

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN IN VLOGA EKONOMSKE DEMOKRACIJE V XXI.
STOLETJU**

Ljubljana, januar 2018

PETRA KROPIVŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Petra Kropivšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Pomen in vloga ekonomske demokracije v XXI. stoletju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Bogomirjem Kovačem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 23. 1. 2018

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 URESNIČEVANJE IN RAZVOJ EKONOMSKE DEMOKRACIJE V XX. STOLETJU	2
1.1 Razvoj ekonomske demokracije v kapitalističnih državah Zahodne Evrope	3
1.1.1 Francija	5
1.1.2 Nemčija.....	6
1.1.3 Velika Britanija.....	7
1.1.4 Italija	8
1.1.5 Skandinavske države	9
1.2 Razvoj socialističnega samoupravljanja v povojni ureditvi Jugoslavije	10
1.3 Kritična analiza razvoja ekonomske demokracije	12
1.3.1 Samoupravni družbenopolitični sistem.....	12
1.3.2 Participacija zaposlenih v kapitalističnem sistemu zahodnoevropskih držav ..	13
2 TEORETIČNI KONCEPT EKONOMSKE DEMOKRACIJE V TRŽNEM GOSPODARSTVU	14
2.1 Razvoj ekonomske demokracije	14
2.2 Modeli ekonomske demokracije.....	16
2.2.1 Finančna participacija zaposlenih.....	17
2.2.2 Sodelovanje zaposlenih pri upravljanju.....	19
2.2.3 Zaposleni kot lastniki in upravljavci.....	20
2.3 Nosilci ekonomske demokracije in njihova vloga.....	21
2.3.1 Vloga zaposlenih	21
2.3.2 Vloga organov upravljanja in vodenja.....	22
2.3.3 Vloga sindikata	23
2.3.4 Vloga političnih organizacij	24
2.3.5 Vloga države.....	25
2.4 Družbenoekonomski in socialni učinki ekonomske demokracije	26
2.4.1 Vpliv na zaposlene.....	26
2.4.2 Vpliv na odnos do dobaviteljev in potrošnikov.....	27
2.4.3 Vpliv na družbo	28
3 SODOBNE OBLIKE EKONOMSKE DEMOKRACIJE V RAZVITIH ZAHODNOEVROPSKIH DRŽAVAH	28
3.1 Finančna participacija zaposlenih.....	29
3.1.1 Normativna ureditev in empirični primeri na ravni Evropske unije.....	29
3.1.2 Normativna ureditev na državni ravni – primer Francije in Velike Britanije...	30
3.1.3 Empirična primera – Francija in Velika Britanija	35
3.1.4 Kritična analiza implementacije finančne participacije zaposlenih.....	36
3.2 Sodelovanje zaposlenih pri upravljanju.....	38

3.2.1	Normativna ureditev in empirični primeri na ravni Evropske unije	38
3.2.2	Normativna ureditev na državni ravni – primer Nemčije.....	39
3.2.3	Empirični primer – Fraport.....	40
3.2.4	Kritična analiza implementacije upravljalvske participacije zaposlenih.....	42
3.3	Zaposleni kot lastniki in upravljavci – model samoupravljanja.....	44
3.3.1	Normativna ureditev in empirični primeri na ravni Evropske unije	44
3.3.2	Normativna ureditev na državni ravni – primer Španije in Italije.....	45
3.3.3	Empirični primeri – Mondragon v Baskiji in kooperative v Italiji.....	46
3.3.4	Kritična analiza implementacije modela samoupravljanja.....	52
4	IMPLEMENTACIJA EKONOMSKE DEMOKRACIJE V SLOVENIJI.....	53
4.1	Postsocialistična tranzicija.....	54
4.2	Normativna ureditev	55
4.2.1	Zakonske regulative ekonomske demokracije	55
4.2.2	Svet delavcev	57
4.2.3	Sindikata.....	58
4.2.4	Delavski direktor	59
4.2.5	Predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu.....	60
4.3	Afirmacija ekonomske demokracije v praksi	61
4.3.1	Domel – delavsko soupravljanje	62
4.3.2	M Tom – evolucija modela samoupravljanja	63
4.3.3	Dewesoft – delavsko solastništvo.....	64
5	URESNIČEVANJE EKONOMSKE DEMOKRACIJE V SLOVENSLEM	
	TRŽNEM GOSPODARSTVU – ANALIZA PRIMEROV	65
5.1	Principi delovanja ekonomske demokracije.....	66
5.1.1	Vključevanje zaposlenih.....	66
5.1.2	Izobraževanje in informiranje zaposlenih	67
5.1.3	Odnosi z zunanjimi deléžniki	68
5.2	Vloga posameznih nosilcev ekonomske demokracije.....	69
5.2.1	Vloga zaposlenih in organov upravljanja.....	69
5.2.2	Vloga sindikata.....	70
5.2.3	Vloga političnih organizacij in države	70
5.3	Učinki uresničevanja ekonomske demokracije	71
5.3.1	Socialni učinki	71
5.3.2	Poslovni učinki	72
5.3.3	Družbenoekonomski učinki.....	72
5.4	Načini spoprijemanja z izzivi	73
5.4.1	Spoprijemanje z notranjimi izzivi	73
5.4.2	Spoprijemanje z zunanjimi izzivi	74
6	TEORETIČNE IN EMPIRIČNE UGOTOVITVE.....	75
6.1	Možnosti za razvoj ekonomske demokracije v kapitalizmu 4.0.....	75

6.2 Analiza in interpretacija raziskovalnih vprašanj.....	76
7 IZZIVI XXI. STOLETJA KOT KONČNI SKLEP.....	81
LITERATURA IN VIRI	84

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zakonodajna, fiskalna ali druga spodbuda glede na model finančne participacije zaposlenih v Veliki Britaniji	33
Tabela 2: Štirje glavni varčevalni načrti v obliki delniških shem	34

KAZALO SLIK

Slika 1: Odstotek evropskih delniških družb z uveljavljenim načrtom finančne participacije zaposlenih v obdobju 1945–2016.....	5
Slika 2: Razvoj I. faze sistema ekonomske demokracije (»organizacijska demokracija« znotraj obstoječega družbenoekonomskega sistema).....	17
Slika 3: Število podjetij, ki implementirajo model finančne participacije	36
Slika 4: Delničarska struktura družbe Fraport, december 2016 (v %)	41
Slika 5: Porazdelitev zaposlovanja glede na panogo (v %).....	47
Slika 6: Povezava delavskega lastništva z rezultatom delovanja podjetja	52
Slika 7: Razvoj II. faze sistema ekonomske demokracije (sprememba klasičnega meznega odnosa znotraj podjetja)	66
Slika 8: Razvoj III. (končne) faze sistema ekonomske demokracije (alternativa meznemu kapitalizmu).....	83

UVOD

V demokratični ureditvi političnega sistema oz. države je pravica državljanov do soodločanja (volilna pravica) razumljena kot njihova moralna pravica. S tem je državljanom omogočeno, da posredno vplivajo na delovanje javnega sektorja in oblikovanje družbenopolitičnih razmer. Nasprotno pa imajo državljani manj vpliva v gospodarski sferi, kjer zaposleni v podjetjih večinoma nimajo pravice do soustvarjanja delovnih razmer. Zaradi pomanjkanja demokracije na tem področju prihaja do vse večje koncentracije moči v gospodarstvu, kar ustvarja podlago za oblikovanje sistema zaostrenih družbenoekonomskih, političnih in okoljskih razmer. Vpeljava sistemskih sprememb bi morala biti ključna v trenutnem, kriznem obdobju, ko prihaja do povečevanja dohodkovnih razlik in s tem do degradacije socialne kohezivnosti. Priča smo neuspehom pri humanem vodenju velikih korporacij in uravnavanju razmer v finančnem gospodarstvu. Velik problem je že ogrožanje demokracije na državni ravni, kjer korporacije s svojim vplivom in močjo izsiljujejo marsikatero vlado in državne institucije ter tako pomembno vplivajo na oblikovanje nacionalnih zakonov in predpisov. Za ponovno vzpostavitev dolgoročnih programov stabilizacije gospodarstva je verjetno edina rešitev (ponovno) opolnomočenje najmnogičnejšega družbenega razreda, tj. delavcev.

Z izdelavo magistrskega dela zato želim preveriti uveljavljanje in spodbujanje demokracije v delovnem okolju. Slednja prinaša medsebojne sinergije v sodelovanju, vključujoč vse deléžnike – delodajalce, delojemalce, kupce, dobavitelje in širšo družbo. To načrtno in skrbno pooblašcanje vseh deléžnikov, ki jih delovanje nekega podjetja zadeva, z drugimi besedami imenujemo ekonomska demokracija.

Prvi del magistrskega dela bo temeljil na teoretični podlagi, izdelani z raziskovanjem sekundarnih virov, pri čemer bom pridobljene podatke analizirala ter interpretirala njihovo vlogo in pomen. V prvem poglavju bom najprej predstavila zgodovinski razvoj ekonomske demokracije v zahodnoevropskih državah, nato pa še v Socialistični republiki Sloveniji kot eni od šestih republik nekdanje Jugoslavije. V naslednjem poglavju bom podala teoretične koncepte ekonomske demokracije, pri čemer se bom najprej posvetila njenemu razvoju in nato predstaviti tistih modelov, ki se v praksi najpogosteje implementirajo. Sledili bosta predstavitev vloge glavnih nosilcev ekonomske demokracije, od katerih je odvisna uspešnost njenega implementiranja, in predstavitev njenih političnoekonomskih in socialnih učinkov.

V drugem delu magistrskega dela, ki bo temeljil na primarnih virih, bom predstavila sistemski položaj in korporativne pravice zaposlenih v podjetjih razvitih zahodnoevropskih držav. Ta del magistrskega dela bom torej začela s tretjim poglavjem, v katerem bom predstavila sodobne oblike participativnih modelov in uspešnost njihove implementacije v izbranih zahodnoevropskih državah. Vsako od podpoglavij bom razdelila glede na obliko ekonomske demokracije in pri vsaki od oblik predstavila uspešnost njenega implementiranja na evropski ravni ter nato še podrobneje na ravni izbrane države. V

naslednjem, četrtem poglavju bom natančneje pregledala razvoj ekonomske demokracije v novejši zgodovini Slovenije. Začetek poglavja se bo nanašal na obdobje postsocialistične tranzicije, končni del poglavja pa bo podkrepjen s konkretnimi empiričnimi primeri iz slovenske prakse.

Primarne vire nameravam pridobiti z intervjuji in pogovori s ključnimi akterji na področju implementiranja ekonomske demokracije. Zato bom v petem poglavju analizirala intervjuje, ki jih bom opravila v izbranih podjetjih, kjer ekonomsko demokracijo že implementirajo v praksi. Iz izkušenj ključnih akterjev bom skušala pridobiti informacije, ki jih v literaturi in medijih ni mogoče najti. Sledilo bo zadnje, šesto poglavje, v katerem bom podala teoretične in empirične ugotovitve, s poudarkom na zadnjem podpoglavju, kjer bom kot končni sklep navedla glavne izzive ekonomske demokracije v XXI. stoletju. Glavni namen magistrskega dela je, da bi bilo vsaj delno uporabljeno kot izhodišče za razmislek o ponovnem oz. širšem spodbujanju demokracije v delovnem okolju.

Raziskavo o vlogi in pomenu ekonomske demokracije usmerjajo štiri raziskovalna vprašanja, ki jih bom proučevala in preverjala v teoriji in praksi (izvedba intervjujev) ter z njuno analizo.

RV1: Ali drži, da je ekonomska demokracija lahko delovala samo v prejšnjem, socialističnem sistemu, danes v kapitalistično zasnovanem družbenoekonomskem sistemu pa zanjo ni pogojev?

RV2: Če so klasični mezdni odnosi v tržnem gospodarstvu pripeljali zgolj do vse daljših in napornejših delavnikov, mobinga in neobvladljive fluktuacije zaposlenih, kateri so potem tisti socialni učinki, ki jih ustvarja ekonomska demokracija in ki povzročajo spremembe v medsebojnih odnosih?

RV3: Poleg socialnih učinkov, ki nastanejo posredno z ekonomsko demokracijo, je na mestu vprašanje, kateri so njeni poslovni učinki, ki se v podjetju morajo zgoditi za ustvarjanje alternativ meznemu kapitalizmu?

RV4: Ali bi širša vpeljava demokracije v tržno gospodarstvo lahko predstavljala tisto alternativno spremembo, ki jo zahteva kapitalizem 4.0?

1 URESNIČEVANJE IN RAZVOJ EKONOMSKE DEMOKRACIJE V XX. STOLETJU

Pred začetno opredelitvijo ekonomske demokracije je najprej treba poudariti tri temeljne oblike participativnega planiranja.

- Kot oblika različnih načinov participacije zaposlenih v podjetju – lastništvo zaposlenih, soupravljanje oz. soodločanje ter sodelovanje vseh zaposlenih pri ekonomskem rezultatu podjetja.

- Kot način upravljanja lokalnih skupnosti – kooperativno sodelovanje med političnimi in gospodarskimi akterji.
- Kot politični projekt participativne politične demokracije – aktivno delovanje vseh članov skupnosti (državljanov) pri odločanju in upravljanju političnih sistemov.

Tri omenjene postavke so med seboj povezane, zato bi bilo za resnično spremembo družbenoekonomskega sistema treba upoštevati vse. Ker pa se v tem magistrskem delu osredotočam zgolj na demokracijo v gospodarski sferi, bom v proučevanje vključila zgolj prvo navedeno postavko.

Prikaz razvoja ekonomske demokracije bo kronološki in vezan na posamezne države – gospodarstvo zahodnoevropskih držav ter Slovenije. Podjetja zahodnoevropskih držav so posebej zanimiva zaradi svoje politike delovanja, s katerimi so zgradila temelje za razvoj kapitalizma in ga še danes na različne načine močno spodbujajo. Njihov trg in konkurenca sta prosta, država se vanju ne vmešava, prevladuje pa načelo močnejšega. V naslednjem podglavju bo sledila predstavitev razvoja in uveljavljanja ekonomske demokracije v Sloveniji kot socialistični republiki v nekdanji Jugoslaviji. V tistem obdobju se je, nasprotno kot v zahodnoevropskih državah, prednost namenjala solidarnosti in enakopravnosti pri vodenju podjetij. Hkrati naj bi državna oblast imela pomembno vlogo pri razvoju in delovanju konkurence na trgu ter ob tem dajala podjetjem le malo možnosti samostojne izbire. Sledila bo vsebinska kritična analiza vzrokov za razvoj oziroma nerazvoj ekonomske demokracije, zlasti v času po 2. svetovni vojni. Argumentirala bom glavne prednosti in slabosti participativnih modelov, ki so se razvili bodisi v zahodnoevropskih državah bodisi v jugoslovanskem samoupravnem sistemu.

1.1 Razvoj ekonomske demokracije v kapitalističnih državah Zahodne Evrope

Teorija ekonomske demokracije se je v Evropi začela pojavljati že okoli leta 1840 s prvimi zapisanimi, podrobno zastavljenimi načeli samoupravnega podjetja in družbe. O tem je v obsežnem delu takrat pisal francoski filozof Pierre-Joseph Proudhon, ki je menil, da bi lahko francoska revolucija prinesla več sprememb pri delavskih pravicah. Gibanje francoske revolucije je bilo osredotočeno zgolj na politične reforme, medtem ko je Proudhon rešitev videl v uveljavljanju svobode in enakosti v ekonomski oziroma gospodarski sferi (povzeto po Horvat, 1985, str. 105). V tistem obdobju do realizacije omenjenih Proudhonovih idej ni prišlo, saj je z njimi in s svojim političnim delovanjem zelo vznemirjal francosko politično oblast, družbeno nesprejemljiva pa je bila tudi njegova ideja o anarhistični ureditvi sistema. Kljub temu je s svojim razmišljanjem močno spodbudil nadaljnje odzive in razmišljanja med filozofi, ekonomisti in sociologi – zlasti o ekonomski demokraciji, ki temelji na ideji sindikalnih gibanj ter delavskih zadrug. Slednje je bilo še posebej pomembno, saj je bila povojna ureditev gospodarstva v zahodnoevropskih državah zasnovana izključno na kapitalizmu. Na trgu naj bi vladala

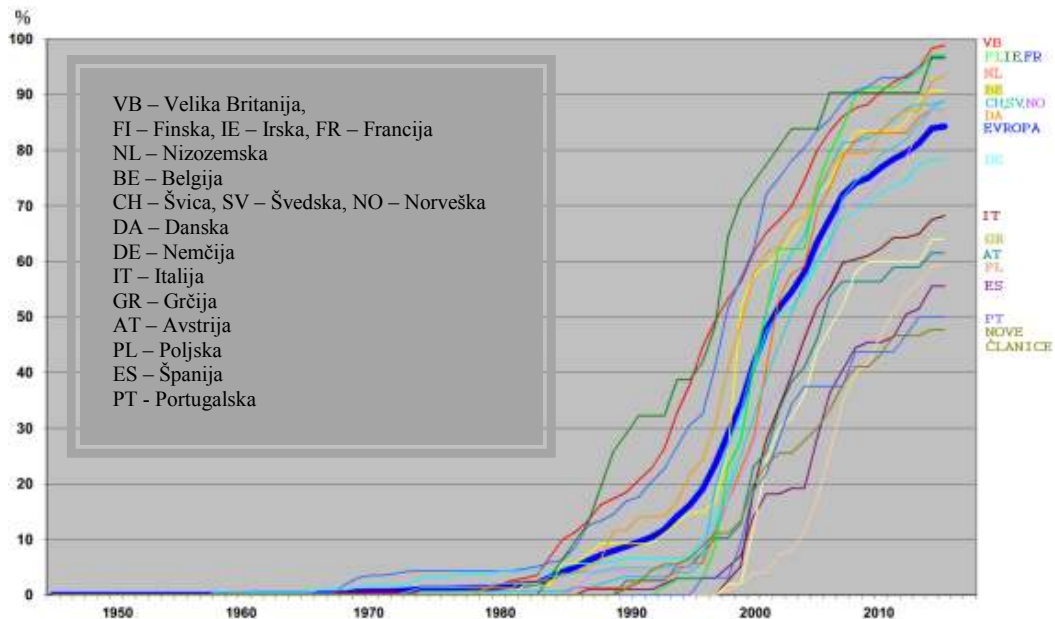
prosta ponudba in povpraševanje ter s tem njun vpliv na ceno in količino dobrin. In takšno gospodarstvo je že od nekdaj dosledno v svoji politiki do ekonomske demokracije.

Kot ugotavljata Johannisova in Wolf (2012, str. 565), se je že od samih začetkov razvoja podjetništva pa vse do danes v zahodnoevropskih podjetjih bolj ali manj razvijal le model finančne participacije zaposlenih. Tovrstna oblika ekonomske demokracije se v tem delu Evrope začne prvič implementirati okoli leta 1920, ko je bila zaposlenim v večjih evropskih podjetjih ponujena pravica do nakupa delnic podjetja. S tem so zaposleni prvič pridobili upravljaljske pravice, pri čemer je veljalo odločanje po načelu »ena delnica – en glas«. Delničarstvo kot lastniško strukturo so podjetja hitro posvojila, saj jim je razpršeno lastništvo prinašalo večjo stabilnost na trgu, podjetja pa so hitreje in bolj stabilno večala svoje finančno premoženje ter širila proizvodnjo in storitve. Obširnejša uveljavitev ekonomske demokracije v Zahodni Evropi se nato pojavi z ustanovitvijo zadrug, pri čemer izstopata zlasti Španija in Italija. V tem primeru se načelo »ena delnica – en glas« zamenja z bolj demokratičnim vzvodom »en član – en glas«.

Slika 1 prikazuje razvoj modela finančne participacije zaposlenih po evropskih državah med letoma 1945 in 2016. Širša uveljavitev te oblike ekonomske demokracije v sistemu poslovanja delniških družb se je začela pojavljati okoli leta 1945, največ v Veliki Britaniji in Franciji. Z nekajletnim zamikom se je model finančne participacije zaposlenih začel uveljavljati še v preostalih državah – kot je razvidno z grafa, izstopata zlasti zadnji desetletji. Po zadnji raziskavi, ki jo je opravil Mathieu (2017) pod okriljem Evropske federacije za delničarstvo zaposlenih (angl. *European federation of employee share ownership*, v nadaljevanju EFES), je v tem sedemdesetletnem obdobju model finančne participacije zaposlenih uvedlo že 2.335 največjih podjetij (delniških družb) iz 31 evropskih držav, pri čemer je vključenih že 35 milijonov zaposlenih.

Glavni razlog za širšo uveljavitev modela finančne participacije zaposlenih v primerjavi z upravljaljsko participacijo lahko najverjetneje pripišemo davčnim olajšavam, ki so jih po letu 1980 začele te države množično vpeljevati. Veliko povečanje, vidno na Sliki 1, je zaradi davčnih olajšav nastalo na Danskem (leta 1987 in 2003), na Finskem (leta 1996), v Franciji (v letih 1986 in 1994), na Irskem (leta 1986) ter v Veliki Britaniji (v letih 1980, 1984 in 2000). Seveda to ne velja za vse zahodnoevropske države, izjema je na primer Portugalska, ki ima vpeljane posebne davčne olajšave od leta 1969. Širše uveljavljanje modela finančne participacije zaposlenih na Portugalskem (verjetno zaradi množične privatizacije podjetij) pa je mogoče zaznati šele kasneje, v letih od 1993 do 2000 (Lowitzsch & Spitsa, 2009, str. 57).

Slika 1: Odstotek evropskih delniških družb z uveljavljenim načrtom finančne participacije zaposlenih v obdobju 1945–2016



Vir: M. Mathieu, *Annual economic survey of employee share ownership in European countries in 2016*, 2017, str. 39, graf 12.

V povojnem obdobju, torej po letu 1945, ko se je za širšo uveljavitev participacije zaposlenih začela zavzemati tudi politika, sta bila glavna cilja krepitev sodelovanja in spodbujanje enakomernejše porazdelitve bogastva med zaposlenimi (zlasti v Franciji, Nemčiji in Veliki Britaniji). S Slike 1 je razvidno dejstvo, da sta bili Velika Britanija in Francija prvi in vodilni zahodnoevropski državi pri implementiranju finančne participacije zaposlenih v tržnem sistemu. V obeh državah se je omenjeni participativni model razvil kmalu v povojnem času, Francija je še danes na tem področju med najrazvitejšimi. Prvi večji načrti delničarstva zaposlenih so bili v obeh državah predstavljeni okoli leta 1995, danes pa ima že večina večjih podjetij glede delničarstva zaposlenih vpeljane posebne načrte. Za primerjavo: na evropski ravni ima le 53,4 % podjetij uveljavljen model finančne participacije zaposlenih, medtem ko je v Franciji oz. Veliki Britaniji takšnih podjetij od 80 do 90 % (povzeto po European federation of employee share ownership, 2012).

Ugotovim lahko, da se je uspešnost uresničevanja ekonomske demokracije v zahodnoevropskem gospodarstvu razlikovala od države do države. V naslednjih podpoglavjih zato sledi prikaz njenega uresničevanja po posameznih, izbranih državah.

1.1.1 Francija

V Franciji najdemo izjemno malo podjetij z uspešno uveljavljenim modelom delavskega soupravljanja ali samoupravljanja. Kot v svojem članku pojasnjujejo Roberts, Okamoto in Lodge (1975, str. 225), naj bi področje delavske participacije pri upravljanju podjetja v Franciji zastopali sindikati in sveti delavcev. Zakonsko je bilo določeno, da morajo vsa

podjetja z več kot 50 zaposlenimi imeti svet delavcev, medtem ko je bila prisotnost sindikata neobvezujoča. Ker so si bila sindikalna združenja in državne oblasti v večni opoziciji, se sindikalizem v Franciji nikoli ni uspel razviti. Po 2. svetovni vojni je država sicer postala prizanesljivejša do sindikalnih združenj, pa vendar se situacija ni veliko spremenila, saj so se zaposleni še vedno neposredno naslanjali na državo kot upraviteljico plačnih in zaposlitvenih pogojev. To ima v Franciji posledice še danes, saj nemoč sindikatov pomeni toliko večji manevrski prostor za podjetja pri določanju delovnih normativov in pogojev.

Po drugi strani pa Francija pozitivno izstopa s sorazmerno dolgo tradicijo razvoja modela finančne participacije zaposlenih. Prvi načrti uvedbe tako imenovane skupne delitve dobička so bili vpeljani leta 1959, širše pa se uveljavijo šele po letu 1986 z vzpostavitvijo ugodnih davčnih spodbud in z odpravo preostalih administrativnih omejitev. Finančna udeležba zaposlenih je bila zakonsko urejena leta 1967 in nato amandmirana leta 1986. Pogoji za uveljavljanje modela finančne participacije zaposlenih so postali ugodnejši, s tem pa je več podjetij lahko izkoristilo davčne olajšave in druge ugodnosti. V naslednjih desetletjih so se vse francoske vlade ukvarjale z nadgradnjo in razvojem ustrežnejšega modela finančne participacije zaposlenih pri rezultatu podjetja. Med drugim so s spremembami uveljavili zakonske pogoje za zmanjševanje diskriminacije zaposlenih na nižjih položajih pri upravljanju podjetja, na drugi strani pa so uvedli zakonsko kontrolo za preprečevanje morebitnih zlorab zaposlenih pri plačevanju davkov. Glavni politični cilji pri uvedbi modela finančne participacije zaposlenih naj bi bila enakomerna porazdelitev bogastva in prispevek pri reševanju socialnih vprašanj, zlasti pokojninskih skladov (povzeto po Lowitzsch, Spitsa, & Hanisch, 2009, str. 98 in 99). Zato imajo v Franciji, kot ugotavlja Hojnik (2012, str. 21), verjetno najvišje razvit sistem finančne participacije zaposlenih v Evropi, hkrati pa imajo vzpostavljen zelo kompleksen sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju, tako preko sindikatov kot preko organov, ki jih neposredno izvolijo zaposleni.

1.1.2 Nemčija

Leta 1950 so vsa nemška podjetja, ki so vpeljala sistem participativnosti zaposlenih, skupaj ustanovila Združenje za spodbujanje participativnosti v gospodarstvu (nem. *Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft – AGP*). Ta neprofitna organizacija je imela zelo močan vpliv kot predstavnica delavskega lastništva podjetij in kot takšna obstaja še danes. Skupaj s podjetji je razvijala učinkovite sheme vseh modelov participativnosti zaposlenih in jim neprestano pomagala pri vpeljavi sprememb v strukturo lastništva. Kljub temu model finančne participacije zaposlenih v Nemčiji ni nikoli opazno odstopal od evropskega povprečja. V 70. letih prejšnjega stoletja se je takratna nemška vlada sama zavzela za njegovo širšo uveljavitev v praksi, kar potrjuje to, da je ob ugotovitvi, da si 71 % vse proizvodne zmogljivosti v zasebnem sektorju lasti zgolj 1,7 % zasebnih lastnikov, akumulacijo kapitala podprla z ukrepi za spodbujanje varčevalnih shem

in z davčnimi ugodnostmi ob uveljavitvi modela finančne participacije zaposlenih (povzeto po Senne, 2002, str. 220).

Kljub slabšemu razvoju modela finančne participacije zaposlenih pa se nemška podjetja lahko pohvalijo z odlično razvitimi delavskimi sveti in sindikati, ki kot pomembni instituti podjetij zaposlenim omogočajo večji vpliv na sprejemanje poslovnih odločitev. Takšna ureditev jim omogoča implementiranje ekonomske demokracije še danes, v sodobnem tržnem gospodarstvu. Zavedanje o nujnosti čim večje demokratične kontrole v vseh pomembnih industrijskih panogah se v Nemčiji začne krepiti v času povojne ureditve gospodarstva. Leta 1951 so v ta namen oblikovali Zakon o rudarski, železarski in jeklarski panogi, s katerim se je začela uvajati prva delavska participacija, kjer so bile določene pravice do soodločanja vseh zaposlenih v tej panogi. Temelj pa je bil, kot piše Bakovnik (1998), Zakon o statutu podjetja, ki je osrednji nemški zakon in velja za vse obrate z najmanj petimi zaposlenimi in ki opredeljuje sodelovanje delavcev pri upravljanju na različnih ravneh (tako na ravni obrata kot na ravni podjetja). Sprejet je bil leta 1952, bistveno dopolnjen pa v letih 1972 in 1988. Ker v Nemčiji veljajo različni režimi za posamezne gospodarske dejavnosti in za različne kategorije velikosti podjetij, se je uveljavil različen obseg soupravljaljskih pravic zaposlenih, ki pa je bil najugodnejši prav v rudarski, železarski in jeklarski panogi ter v večjih podjetjih (z več kot 2.000 zaposlenimi). Zapleten nemški model soupravljanja nazorno pojasni Šarman (1998), in sicer naj bi bil zasnovan tako, da deluje na treh organizacijskih ravneh: nadzorni svet, uprava in delavski odbori. Paritetna sestava nadzornih svetov, kar v skupnem članstvu nadzornih svetov pomeni pol predstavnikov na strani kapitala in pol predstavnikov na strani dela in kar naj bi bilo »pravo« soodločanje, pa je institucionalizirana v zakonih o soodločanju. V osnovi gre za dva zakona, in sicer za:

- Zakon o soodločanju delojemalcev v nadzornih svetih in upravah podjetij rudarstva, železarstva in jeklarstva iz leta 1951 (z dopolnili iz leta 1956); njegova uporaba je bila določena za industrijska podjetja, ki zaposlujejo več kot 1.000 ljudi; in za
- Zakon o soodločanju delojemalcev iz leta 1976; uporablja se za delniške družbe, komanditne delniške družbe ter pridobitne in gospodarske zadruge, ki ne spadajo v industrijo in ki imajo nad 2.000 zaposlenih.

1.1.3 Velika Britanija

Najmanj uspešno gospodarstvo na področju uveljavljanja organizacijskega modela samoupravljanja ali soupravljanja pa je med razvitimi zahodnoevropskimi državami zagotovo britansko gospodarstvo. Začetki razvoja so bili sicer obetavni, saj so že leta 1868 ustanovili UK Trades union congress – TUC, krovno sindikalno organizacijo Združenega kraljestva. Zakon iz leta 1871 sindikate priznava kot pravne osebe in jim dodeljuje pravico do stavke. Gospodarske okoliščine v tem času so bile tudi sicer ugodne za razvoj sindikalizma. Zaradi hitrosti industrializacije in obstoja znatnih kolonialnih trgov Združenega kraljestva so bili v XIX. stoletju in na začetku XX. stoletja priča hitri

gospodarski rasti. Ta gospodarska klima je olajšala razvoj kolektivnih pogajanj, ki so bila veliko pomembnejša kot zakonska ureditev pravic delavcev, zlasti potem, ko je zakon sindikalnim predstavnikom priznal imuniteto. Članstvo v sindikatih v Združenem kraljestvu se je izrazito povečalo v povojnih letih, kar pa ni trajalo dolgo, saj so se že v 60. letih prejšnjega stoletja pojavili prvi pomisleki o učinkovitosti sistema industrijske demokracije in povzročali vse pogostejše industrijske nemire. Vrhunec so dosegli leta 1979 ob nastopu konservativne vlade Margaret Thatcher, ki je uvedla široko privatizacijo, upravljanje javnega sektorja pa izvajala v protisindikalnem duhu. Vloga britanskih sindikatov se je malenkost izboljšala šele dve desetletji kasneje z vzpostavitvijo nove vlade, vendar nikoli več ni dosegla ravni, ki so jo imeli sindikati in zaposleni v prvih desetletjih povojne gospodarske ureditve (povzeto po Hojnik, 2014, str. 13).

Britanska dosledna zasnova delovanja gospodarstva po kapitalističnih načelih, kjer je prisotnost države skoraj nična, se je seveda odražala tudi v (ne)uveljavitvi ekonomske demokracije. Njeno uveljavljanje je bilo namreč odvisno od samoiniciativnosti in neformalnosti, saj zakonskih predpisov, ki bi to konkretnije urejali, nikoli niso imeli. V takšnih okoliščinah, kjer finančna ali upravljavska participacija zaposlenih lahko obstaja le, če so za to zainteresirani tako podjetje kot tudi njegovi zaposleni, je razumljivo, da do širše uveljavitve ekonomske demokracije nikoli ni moglo priti. Zato, kot poroča angleško združenje Employee ownership association – EOA (About the Employee ownership association, 2017), imajo že od nekdaj pomembno vlogo pri ohranjanju modela delavske participacije pri upravljanju v Veliki Britaniji zlasti samoiniciativna združenja in organizacije. Eno takšnih, zelo pomembnih na tem področju, je tudi omenjeno združenje, ki deluje kot nevladna organizacija in združuje podjetja z uveljavljenim modelom samoupravljanja ter tista, kjer takšna temeljita sprememba lastniške strukture še poteka. Združenje je bilo ustanovljeno leta 1979, vsi člani pa imajo neposredne koristi v obliki učenja iz primerov dobre prakse, izmenjave izkušenj in poslovnega mreženja.

1.1.4 Italija

V primerjavi z drugimi zahodnoevropskimi podjetji italijanska podjetja beležijo eno najnižjih stopenj uveljavljanja modela finančne participacije zaposlenih. Pomembno dejstvo je, da je v obdobju med letoma 1920 in 1980 v italijanskem gospodarstvu najpomembnejšo vlogo imela državna oblast. Številna podjetja so bila v državni lasti in pod državnim nadzorom, kar se je začelo spreminjati šele okoli leta 1990. Takrat so se soočali z veliko finančno in gospodarsko krizo in šele s poseganjem evropskih institucij in njihovih direktiv je prišlo do množičnega prehoda podjetij iz državne lasti v zasebne roke, najpogosteje v obliki delniških družb. V tistem obdobju so se predstavniki državne oblasti in socialni partnerji tudi prvič uspeli dogovoriti o podpori vpeljave modela finančne participacije zaposlenih v podjetja (povzeto po National industrial relations – Italy, 2016).

Če se italijansko gospodarstvo ne more ponašati z uveljavljanjem modela finančne participacije zaposlenih, pa to ne velja za model vključevanja zaposlenih v upravljanje.

Italija je namreč ena vodilnih držav na področju razvoja zadrug. Če povzamem Corcorana in Wilsona (2010) – italijanska vlada je leta 1985 vpeljala posebno zakonodajo (Marcora law), ki je precej olajšala ustanavljanje in delovanje zadrug. Pomembne temelje in ustrezno pravno okolje je uvedla zlasti na področju možnosti delavskega odkupa propadlih podjetij. Omenjeno področno zakonodajo so leta 1992 dopolnili z ukrepom, da se v poseben sklad namenijo 3 % letnega dobička vsake zadruge z namenom ustanavljanja novih in krepitev obstoječih. Takšna pravila v Italiji veljajo še danes, kar državo uvršča med primere dobre prakse pri spodbujanju zadružništva.

1.1.5 Skandinavske države

Za skandinavske države prav tako lahko ugotovim, da je v povojnem razvoju tržnega gospodarstva obstajal večji poudarek na razvoju modela finančne participacije zaposlenih kot na kateri koli drugi obliki ekonomske demokracije. Na Finskem sta se v 90. letih prejšnjega stoletja razvila zlasti dva participativna modela, in sicer dodatna izplačila zaposlenim (ta model se implementira najpogosteje, dodatno izplačilo pa je odvisno od uspešnosti poslovanja podjetja) ter delničarstvo zaposlenih (malo manj uveljavljen participativni model, danes najpogostejši v IT-industriji) (Jones, Kalmi, Kato, & Makinen, 2000, str. 7).

Predstavništvo zaposlenih in z njim pravica zaposlenih do soupravljanja sta v domeni sindikalnih združenj, ki na Finskem beležijo visoko število članov. Za zastopanje delavskih pravic nimajo uveljavljenih posebnih zakonov, pač pa sta urejena na nacionalni zakonodajni ravni ter z medsebojnimi dogovori med sindikati in delodajalci. Prve omembe sindikalnih združenj so se v nacionalni zakonodaji pojavile leta 1969, ko so sindikalni zastopniki tudi uradno dobili večje pravice pri zastopanju zaposlenih. Leta 1978 so na Finskem vpeljali še poseben, namenski Zakon o sodelovanju v podjetju (angl. *Act on cooperation within undertakings*), ki je postal glavni okvir pri določanju pravic sindikalnih zastopnikov, zlasti na področju informiranja, posvetovanja in, v podjetjih s 30 ali več zaposlenimi, tudi pravice do soodločanja, če je za to obstajal interes (Workplace representation – Finland, 2017).

Švedska se od vseh do sedaj omenjenih kapitalističnih držav razlikuje po tem, da v državi vso njeno zgodovino vlada socialdemokratska pozicija. Zato je švedska družba vedno izstopala v boju za enakopravnost vseh ter enakopravno distribucijo bogastva in gospodarske moči. Švedska od vseh kapitalistično zasnovanih držav izstopa tudi po tem, da je ogromen delež gospodarstva v zasebni lasti. Delavci imajo preko svetov delavcev in sindikatov soupravljalne pravice ter pravico do soodločanja o porabi dobička. Leta 1973 so na Švedskem zakonsko uredili pravico do imenovanja dveh sindikalnih zastopnikov v vseh podjetjih z najmanj 25 zaposlenimi. Kasneje, leta 1977, so z Zakonom o delavskem soupravljanju sindikati pridobili še dodatne pravice pri pogajanjih in transparentnem vpogledu v poslovanje podjetja. Ekonomska demokracija na Švedskem kasneje preide z modela soupravljalnih pravic zaposlenih na model finančne participacije pri rezultatu

podjetja. Do tega pride z na novo uveljavljenim javnim delničarskim skladom leta 1983, v katerega so bila kljub nasprotovanju delodajalcev vključena vsa podjetja (povzeto po Bagchi, 2008, str. 331–136). Omenjeni obvezni javni delničarski sklad so po prihodu desnosredinske vlade leta 1991 razveljavili. Model finančne participacije zaposlenih je tako postal neobvezujoč in zakonsko nereguliran. Kljub temu švedske oblasti ponovno poskušajo vzpostaviti ustrezno zakonodajo, ki bi urejala in spodbujala model finančne participacije zaposlenih, vendar so bile vse do danes pri tem bolj ali manj neuspešne (European foundation for the improvement of living and working conditions, 2004).

Na Danskem pa imajo zakonsko vzpostavljen sistem delavskega zastopstva v zasebnem sektorju že od leta 1947 in v javnem sektorju od leta 1970. Danska je tako znana po dolgoletni tradiciji vključevanja in rednega obveščanja vseh zaposlenih. Od leta 1972 je potrebna tudi nujna prisotnost delavskega sveta v vseh občinskih in državnih institucijah z več kot 50 zaposlenimi. Zakonsko imajo torej na Danskem skoraj vzorno urejen sistem vključevanja zaposlenih, pa vendar je sama demokracija na delovnem mestu še vedno precej omejena. Vsi normativi in zakoni s področja delavskega soupravljanja so bili zato kasneje ob vstopu v Evropsko unijo še dopolnjeni in nadgrajeni v smeri zagotavljanja širše ekonomske demokracije (Caraker, Ove Madsen, Jorgensen, & Baadsgaard, 2012, str. 4). Kar zadeva vprašanje udeležbe zaposlenih pri dobičku, naj na tem mestu navedem Hojnikovo (2011, str. 24), in sicer je na Danskem to vprašanje vključeno v razprave o konceptu ekonomske demokracije vse od leta 1950. Prva danska zakonodaja o delavskem lastništvu vrednostnih papirjev sega že v leto 1958. Posledično so rezultati raziskave evropskih podjetij (angl. *European company survey*) pokazali, da Danska v tem pogledu dosega najvišje mesto, saj se udeležba delavcev pri dobičku pojavlja kar v 13 % podjetij z vsaj 10 zaposlenimi. Zaposleni torej lahko pridobijo delnice in druge oblike vrednostnih papirjev. Pridobijo lahko tudi obveznice, ki so oproščene davka. Leta 1970 je vlada na pobudo sindikatov tudi predlagala ustanovitev delavskih investicijskih skladov, a ni bila potrjena. Še en poskus uvedbe obvezne delitve dobička je bil narejen leta 1979, a tudi ta ni uspel. Kljub temu so obstoječe prostovoljne sheme delitve dobička z zaposlenimi vse od leta 1980 postopno le pridobivale pomembnost.

1.2 Razvoj socialističnega samoupravljanja v povojni ureditvi Jugoslavije

Jugoslovanski način uveljavljanja ekonomske demokracije je bil s svojim političnoekonomskim sistemom precej unikatni. Podjetja, lokalne skupnosti in država so bili ob navidezni enakopravnosti in vzpostavljenem sistemu samoupravljanja precej omejeni pri političnem obvladovanju gospodarstva.

Prvi val reform jugoslovanskega gospodarstva se začne po letu 1950. Pojavi se decentralizacija moči in odločanja, s čimer se uveljavi samoupravni družbenopolitični sistem. Državna podjetja so bila takrat postopoma prepuščena zaposlenim in s tem tudi sprejemanje odločitev o prodaji, nabavi, proizvodnji, cenah potrošnih dobrin in drugo.

Množično so se začeli ustanavljati sveti delavcev in sindikalna združenja, ki so skrbeli in odgovarjali za delavske pravice na področju sociale in dela. Borak (2002, str. 95) pojasnjuje, da se je s sprejemom Zakona o združenem delu postopek decentralizacije podjetij skoraj popolnoma zaključil, predpisal pa je tudi dodatne pogoje za ustanavljanje in delovanje ter samoupravno organiziranje podjetij. Prvotno je bilo celo predvideno povezovanje in medsebojno sodelovanje podjetij iz več občin, pokrajin in republik. To naj bi prispevalo k povezovanju celotnega jugoslovanskega gospodarstva, do česar pa na koncu vendarle ni prišlo.

Po desetletnem obdobju gospodarske rasti in krepitve vloge v odnosu z drugimi državami se začnejo pojavljati prvi gospodarski in politični zapleti. Jugoslovansko gospodarstvo je prve resne šoke doživelo v letih 1961 in 1962. Glavni politični cilj, ki bi pripeljal do učinkovitejšega modela socialističnega gospodarskega sistema v razviti, odprti državi, je bila izvedba reform – da bi bila država sposobna mednarodno konkurirati na globalnem trgu kljub razlikam med svojo notranjo organiziranostjo gospodarstva in tržnim, kapitalističnim gospodarstvom drugih držav. Vse sprejete reforme so bile bolj ali manj neuspešne, največkrat zaradi prioritete poudarka na stabilizaciji cen, kar je bankam dalo avtoriteto pri dajanju posojil in reguliranju monetarne politike. Pomemben razlog za neuspešnost je bilo tudi neučinkovito vpeljevanje reform v gospodarstvo, saj so mednarodno primerljive strukture cen in finančnih tokov pripeljale do tvegane in hitre reakcije tržnih subjektov. Pričakovanja politike do sprememb so bila prevelika, gospodarske kapacitete premajhne, tranzicija v tržno liberalizacijo pa prehitra in premalo premišljena (povzeto po Kovač, 2012, str. 81–82).

V 80. letih prejšnjega stoletja se je proces oddaljevanja od ciljev reforme še pospešil in kmalu pripeljal do končnega razpada skupnega gospodarstva. Kot piše Lorenčič (2010, str. 273–274), se je Jugoslavija v večji meri v tujini začela zadolževati že v 70. letih, o čemer priča podatek, da se je zadolženost v obdobju 1972–1981 povečala za dobrih 17 milijard dolarjev. Vzroki za takšno zadolževanje so bili v občutnem poslabšanju v tekočem delu plačilne bilance. Osrednji problem je bil v dejstvu, da je Mednarodni monetarni sklad narekoval vodenje gospodarske politike. Zvezno vlado je prisilil, da je opuščala nadzor nad cenami, vodila omejevalno politiko plač in kreditov ter zniževala stroške javnega sektorja. V Jugoslaviji so pritisk upnikov jemali kot vmešavanje v notranje zadeve države. Končalo se je decembra 1988 z odstopom takratne zvezne vlade, ki je bil prvi v zgodovini socialistične Jugoslavije. Tudi zadnji poskus reševanja jugoslovanske krize, ki se je začel marca 1989 z nastopom nove vlade, se je končal s popolnim polomom, saj so pri reševanju gospodarskih razmer prednost dobile politične odločitve.

V letu 1990 je tako nastal globok prepad med reformnim liberalnim programom in ohranitvijo enotne socialistične družbe. Sledil je ponoven padec vlade, ki je pripeljal do dokončnega kolapsa skupne jugoslovanske politike, gospodarstva in družbe.

1.3 Kritična analiza razvoja ekonomske demokracije

Pri ekonomski demokraciji je pomembno, da se usklajujejo interesi zaposlenih, podjetij in celotne družbe, saj je le tako mogoča družbena in socialna kohezivnost. Vsi vključeni deléžniki bi se morali pri svojem delovanju zavedati svoje ekonomske, socialne in ekološke odgovornosti, kar se je skozi zgodovino, po mojem mnenju, premalo poudarjalo.

1.3.1 Samoupravni družbenopolitični sistem

Vzroke, zaradi katerih je bil jugoslovanski družbenopolitični sistem že kmalu po svoji vzpostavitvi obsojen na propad, lahko najdemo v nezadostnem upoštevanju ekonomskih zakonitosti. Glavni snovalci takratnega povojnega jugoslovanskega sistema so sestavo in delovanje podjetij ter gospodarstva teoretično zastavili precej spodbudno in na dobrih temeljih. Vendar se je izkazalo, da v praksi teh določil niso upoštevali, saj so glavno vlogo in moč nosile negospodarske sfere. Jugoslovansko gospodarstvo je bilo namreč preveč odvisno od politične oblasti in premalo avtonomno, vitalno. Podjetja so se tržnim spremembam prilagajala tako, da so za zvišanje prihodkov denar enostavno dobila z ekonomskimi ukrepi države, namesto da bi svoje finančne prilive in odlive uravnavala z organizacijskimi, upravljavskimi ali lastninskimi ukrepi. Nenehna državna pomoč in interveniranje pa sta na dolgi rok pripeljala zgolj do večanja primanjkljaja v državnem proračunu in povečevanja zunanjega zadolževanja. Posledično se je potem tudi politična kontrola v podjetjih povečevala in tako slabila ločnico med gospodarsko in politično sfero ter njuno avtonomnost.

Da se je v samoupravnem družbenopolitičnem sistemu izgubila povezanost med lastnino, nadzorom poslovanja in prevzemanjem tveganja, ugotavlja tudi Kovač (1990, str. 144) – razmerje med državo, podjetjem in posameznikom je bilo zabrisano (problem podjetništva), socialistično podjetje pa tudi ni blago in zato podjetniško premoženje nima pravega ekonomskega in pravnega nosilca (problem lastnine). Ob odsotnosti tržnih institucij, svobodnega trga, podjetništva in zasebno lastninskih pravic ne moremo izpolniti vseh socialnih želja in družbenih interesov.

Zaradi te svoje specifičnosti pri delovanju ekonomskih zakonitosti, ki sem jih naštel zgoraj, jugoslovanski samoupravni družbenopolitični sistem ni mogel vzdržati. Ker so bili prosta konkurenca, vodenje podjetij, investiranje, odpuščanje in drugi dejavniki bolj v politični kot pa podjetniški oziroma gospodarski domeni, je podjetniška naravnost odločevalcev skoraj popolnoma zamrla. Na drugi strani pa sta globalizacija in visoko konkurenčno poslovno okolje, ki sta se začela vzpostavljati takoj po 2. svetovni vojni, terjala hitro prilagodljivost podjetij ter visoko tehnološko sposobnost. Zadosti avtonomno podjetništvo je zato pomembno v vsakem gospodarskem sistemu, saj je realno gospodarstvo glavni nosilec politične in gospodarske stabilnosti.

Ker pa takratni principi upravljanja niso dopuščali globalnega ekonomskega inoviranja, bi zato celotno gospodarstvo lahko ocenili kot sistem z majhno fleksibilnostjo (počasen odziv na izzive okolja), nizko odzivnostjo (koncentracija moči onemogoča upoštevanje pluralizma različnih interesov) ter nizko reaktivnostjo sistema (sistemska nesposobnost učenja na temelju lastnih napak) (Kovač, 1990, str. 69).

1.3.2 Participacija zaposlenih v kapitalističnem sistemu zahodnoevropskih držav

Za kapitalistične države Zahodne Evrope lahko ugotovim, da se je v praksi najbolj razvil model finančne participacije zaposlenih pri ekonomskem rezultatu podjetja. Na samem začetku obstoja, zlasti v povojnem času, je bil zastavljen še zelo nedemokratično, saj so ga opredelili po načelu »ena delnica – en glas«, s čimer so že od samega začetka onemogočili enakopravno odločanje v podjetju. Več demokracije in enakopravnosti zaposlenih pri odločanju je prišlo z ustanovitvijo zadrug, kjer odločanje poteka po načelu »en član – en glas«. Enakopravnost pri odločanju je v zadrugah največkrat zagotovljena tako, da so najvišji možni denarni vložki omejeni, kar preprečuje morebitne prilastitve večinskega deleža. Pozitivna lastnost pri delovanju zadrug je tudi ta, da glavni namen ustanovitve ni čim hitrejša pobiranje dobičkov za vsako ceno, temveč zavedanje, da je z medsebojnim zaupanjem in sodelovanjem lažje doseči nove trge in kupce.

V zahodnoevropskih državah se tako samoupravni model kot model soodločanja nista nikoli uspela širše razviti. Za to so po eni strani odgovorni zaposleni, ki za večje vključevanje v upravljanje niso nikoli kazali motivacije in interesa, po drugi strani pa še večjo vlogo nosijo delodajalci in takratne politične oblasti. Oboji so namreč videli več koristi v kapitalistični zasnovi sistema, ki temelji na široki privatizaciji, prosti konkurenci in tekmovalnosti po načelu »močnejši zmagaja«. Tukaj ne smemo pozabiti vloge sindikatov, ki pozornost in kritike namenjajo zgolj sistemu preraždeljevanja plač in zaposlenosti, pozabljajo pa na področje, od koder izvira srž problema – to sta prepotrebna sprememba družbenih sistemov ter ponovna vzpostavitev ekonomske demokracije z odpravo hegemonije in neenakopravnosti (zlasti) v razmerju kapitala in dela.

Kapitalizem lahko doseže določen napredek, vendar zaradi svojih načel delovanja znaten del resursov ostaja neizkoriščenih ali zavrženih. Glavni vzroki za neučinkovitost kapitalistično zasnovanega podjetja naj bi izvirali z več področij, Horvat (1985, str. 162 in 163) denimo izpostavi problem klasičnega mezdnege odnosa med delodajalci in zaposlenimi, pogost nadzor nad delom zaposlenih, neenake pravice do sodelovanja pri upravljanju podjetja in nesorazmerno sodelovanje pri ekonomskem rezultatu podjetja. Podjetja zahodnoevropskih držav, ki so v tržnem gospodarstvu razvila klasični mezdni odnos, so se tudi zaradi zgoraj navedenih vzrokov začela srečevati z vse večjo razredno in socialno neenakostjo, ki jo sedaj rešujejo z državnimi socialnimi politikami.

Na tem mestu je torej mogoče ugotoviti, da ozko zasnovan kapitalistični sistem vse prehitro pozablja na pomen ekonomske demokracije, medtem ko je v primeru

jugoslovanskega samoupravnega gospodarskega sistema ta formalno obstajala, pa je bila v praksi pogostokrat omejevana. Prve teoretične zasnove ekonomske demokracije so se začele pojavljati vzporedno s porastom podjetništva. Večji napredek pa je zaznati od druge polovice XIX. stoletja dalje, ko se je začela pogosteje uveljavljati tudi v praksi, kar dokazuje Slika 1, ki prikazuje graf stopnje rasti števila podjetij z uveljavljeno finančno participacijo zaposlenih. Primere dobre prakse vpeljevanja demokracije v tržno gospodarstvo navaja tudi Schweickart (1992, str. 33), zlasti v pomenu zadrug, z vodilnim baskovskim Mondragonom, kjer zaposleni že od 60. let prejšnjega stoletja demokratično volijo svoje menedžerje. V Italiji je samo v letih od 1981 do 1992 obstajalo že več kot 20.000 zadrug različnih proizvajalcev (angl. *producer cooperatives*), ki so bili aktivno vključeni v tržno gospodarstvo. V prihodnosti bo potreben vse večji poudarek na odgovornem podjetništvu in medsebojnem povezovanju, kar navaja Zadek (2007) v svoji teoriji o družbenem (civilnem) upravljanju (angl. *civil corporation*). Gre za sorazmerno nov pojem, ki opredeljuje prizadevanja družbe, da bi se bolje ozaveštila o svojih obveznostih in pravicah in nastopala enotno v boju za njihovo dosego. Za naš obstoj in manjšo obremenjenost okolja bo namreč potrebno združeno in aktivneje pristopiti k odgovornemu podjetništvu, usmerjenemu v zadovoljevanje potreb tudi delavskega razreda, izboljšanje življenjskega standarda pa tudi v okoljsko trajnost.

2 TEORETIČNI KONCEPT EKONOMSKE DEMOKRACIJE V TRŽNEM GOSPODARSTVU

Gostiša (2014, str. 114) postavlja smiselno vprašanje, zakaj smo demokracijo zmeraj omejevali zgolj na politično sfero in jo povsem izključili iz gospodarske sfere? Konec koncev je naše delovno mesto prostor, na katerem preživimo največ svojega kreativnega časa. Če tam ne moremo imeti demokracije, koliko je potem vredna demokracija na katerem koli drugem področju? V podjetjih bi morali kot nekakšno osnovno idejo gojiti demokratično odgovornost do ljudi, ki tam delajo.

Model participacije zaposlenih lahko v organizacijsko shemo vpeljemo v treh alternativnih oblikah, ki bodo prikazane v nadaljevanju. Navedeni bodo tudi glavni nosilci, od katerih so odvisni uspešnost implementacije ekonomske demokracije ter možni načini njenega uresničevanja. V zadnjem podpoglavju bodo navedeni družbenoekonomski in socialni učinki implementiranja ekonomske demokracije na zaposlene, podjetja in družbo.

2.1 Razvoj ekonomske demokracije

Ekonomska demokracija v osnovi izvira iz politične demokracije, kjer prav tako velja načelo enakopravnega obravnavanja vseh deléžnikov. Če povzamem Downsa (1957, str. 34–37), naj bi vsaka demokratično izvoljena oblast v državi nastopala kot edinstveni zastopnik celotne družbe ter s tem imela posebno mesto in moč pri oblikovanju trga dela. Demokratično politično vladanje povzame v petih točkah, in sicer: vladajoča politika je izbrana na javnih volitvah, volitve se izvajajo po vnaprej določenih periodah, kandidirata

najmanj dve politični alternativni, volijo pa lahko vsi duševno prisebni, polnoletni državljani po načelu »en volivec en glas«. Downs (1957, str. 34–37) definira tudi volivce, ki naj bi vedno ravnali racionalno in pri izbiri med političnimi alternativami iskali koristi, ki jih določena politična stranka prinese tako družbi kot tudi volivcu osebno (npr. urejena okolica, prometna infrastruktura, vodooskrba, telekomunikacije idr.). Vsak volivec mora biti ustrezno informiran in izobražen, da si informacije zmore tudi interpretirati. Downs (1957, str. 34–37) meni, da pravično demokratično vladanje v družbi lahko deluje samo tako.

Zgoraj predstavljeno teorijo politične demokracije bi lahko prenesla tudi na podjetja. Pri obojem so namreč vnaprej določena pravila delovanja in pogoji za ohranjanje demokracije znotraj posamezne sfere. Prenos demokracije v podjetju pa se odraža zlasti na treh ravneh:

- **V povezavi z menedžmentom** – Poleg ekonomskega (finančnega) kapitala pomembno vlogo pridobi tudi kapital v lasti vseh deléžnikov, ki jih delovanje nekega podjetja zadeva, tako imenovani socialni kapital. Burt (2000) socialni kapital definira kot ustvarjene družbene vezi, posameznikom ali skupini pa omogoča konkurenčno prednost in moč pri uresničevanju njihovih ciljev. Bolj povezani zaposleni znotraj podjetja, ki razumejo, da kot skupina lahko dosežejo več pravic, kot če nastopijo posamično, torej uživajo višje priznanje in ugodnosti. Še natančneje pomen socialnega kapitala, skupaj z njegovimi prednostmi, definira Gostiša (2014, str. 167) – z njim označuje vključenost posameznikov in kolektivnih akterjev v različne družbene vezi in omrežja. Socialni kapital omogoča učinkovit prenos in izmenjavo znanja ter izkušenj, zagotavlja motivacijsko klimo in okolje, spodbuja timsko delo in sodelovanje v prizadevanjih za doseg želenih skupnih ciljev, s čimer brez dvoma predstavlja pomemben ekonomski dejavnik. Dejstvo je tudi, da socialni kapital nima »lastnika« (ni torej individualni resurs, ampak neke vrste javno dobro) in v tem smislu težko komur koli služi kot neposredna podlaga za prisvajanje ustvarjenega donosa.
- **V povezavi z lastnino** – Demokracija deluje kot pravica, da je zaposleni ali skupina zaposlenih tudi ekonomski lastnik lastnega produkta. Bajt (1988, str. 153–154), na primer ločuje pravnega in ekonomskega nosilca lastniških pravic. Podjetje naj bi bilo pravni lastnik sredstev, s katerimi gospodarijo zaposleni, medtem ko je ekonomski lastnik delovni kolektiv. Podjetje oziroma poslovni sistem naj bi bil torej nosilec razpolagalnih pravic, delovni kolektiv pa nosilec upravljaljskih pravic; pravno oziroma institucionalno bi bila na ta način lastnina korporativna, dejansko pa skupna oziroma kolektivna.
- **V povezavi z družbo in okoljem** – Vanek (1970, str. 276 in 277) vidi podjetje, kjer je prisotna demokracija, kot nek živi organizem. V takšnem podjetju naj bi namreč vsi deléžniki delovali enotno in ne zgolj v svoje dobro, pač pa v dobro celotne skupnosti. Kar večini podjetij s klasično organizacijsko strukturo največkrat predstavlja nepotreben strošek, je v podjetju z aktivno vključenimi zaposlenimi skorajda samoumevno. Pri tem ima avtor v mislih zlasti skrb za okolje, skrb za varnost in zdravje vseh zaposlenih,

vlaganje v okoliško infrastrukturo in drugo. Pozitivne vplive ekonomske demokracije navaja tudi Horvat (1985, str. 174), in sicer naj bi se v podjetju povečala motivacija za delo in z njo tudi produktivnost. Stroški nadzora se zmanjšajo, prav tako pa moč izgubijo dejavniki, ki ovirajo inovacijski impulz. Dohodek delovnega kolektiva je odvisen od uspešnosti poslovanja podjetja, zato se posledice slabega poslovanja zaznajo takoj, kar omogoča hitro ukrepanje, reševanje in sankcioniranje.

Če povzamem Kardelja (1979, str. 195), naj bi bil cilj samoupravnega sistema, za katerega si moramo prizadevati in ki mu moramo prilagajati vse demokratične oblike in navade, da politični in ekonomski demokratični sistem ne bo oblika boja posameznih klik in skupin za oblast nad človekom, marveč obratno. To naj bo demokracija ljudi, ki sami upravljajo, tako da skupaj in enakopravno opravljajo stvari. Ekonomska demokracija je lahko zelo pomembna za krepitev demokratičnih odnosov med ljudmi in to je bilo bistvo socialističnega samoupravnega modela. S samoupravnim sistemom se je gradila vzajemna odgovornost ljudi in to je pogoj demokratičnega boja mnenj in merilo progresivne družbene kritike v razmerah demokracije. Na tem mestu naj omenim še princip novega javnega menedžmenta, o katerem piše Rus (2001, str. 32). Rus je v nasprotju s socialističnim samoupravnim sistemom povezal temeljne principe samoupravljanja s tržno družbo in menedžiranjem organizacij. Po tem principu se z deregulacijo, privatizacijo, podjetizacijo, komercializacijo in demokratično udeležbo funkcije države prenesejo na civilno družbo. Gre za nekakšno načrtno delitev dela, kjer sodelovanje med državo in civilno družbo poteka sistematično, in za nekaj, čemur bi morale trenutne oblasti posvetiti vso svojo pozornost za doseg aktivnejše in odgovornejše družbe.

2.2 Modeli ekonomske demokracije

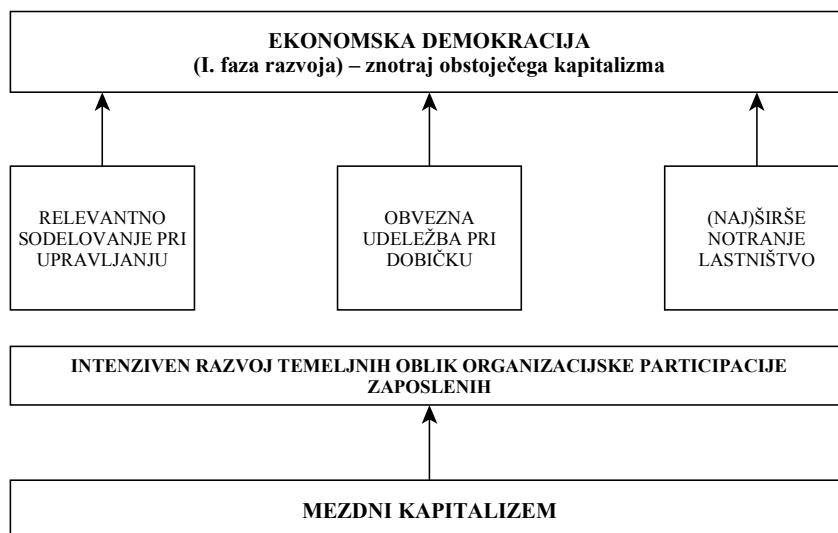
Mehanika kapitalizma temelji na profitnem motivu in vse večjem zanemarjanju kakovosti delovnega okolja. Zaposleni z ničelnimi pravicami na delovnem mestu ne more čutiti, da pripada podjetju. Zato bi si podjetja lahko ponovno zgradila zaupanje svojih zaposlenih tako, da pri upravljanju tveganih poslov ne delujejo več zgolj na ravni podjetje-država, pač pa v to vključijo še svoje zaposlene, s čimer se ustvari trikotnik odnosov podjetje-družba-država. Kot ugotavlja Gostiša (2014, str. 113), zaradi (pre)nizko razvite ekonomske demokracije ter s tem povezane nižje kakovosti delovnega življenja in posledične nezadostne zavzetosti zaposlenih, danes ogromen človeški potencial, ki se sicer skriva v znanju ter drugih delovnih in ustvarjalnih zmožnosti zaposlenih, ostaja zelo slabo izkoriščen. S tem povzročena gospodarska škoda pa je praktično neizmerljiva.

Do sprememb klasičnega mezdnege odnosa lahko podjetje pride le z vzpostavitvijo demokracije. Slednjo lahko uresniči z enim od treh alternativnih modelov:

- s finančno participacijo zaposlenih,
- z relativnim vključevanjem zaposlenih pri upravljanju ali z
- vzpostavitvijo zaposlenih kot lastnikov in upravljavcev.

Omenjene tri alternativne modele za vzpostavitev ekonomske demokracije znotraj tržnega gospodarstva prikazuje Slika 2.

Slika 2: Razvoj I. faze sistema ekonomske demokracije (»organizacijska demokracija« znotraj obstoječega družbenoekonomskega sistema)



Vir: M. Gostiša, Teorija ekonomske demokracije kot nove sistemske paradigme kapitalizma, 2014, str. 104.

Zaradi nerazvite ekonomske demokracije, nižje kakovosti delovnega življenja in posledične nezadostne zavzetosti zaposlenih danes ogromen človeški potencial ostaja zelo slabo izkoriščen. Čeprav zgoraj omenjeni koncepti razvoja morda zvenijo utopično, pa v posameznih evropskih državah in podjetjih že obstajajo primeri dobre prakse. Ti primeri opozarjajo na možnost tudi drugačnih, alternativnih poti, ki so jih podjetja poznala do sedaj, za doseganje večje prožnosti delovnih razmer. Poudariti tudi velja, da je za uspešno zadovoljevanje potreb delodajalcev in zaposlenih nujno razumeti družbenoekonomski kontekst, v katerem se ti nahajajo (Gostiša, 2014, str. 113; Kanjuo Mrčela & Ignjatović, 2015, str. 359).

2.2.1 Finančna participacija zaposlenih

Podjetje s tem, ko zaposlenim nudi odkup lastnih delnic, omogoča, da tudi oni postanejo lastniki podjetja. Takšno delovanje vsakemu posebej prinaša določeno odgovornost in večjo zavzetost za kakovostno opravljeno delo ne glede na to, katero delovno mesto določeni zaposleni zaseda. Zaposleni se v takem primeru počuti bolj pripadnega podjetju in mu je zato bolj mar, kako podjetje posluje, se razvija in kam investira svoj denarni presežek. Le na ta način si lastniki kapitala, delodajalec in zaposleni lahko zamislijo uspešnost poslovanja podjetja in dobiček kot skupni cilj ter težnjo k njegovi uresničitvi. V nadaljevanju prikazujem modele finančne participacije zaposlenih, ki so v praksi najpogostejši.

Načrti za lastniške delnice zaposlenih (angl. *employee share ownership*) oz. lastniške delniške opcije – Zaposlenim omogočajo tudi delež v lastniški strukturi. Podjetja, ki implementirajo načrte za lastniške delnice zaposlenih, imajo le-te urejene individualno glede na lastna pravila in kodeks. Dodatne spodbude za implementiranje tovrstne oblike finančne participacije zaposlenih velikokrat namenjajo tudi države same z ugodnejšo davčno regulacijo, izključenostjo iz plačila davkov in drugimi instrumenti. Zlasti po letu 1945, ko so nastajali vse ugodnejši pogoji za razvoj podjetništva, so se v vseh večjih evropskih podjetjih začeli razvijati načrti za lastniške delnice zaposlenih in jih še do danes največ implementirajo v velikih, mednarodnih korporacijah. Njihova slabost je, da so v večini podjetij lastniki in menedžerji obravnavani drugače in so jim delnice ponujene pod ugodnejšimi pogoji. Še bolj izrazito je to postalo po tem, ko so delnice prišle v prodajo na prosti trg. Pod takšnimi pogoji si lastniki zagotavljajo vodilni položaj v podjetju in s tem ohranjajo svojo odločevalno (pre)moč (Employee share ownership, 2017).

Udeležba zaposlenih pri dobičku (angl. *profit sharing*) – Ekonomskega rezultata podjetja ne občutijo zgolj njegovi lastniki in menedžerji, ampak tudi zaposleni. Najenostavnejša oblika finančne participacije je princip delitve dobička med zaposlene. Gre za denarni dodatek k vnaprej dogovorjeni fiksni mesečni plači in je največkrat odvisen od uspešnosti podjetja. Razdelitev dobička med zaposlene se lahko izvede neposredno ali posredno, pri čemer se najpogosteje uporabljajo: izplačila v obliki bonusa (angl. *bonus payments*), odložljivo izplačilo, vključeno v varčevalni načrt (angl. *deferred payment/savings plan*), ali izplačilo v lastniških delnicah (angl. *share ownership*). Posebnost modela delitve dobička je njegova zakonska regulacija. Zanj je namreč značilno, da ima večina evropskih držav urejeno ustrezno zakonsko podlago, ki temu modelu finančne participacije zaposlenih priznava posebne davčne olajšave, dodatek k socialnim pravicam in podobno. Države, ki imajo to ustrezno zakonsko regulirano (npr. Francija, Nizozemska, Švedska, Velika Britanija), pa imajo poleg olajšav ob vpeljavi finančne participacije zaposlenih zakonsko predpisana tudi pravila in pogoje za njeno učinkovito implementiranje (Profit-sharing, 2017).

Sheme varčevalnih načrtov podjetja – Podjetje svojim zaposlenim lahko ponudi nakup delnic, s čimer se vplačila zaposlenih akumulirajo v posebni varčevalni shemi. Vplačila zaposlenih v te sheme se določijo selektivno, lahko so tedenska ali mesečna. Podobno izbiro imajo zaposleni tudi pri odločitvi o višini zneska, ki se vplača v omenjeno shemo. Varčevalni načrti se potem lahko razdelijo na kratkoročne (za dobo petih let se vplačila zaposlenih akumulirajo po znižani davčni stopnji) oz. na dolgoročne (premije, ki jih vplačujejo zaposleni, so zamrznjene vse do upokojitve; šele takrat lahko zaposleni pridobi vse koristi participacije v takšnih varčevalnih načrtih).

Načrti delitve dobička na podlagi doseženih poslovnih ciljev (angl. *gainsharing plans*) – Gre za sistem upravljanja, kjer podjetje za osvajanje novih projektov in izboljšanje tržnega položaja uporablja aktivno vključevanje in participacijo svojih zaposlenih. Ko se dosežejo določeni poslovni cilji, so pri dobičku udeleženi tudi zaposleni. Poslovni cilji v

tem primeru največkrat temeljijo na operativnih ukrepih, kot so izboljšanje notranje produktivnosti podjetja, na zmanjšanju stroškov, izboljšanju kakovosti izdelkov in storitev ... skratka na ukrepih, ki jih imajo pod nadzorom tudi zaposleni in nanje lahko neposredno vplivajo. Uspešnost, ki jo podjetje v nekem trenutku doseže, se vedno primerja z neko osnovno, začetno, torej gre za princip historičnega vpogleda v doseženi standard podjetja. Le tako se vrednost nekega dobička sploh lahko ovrednoti. Zaposleni si bonus pri participaciji lahko izplačujejo mesečno ali četrtno. Načrti delitve dobička na podlagi doseženih poslovnih ciljev so lahko učinkoviti le v podjetjih, kjer je okolje odprto, kjer so informacije dostopne vsem in si deléžniki med seboj zaupajo. Omenjeni načrt zahteva zavezo uprave, nenehno izpopolnjevanje ter redno in učinkovito komuniciranje (Gainsharing, 2017).

2.2.2 Sodelovanje zaposlenih pri upravljanju

Za učinkovito implementiranje modela upravljske participacije zaposlenih v prakso je prvi pomemben korak ta, da so zaposleni popolnoma obveščeni o položaju, ki ga podjetje zaseda v tržnem gospodarstvu. Da bi se zaposleni lahko izrekli glede odločitev, ki naj jih podjetje sprejme ali opusti, je pomembno, da so obveščeni o poglavitnih problemih, o katerih se odloča. To pa ne pomeni nujno, da so zaposleni tisti, ki morajo poleg opravljanja svojega dela še preučevati probleme in iskati optimalne rešitve zanje. V vsakem podjetju, ki poudarja razvoj in vstopanje na nove trge, so strokovne službe, ki delujejo in iščejo rešitve na področjih, kot so ekonomija, trženje, tehnologija in druga. Te službe so odgovorne in poglavitne, da probleme ali izzive, s katerimi se podjetje srečuje, proučijo in o predlogih rešitev oziroma možnostih nadaljnjega poslovanja ustrezno obvestijo delavski svet. Ta organ je torej ob prisotnem modelu upravljske participacije zaposlenih ključen, saj mora redno sodelovati z vodstvom in zaposlenimi. Ko imajo zaposleni torej na voljo takšne primerjave in analize, so lahko dovolj kompetentni za podajanje mnenj oziroma za potrjevanje ali zavračanje predlaganih rešitev.

Vsak posameznik, ki opravlja določeno delo, je namreč tisti, ki najbolje ve, ali ima zagotovo na voljo vse resurse za uspešno opravljanje svojega dela ali pa bi bile za lažje opravljanje in uspešnejše delovanje potrebne morebitne spremembe, morda nadgradnja. Dvojno korist lahko dobimo od zaposlenega, ki v vsakem, še tako drobnem opravilu išče možnosti za uveljavljanje sprememb, ki peljejo v izboljšave, in mu tudi omogočimo, da jih predlaga in nato tudi implementira:

- takšnemu zaposlenemu bi očitne spremembe pogojev za lažje opravljanje dela, ki so bile njegov predlog, povečalo ugled v podjetju in motivacijo po nadaljnjem sodelovanju pri uveljavljanju sprememb oziroma novosti;
- hkrati pa prispeva tudi k stalnemu napredku podjetja kot celote; zaposleni se morajo znati poistovetiti s cilji podjetja, saj le tako lahko pridobijo optimalno delovno motivacijo in pravo organizacijsko pripadnost.

Le z vključevanjem zaposlenih v upravljanje se lahko zagotavlja transparentnost pri sprejemanju odločitev in ne nazadnje tudi njihova legitimnost. O slednjem tudi Hiršl (2016, str. 5) piše, da reševanje različnosti interesov med delodajalcem in zaposlenimi z enosmerno in dvosmerno komunikacijo zagotavlja *transparentnost* predvidenih in sprejetih odločitev, z vključevanjem predstavnikov zaposlenih v odločitve pa tudi *legitimnost* zadevnih odločitev. Notranji dialog med predstavniki kapitala in predstavniki dela terja odgovorne in legitimne partnerje, ki delajo v korist tistih, ki jih zastopajo. Korist zastopanih mora biti tudi temeljno vodilo pri zakonskem in pogodbenem urejanju dialoga na kateri koli ravni. Hiršl prav tako navaja, da je sodelovanje zaposlenih pri upravljanju na nek način mogoče opredeliti kot sodelovanje pri upravljanju sprememb, in sicer v delu, ki se nanaša na prihodnji položaj oziroma na prihodnje pravice zaposlenih. Priprava zaposlenih na spremembe oziroma na spremenjene okoliščine je tudi glavni razlog za njihovo vključevanje v procese odločanja.

2.2.3 Zaposleni kot lastniki in upravljavci

Obveznosti ravnanja s kapitalom podjetja zaposlenim prinašajo načrtno bolj ekonomično ravnanje tako pri vsakdanjem opravljanju dela kot tudi nasploh pri upravljanju dobička ali izgube pri poslovanju podjetja. Naloge, kot so skupno odločanje o tem, kako doseči zastavljene cilje poslovanja podjetja in kako porabiti presežke, če in ko bi nastali, se morajo deliti demokratično ter po ključu odgovornosti in zahtevnosti položaja, ki ga posameznik v podjetju zaseda.

V marsikateri, zlasti tuji literaturi (glej npr. *When workers are owners*, 2015) se notranje lastništvo zaposlenih razume kot upravljanje delnic podjetja, ki naj bi jih zaposleni posedovali. Toda notranje lastništvo zaposlenih je širši pojem, saj tu ne šteje samo vključevanje zaposlenih pri ekonomskem rezultatu podjetja, pač pa se le-te aktivno vključi tudi v postopke odločanja in sprejemanja odgovornosti za sprejete odločitve. Kanjuo Mrčela (1999, str. 185) navaja, da s stališča zaposlenih participacija pri odločanju brez finančne participacije lahko pripomore k izboljšavam, od katerih bodo imeli finančne koristi drugi. Samo finančna participacija pa po drugi strani lahko spodbuja instrumentalno razmerje in ne poveča zadovoljstva na delovnem mestu.

Samoupravljanje je torej alternativa, ki združuje model sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetja z modelom finančne participacije zaposlenih. Pogoji, ki so ob uveljavitvi samoupravnega modela nujni, so:

- da so vsi zaposleni enakopravno obveščeni o ekonomski, kadrovski in tehnološki situaciji v podjetju ter imajo možnost večinskega enakopravnega sprejemanja odločitev, ki zadevajo poslovanje in investiranje;
- za sprejete odločitve prav tako vsi odgovarjajo enakovredno, saj se pozitiven ali negativen rezultat poslovanja pozna neposredno na dohodku vsakega posameznika.

Glavni argument, ki po mojem mnenju opravičuje trditev, da je uvedba samoupravnega modela v organizacijski sistem podjetij skoraj nujna, je povečana vsesplošna odgovornost posameznikov do družbe, ki jo ta model zahteva. V podjetju, kjer so zaposleni tudi lastniki, se za večji delež pri dobičku ne bodo trudili le individualno po najboljših močeh, pač pa bodo morali poskrbeti za to, da se bodo maksimalno trudili tudi vsi njihovi sodelavci. Z drugimi besedami, zaposleni ne bodo delovali v prid uspešnosti podjetja le posamično, pri čemer smo najbolj odvisni od stopnje motivacije, ki jo posameznik poseduje, pač pa se bodo s sodelovanjem med seboj motivirali in spodbujali k nenehnemu izboljševanju svojega poslovanja. Samo s skupnimi moči lahko povečajo ugled in premoženje podjetja, s čimer se v podjetju na celotni ravni povečajo intelektualno premoženje, zdravje in varnost pri delu ter nasploh kakovost (delovnega) življenja, hitreje pa se vzpostavijo tudi enake možnosti za vse, ne glede na spol, versko pripadnost ali kakršno koli drugo morebitno obliko diskriminacije.

2.3 Nosilci ekonomske demokracije in njihova vloga

Obstoj in uspeh implementiranja ekonomske demokracije v tržnem gospodarstvu zahteva usklajeno delovanje vsaj treh pogojev, pri čemer glavno vlogo nosijo njihovi nosilci:

- **Primerna zakonodajna ureditev:** Potrebna je ustrezna zakonodaja, ki demokracijo v podjetjih dopušča in regulira ter hkrati vse ključne akterje, ki pokrivajo delavsko zastopstvo, tudi ustrezno varuje. Glavni akterji v tem primeru so torej država in politične organizacije.
- **Predstavništvo zaposlenih:** Pomembni akterji delavskega zastopstva so zlasti sindikalna združenja, organi upravljanja in vodenja ter sveti delavcev. Ob njihovem ustreznem usklajenem delovanju so zaposleni lahko posredno aktivno vključeni v sprejemanje odločitev in imajo več pravic do obveščanja in posvetovanja glede načrtov poslovanja podjetja.
- **Ustrezno komuniciranje in sodelovanje:** Vsak od naštetih akterjev nosi pomembno vlogo pri oblikovanju gospodarske politike. Krepitev implementiranja demokracije znotraj tržnega gospodarstva je torej odvisna zgolj od poenotenja vizije razvoja, ustrezne komunikacije in sodelovanja med njimi. O nujnosti medsebojnega usklajevanja za uspešno uveljavljanje ekonomske demokracije je pisal tudi Kardelj (1979, str. 272), ki je ugotavljal, da se samoupravljanje kot oblika socialističnih družbenoekonomskih odnosov ne bi moglo neovirano utrjevati in razvijati, če ne bi bila celotna družbena ureditev in politični sistem podrejena in prilagojena zakonitostim in potrebam njegovega razvoja.

2.3.1 Vloga zaposlenih

Pri ekonomski demokraciji je pomembno, da se zaposleni zaveda, da ni več samo izvajalec, ampak tudi upravljavec delovnega procesa in podjetja. Vlaganje v človeške vire je zato ključno, saj so zaposleni ob ustrezni obravnavi tisti, ki enako hitro lahko prepoznajo

poslovne priložnosti ter so sposobni podajati predloge za razvoj in oblikovanje strategij, ki so najboljše za podjetje. Treba jim je omogočiti takšne pogoje, da se bodo na svojem delovnem mestu izpopolnjevali in uresničevali. Zato se od podjetja pričakuje, to je ne nazadnje tudi njegova odgovornost, da svojim zaposlenim omogoča izobraževanje ter redno izpopolnjevanje in nadgrajevanje znanja. Učenje je vseživljenjski proces, slednje pa je še posebej pomembno za podjetja, kjer je potrebna aktivna participacija zaposlenih pri upravljanju in sprejemanju odločitev. Znanje omogoča lažje in natančnejše predvidevanje posledic, kar precej olajša sprejemanje odločitev, ki zadevajo poslovanje podjetja. Je tudi bistvena komponenta pri sprejemanju odločitev, saj se z večjo verjetnostjo lahko predvidijo posledice neke odločitve. Slednje pa se ne izraža zgolj v ekonomskem napredku, ampak tudi v osebnem razvoju zaposlenih.

Ko imamo ustrezno izobraženega in informiranega delavca, od njega lahko pričakujemo aktivno vlogo pri razmišljanju o najboljših možnih načinih odzivanja na konkurenco, učinkovito podajanje predlogov za spopadanje s spremembami v okolju ter, kot najpomembnejše, ekonomično in učinkovito izrabo resursov za opravljanje dela. Takšen človeški kapital, kot so zmožnost, intelektualna prožnost ter pripravljenost zaposlenih, da to delijo s podjetjem, je zagotovo ena najboljših konkurenčnih prednosti podjetja, ki jo je nemogoče posnemati navzven.

Zaposleni lahko uveljavlja svoje ideje posredno preko delavskih zastopnikov (več o tem v naslednjih podpoglavjih), v praksi pa je poznana tudi individualna participacija, kar pomeni uveljavljanje neposredne udeležbe zaposlenega pri uresničevanju zlasti njegovih osebnih potreb in želja. Kanjuo Mrčela (1999, str. 142) definira individualno participacijo kot osebno in neposredno demokratično udeležbo zaposlenih kot posameznikov in zadovoljevanje njihovih osebnih interesov, vezanih na delovno okolje. Individualna participacija se lahko nanaša na delovno mesto ali udeležbo zaposlenega v (formalnih ali neformalnih) skupinah v podjetju, pri čemer ima zaposleni možnost odločati o širitvi dela, obogatitvi dela, o gibljivem delovnem času (dnevni, tedenski, letni) ali o fleksibilnosti organizacije in kraju dela (delo na domu, računalniška povezava).

Za sam družbeni napredek je torej nujen proces nudenja znanja, informacij in veščin zaposlenim. S tem bodo svoje delo zmožni opraviti dobro in sprejemati avtonomne odločitve ter zanje tudi odgovarjati. Takšen princip ne bi spremenil samo miselnosti zaposlenega delavca, pač pa vsega delovno aktivnega prebivalstva, saj ljudje ob takem vodenju postanejo samozavestnejši in razvijejo občutek lastne vrednosti.

2.3.2 Vloga organov upravljanja in vodenja

Organi upravljanja in vodenja so prisotni zlasti v podjetjih z delničarsko strukturo organiziranosti v dvotirnem sistemu korporacijskega upravljanja. Dvotirni sistem korporacijskega upravljanja se implicira zlasti v nemških podjetjih in v večini skandinavskih, poznamo pa ga tudi v slovenskih delniških družbah. V anglosaških,

romanskih ter nekaterih drugih evropskih državah pa se največ implicira enotirni sistem upravljanja. Vključevanje zaposlenih se v omenjenih sistemih uresničuje različno, poglavitne razlike pa so (Gostiša, b.l.):

- V **dvotirnem sistemu** je funkcija vodenja in zastopanja družbe izvirna pristojnost uprave, v katero nadzorni svet ne more posegati. Vloga nadzornega sveta je zgolj zastopanje podjetja oz. zaposlenih v odnosih s člani uprave.
- **Enotirni sistem** upravljanja delniške družbe omogoča bistveno večji neposredni vpliv delničarjev na vodenje družbe (preko neizvršilnih članov upravnega odbora, ki lahko neposredno in aktivno sooblikujejo pomembnejše vodstvene poslovne odločitve), kot to velja za dvotirni sistem, pri katerem je članom nadzornega sveta kot predstavnikom delničarjev celo izrecno prepovedano posegati v vodenje podjetja.

Uprava v dvotirnem sistemu je torej bistveno samostojnejša, z več pooblastili in pri odločanju bolj neodvisna od delničarjev, nasprotno pa velja za člane upravnega odbora v enotirnem sistemu, ki so bolj ali manj le v vlogi operativnih izvrševalcev poslovne politike upravnega odbora kot celote.

V podjetjih z drugačno pravnoorganizacijsko obliko, ki ne predvideva delnic in finančne participacije zaposlenih, pa lahko zaposleni svoj glas uveljavijo preko delavskega zastopnika, ki ga izvolijo sami. V praksi se najpogosteje ustanovijo sveti delavcev, ki delujejo kot posredniki informacij med zaposlenimi in vodstvom podjetja. Lahko bi rekli, da se pristojnosti sindikata končajo tam, kjer se začnejo pristojnosti sveta delavcev. To menim zato, ker so bolj kot sindikati prav sveti delavcev tisti, ki imajo reden, neposreden stik z zaposlenimi. Svet delavcev sestavlja določeno število ljudi – navadno proporcionalno, glede na celotno število vseh zaposlenih v podjetju – in so tisti člen, ki na eni strani posluša želje in zahteve zaposlenih in na drugi strani le-te zagovarja pri vodjih, delodajalcih. Njegova pristojnost je skrb za to, da se izvajajo zakoni ter drugi predpisi in dogovori, doseženi med svetom delavcev in delodajalcem. Prav tako redno obvešča zaposlene, sprejema njihove predloge in pobude in jih upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem. Število medsebojnih sestajanj je odvisno od potreb in interesov, ki jih izrazijo zaposleni ali delodajalci.

2.3.3 Vloga sindikata

Lahko bi rekla, da je raven delavskih pravic v neki panogi sorazmerna z močjo sindikata. Glavno poslanstvo sindikata je urejanje dveh področij na trgu dela – področje socialno-ekonomskega položaja zaposlenih, kamor štejemo plače, in pa področje urejanja delovnih razmer zaposlenih. Sindikati (lahko) delujejo na treh ravneh, in sicer: na ravni podjetij, na ravni panoge in na nacionalni ravni.

Vloga in pomen sindikatov sta se skozi zgodovino spreminjala, zagotovo pa velja, da v času konjunktura potreba po sindikalnem delovanju pada, saj je stopnja brezposelnosti

takrat praviloma nizka in se nekatere pravice hitro dojete kot samoumevne. Največja potreba po sindikatih pa se zopet pokaže v ekonomsko (in politično) kriznih časih, zato je redno vključevanje in sodelovanje s sindikati ključnega pomena.

Dejstvo je, da je sindikat, ki deluje na nacionalni ravni in je vključen v zveze ali konfederacije, močnejši, strokovno bolj okrepljen in s svojimi zahtevami vpliva na širši krog zaposlenih po državi. Uspešnost sindikata na ravni podjetij pa je največkrat odvisna od usposobljenosti vodje in v precejšnji meri tudi od števila članstva. Manjši sindikati pa imajo to prednost, da svoje zahteve lahko prilagodijo bolj specifično, njihov pritisk na urejanje plač in delovnih razmer pa se čuti neposredno.

Kakor koli, če gledamo na sindikat kot organizirano silo delavcev, praksa kaže, da imajo zaposleni, ki so združeni v sindikat, večjo pogajalsko moč (tudi z uporabo stavke) kot tisti, ki pri iskanju svojih pravic pred delodajalci nastopajo sami, kot posamezniki. Zato v pristojnosti sindikatov vseskozi ostajajo tri temeljne funkcije delovanja (Gostiša & Miklič, 1995, str. 180):

- Stalno uveljavljanje (novih) pravic in interesov zaposlenih – preko sklepanja (podjetniških) kolektivnih pogodb in različnih oblik sindikalnega boja.
- Učinkovito varstvo že pridobljenih delavskih pravic pred različnimi oblikami kršenja – z uporabo različnih pravnih in nepravnih metod ter sredstev sindikalne zaščite.
- Skrb za boljši »družbeni standard« zaposlenih – letovanja, cenejši nakupi, športno in kulturno udejstvovanje delavcev itd.

O posledicah, ki lahko nastanejo zaradi izostanka sindikalnih združenj, sem pisala tudi v prejšnjem poglavju. Zelo nazoren primer je recimo Francija, kjer nemoč sindikatov pomeni toliko večji manevrski prostor za podjetja (delodajalce) pri določanju delovnih normativov in pogojev in kjer imajo delavci le malo pravice do podajanja mnenj.

2.3.4 Vloga političnih organizacij

Politika se neposredno ne sme vtikati v delovanje gospodarstva, ima pa vzvode, da v državi vzpostavi zgledno delovno kulturo. Za družbeni napredek so pomembni demokracija, enakopravnost ter nediskriminatornost na vseh področjih, zato bi temu politika morala posvečati izdatno pozornost.

Menim, da bi morale politične organizacije zavedanje o pomenu ekonomske demokracije vpeljati že v šolski sistem. To bi lahko bila ena od rešitev, saj se v času šolanja prvih vzorcev naučimo iz svoje okolice. Takrat se prvič začnejo razvijati vrednote in ideje o tem, kako družba deluje in kako naj bi delovala. Zato le z ustreznim učnim programom lahko vplivamo na proces usposabljanja in oblikovanja osebnosti za poklic ter za uveljavljanje v življenju. V času šolanja si vsak prvič izoblikuje medčloveške odnose, tako med vrstniki kot z učitelji. Razvijajo se naše zmogljivosti in značajske značilnosti, ki jih odražamo z učenjem in delovno prakso. Tako si vsak prvič izoblikuje odnos do sebe in drugih, zelo

pomembno vlogo pa imata tudi etika in morala, ki ju vsak posameznik usvoji skozi šolski oziroma učni proces. Družba bi se tako lahko že v času šolanja spoznala z modelom ekonomske demokracije in njenim pomenom na delovnem mestu in v družbi. Pred vstopom na trg dela bi družba morala biti ustrezno seznanjena s pravicami in pogoji, ki jih ekonomska demokracija prinaša in ki veljajo na trgu. S tem bi razvili ustrezno demokratično naravnano in za svoja dejanja (moralno) odgovorno družbo.

Srž problema, s katerim se trenutno sooča globalno tržno gospodarstvo, navede Schweickart (2016) – že od 2. svetovne vojne smo namreč priča vzpostavljanju in podpiranju ideje globalizacije, ki temelji na kapitalističnem principu delovanja. Pojavljajo se zavestno rušenje moči in pomena sindikalizma ter pritiski na zmanjševanje plač in pravic v delovnem okolju. Vse večja ekonomska neenakost, ki jo je ustvaril zlasti kapitalizem, med drugim ogroža tudi stabilnost političnega sistema ter samo demokracijo. Avtor rešitev za širšo vzpostavitev ekonomske demokracije vidi v močni in enotni politiki, ki bi tehnično in finančno podprla zadružno podjetništvo, kjer bi delničarski sistem postal bolj demokratičen in zaposlenim omogočil tudi pravico do soupravljanja.

2.3.5 Vloga države

Razlogov, zakaj je ekonomska demokracija tako malo prisotna, je lahko veliko, največjo krivdo pa zagotovo nosijo tradicija in vrednote, ki veljajo v neki družbi. Lahko je vzrok tudi neznanje (zaposlenih) o alternativnih oblikah lastništva, negotovost (pri zaposlenih) ali premajhna samostojnost za prevzem upravljaljske vloge. Morda so razlog splošno sprejete norme v družbi, ki lastništvo zaposlenih vidijo kot skrajno tvegano in nepotrebno. Ali nasprotno, da obstaja volja med zaposlenimi za prevzem upravljanja in planiranja v svoje roke, vendar so začetni stroški za strokovno usposabljanje previsoki in je zato oblika kakršne koli organizacijske participacije zaposlenih težje dosegljiva. Zato je tu vloga države lahko ključna, saj le ona lahko preko zakonodajnih mehanizmov zapoveduje, na kakšen način in v katero smer naj se družba razvija in deluje. Z drugimi besedami, država je tista, ki ob ustrezni socialni politiki in s ciljem spodbujanja večje dinamike in stabilnosti gospodarstva (nižji davki, pospešena amortizacija za stroje, hitrejša pridobivanje dovoljenj itd.) predstavlja najpomembnejši vzvod za povečanje splošne družbene blaginje.

Prednost širše uveljavitve ekonomske demokracije je tudi zmanjšanje potrebe po uveljavljanju države blaginje. Slednje nazorno prikazuje Gostiša (2014, str. 118), ki ugotavlja, da je razlika med državo blaginje in lastniško demokracijo v tržnem gospodarstvu v različnih strategijah, s katerimi poskušata ta alternativna režima zagotoviti pravičnost v politični ekonomiji. Kapitalizem blaginje oziroma država blaginje sprejema substancialno neenakost v začetni distribuciji spretnosti in lastnine, ker jo ima za dano, ter šele nato, *ex post*, poskuša redistribuirati dohodke. Lastniška demokracija pa teži k večji enakosti v distribuciji lastnine *ex ante*, kar pa povzroči, da manj poudarja redistributivne posege. Kapitalizem blaginje sprejema številne razredne neenakosti v distribuciji fizičnega in človeškega kapitala ter teži k temu, da bi zmanjšal razlike, ki jih povzročata delovanje

trga, in to z redistributivnimi davki ali transferji. Lastniška demokracija v nasprotju s tem vztraja pri močno zmanjšani neenakosti v osnovni distribuciji lastnine in bogastva ter pri večji enakosti in investiranju v človeški kapital, z namenom, da bi delovanje trga ustvarjalo manjšo začetno neenakost.

Za obstoj takšnega sistema pa bi država morala usmeriti vse svoje strategije in politike ekonomskega razvoja v ustvarjanje razmer za razvoj in obstoj ekonomske demokracije. Ustvariti bi morala formalnopravna pravila, kot so ustavni red, zakonodaja in druga pravila, ki bi zagotavljala varnost zaposlitve, zaščitila stabilnost plač ter nudila ustrezno zavarovanje vsem akterjem, ki se ukvarjajo z zastopanjem delavstva.

2.4 Družbenoekonomski in socialni učinki ekonomske demokracije

Neposredni gospodarski in socialni prispevek ekonomske demokracije težko ocenimo, pa vendar smo na delovnem mestu večino svojega časa, zato pravice do urejanja delovnih razmer nikakor ne gre zanemariti. Ustrezno upoštevanje družbenoekonomskih interakcij v praksi lahko pripelje do zadovoljivih rezultatov pri usklajevanju ciljev delovanja tako nosilcev kapitala kot nosilcev dela. Zato se je vselej pomembno zavedati, da ni mogoče govoriti zgolj o ekonomski znanosti, ne da bi upoštevali še socialni učinek. V naslednjih podpoglavjih predstavljam ta socialni (neekonomski) učinek na zaposlene, podjetja in družbo, ki pride z ekonomsko demokracijo.

2.4.1 Vpliv na zaposlene

Zaposleni so tisti, ki ustvarjajo vrednost podjetja. Za (uspešno) opravljeno delo v zameno pričakujejo ustrezno plačilo (plača, dodatki k plači, delnice idr.), pomembno pa je tudi, da vsebino dela opredeljujejo ustrezna družbenoekonomska razmerja ter odnosi, v katerih se delo opravlja. V ta sklop bi lahko šteli spodbudno delovno okolje, status, ponos na delo v uspešnem in uglednem podjetju, priložnosti za izobraževanje in napredovanje, spoštovanje in drugo. Treba je torej razumeti in se zavedati, da na zadovoljstvo zaposlenih, vsaj dolgoročno gledano, ne vpliva le ustrezno plačilo za opravljeno delo, saj obstajajo še številni drugi, neekonomski dejavniki.

Koliko bo nek posameznik produktiven in učinkovit, je v veliki meri odvisno tudi od njega samega. Če je sposoben hitro in učinkovito opraviti delo, ki mu je naloženo, in poleg tega vidi vrednost tudi v iskanju vsakodnevnih opravičnih izboljšav, za tem zagotovo stojijo ustrezna usposobljenost, pripadnost in motiviranost. Kot piše Merkač Skok (2005, str. 214), brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobenih aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb. Pomembna je za delo, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ glede na njihove zmožnosti ter prevzemanje odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev podjetja.

Menim, da bi bolj razširjena praksa opolnomočenja zaposlenih pozitivno vplivala na celotno družbo. Zaposleni bi se prebudili iz apatičnega stanja, za katero lahko rečem, da

trenutno zagotovo vlada v številnih podjetjih, in začeli misliti in delovati odgovornejše. Vsak posameznik, ki bi začutil, da delo, ki ga opravlja, in njegova kakovost vplivata ne samo na uspešnost podjetja in premoženjsko stanje lastnika oz. direktorja, ampak tudi na njegov dohodek in hkrati tudi na dohodek njegovih prijateljev oz. sodelavcev, bo dobil kar največjo motivacijo in zagon za dobro opravljeno delo danes in jutri. Proces nudenja znanja, informacij in veščin zaposlenim, da bi svoje delo opravili dobro, in s tem tudi zagotavljanje možnosti, da sprejemajo avtonomne odločitve in zanje tudi odgovarjajo, bi spremenila ne samo miselnosti zaposlenega, pač pa vsega delovno aktivnega prebivalstva oz. družbe.

Potrebno je torej ustvariti razmere, kjer zaposleni v opravljanju svojih delovnih nalog vidi možnosti tudi za lastni razvoj in napredek. Najboljša motivacija za delavca je tista, ki ga dela samostojno mislečega in družbi pripadnega človeka. Kadar zaposleni participirajo pri upravljanju in prevzemanju odgovornosti za sprejete odločitve, se neposredno prepletata individualni interes posameznika in kolektivni interes družbe. Upravljanje in odločanje bi morali biti omogočeni vsem, če želimo samostojne in odgovorne zaposlene. Organizacijska participacija posamezniku poleg pravic do ekonomske demokracije nalaga tudi odgovornost, saj s tem sam postane pomembna gonilna sila celotnega družbenega napredka.

2.4.2 Vpliv na odnos do dobaviteljev in potrošnikov

Podjetje mora svojo družbeno odgovornost izkazati tudi v odnosu do dobaviteljev. Ti morajo vselej biti korektni, pošteni in pravični. V podjetjih, kjer pomembno upravljavsko vlogo nosijo tudi zaposleni, se sproti in transparentno spremljajo razmere v odnosih z zunanji deléžniki, bodisi z dobavitelji bodisi s potrošniki. Ker so dobavitelji za podjetje ključnega pomena, je prav, da se vzdržuje visoka raven etičnosti pri medsebojnem poslovanju ter da se ne kršijo plačilni in dobavni roki. Učinkovitost odnosov med podjetjem in dobavitelji je namreč odvisna od tega, koliko eni in drugi izpopolnjujejo svoje naloge pri poslovanju in kako učinkovito je dejavnost enih in drugih koordinirana v celoto. Podjetje deluje družbeno odgovorno le takrat, ko so cilji vseh (notranjih in zunanjih) deléžnikov poenoteni.

Tudi za doseg kakovosti odnosov med podjetji (kot ponudniki izdelkov ali storitev) in potrošniki oz. uporabniki so potrebni pravični medsebojni odnosi. Ker so tudi zaposleni všteti v skupino potrošnikov oz. uporabnikov storitev, bodo s podajanjem mnenj in predlogov poskrbeli, da bodo izdelki ali storitve podjetja kakovostni ter prilagojeni potrebam na trgu. Podjetje je do svojih potrošnikov dolžno izpolnjevati jamstvene in servisne obveznosti ter svoje izdelke ustrezno označevati in embalarati.

Dejstvo je, da so pri zaposlenih na kratki rok prisotni različni konflikti interesov, se pa dolgoročno, glede urejenosti trga in konkurence, ti interesi usklajujejo. V podjetju, kjer zaposleni sodelujejo pri upravljanju, namreč »interes podjetja« v večji meri postane skupni

interes vseh zaposlenih. Podjetjem ne bi smel edini cilj biti najnižji stroški proizvodnje izdelkov oz. storitev. S kratkoročnim pridobivanjem dobičkov namreč tvega, da bo uničen sistem, ki bi na dolgi rok zagotovo prinesel več. Upoštevati je treba kakovost izdelkov in storitev, ki jo ponujajo na trgu, skupaj z urejenim delovnim okoljem zaposlenih in spoštovanjem standardov pri izdelavi in prodaji izdelkov.

Zaposleni, ki imajo pravico do podajanja mnenj in predlogov, so prav tako pozornejši na poslovanje podjetja in njegove posredne in neposredne vplive na okolje. Sami namreč prevzemajo odgovornost za sprejete odločitve, ki zadevajo področje učinkovitega upravljanja naravnih virov, recikliranje izdelkov in področje sponzoriranja ter doniranja sredstev podjetja v razvoj lokalne in regionalne skupnosti.

2.4.3 Vpliv na družbo

Širša vpeljava demokracije v tržno gospodarstvo bi imela pozitiven vpliv tudi na širšo družbo in njeno okolje. Aktivna vključenost zaposlenih je ne le pravica, ampak tudi velika odgovornost. S tem se vzpostavi vzajemni odnos odgovornosti med vsemi zaposlenimi, kar pomeni, da bi bila podjetja manj usmerjena v »dobiček za vsako ceno«, ampak tudi v dolgoročni trajnostni razvoj, v odgovornost podjetja do (lokalnega) okolja ter v zagotavljanje družbenih in socialnih potreb. Družbeno bi se lahko ustvarila motivacija za delo in etično naravnost, za razumevanje odgovornosti do okolja in narave.

Vključevanje vseh zaposlenih v družbeno ustvarjanje bi pomenilo, da posameznika ne bo določalo več le njegovo lastno delo, ampak skupni rezultat dela vseh njegovih sodelavcev oz. družbe. Kot posamezniki bi se morali bolj zavedati posledic lastnih vplivov in delovanj na družbo in naravo, ki nas obkroža. To pa lahko dosežemo le z bolj organiziranim gospodarstvom in ustrezno reguliranim ekonomskim in socialnim okoljem. Na vrednotah, ki jih dobimo ob osebnih interakcijah z družbo, temeljijo naše vrednote, kaj v življenju želimo doseči in kako bomo to dosegli.

Družbena in državna klima se morata začeti bolj zavedati pomembnosti ekonomske demokracije in aktivnega vključevanja zaposlenih v sooblikovanje tržnega gospodarstva. Lahko bi rekli, da se s tem socializira kapital, ki pa z aktivnim delavstvom ustvarja odgovorne (so)delavce, kar se na koncu odraža tudi v odgovornejših (so)državljanih.

3 SODOBNE OBLIKE EKONOMSKE DEMOKRACIJE V RAZVITIH ZAHODNOEVROPSKIH DRŽAVAH

V zahodnoevropskih podjetjih so se predstavljeni trije modeli ekonomske demokracije razvijali z različno intenziteto, velik vpliv pri tem pa imajo nacionalna politika ter sama družba in njena odprtost do ekonomske demokracije. Tako je denimo sodelovanje zaposlenih pri dobičku danes najbolj razširjen način vključevanja zaposlenih v britanskih in francoskih podjetjih, medtem ko je pravica do soupravljanja zaposlenim najvišje priznana zlasti v nemških in avstrijskih podjetjih. Za implementacijo samoupravnega

modela pa ugotavljam, da v večini evropskih držav največkrat temelji na samoiniciativnosti zaposlenih oz. lastnikov podjetij. Obstajajo pa tudi izjeme, to so zlasti španska in italijanska podjetja, ki za aktivno vključevanje vseh deléžnikov prejemajo izdatno državno pomoč. Ob takšnih ugodnih razmerah se njihovo gospodarstvo lahko pohvali z visoko razvitim združnim načinom poslovanja oziroma s kooperativami.

V naslednjih treh podpoglavjih sledi podrobna analiza omenjenih treh modelov ekonomske demokracije. Raziskala bom njihovo uspešnost implementiranja v praksi in vsakega posebej analizirala po naslednjem tematskem sosledju. Začela bom z analizo normativne ureditve na ravni Evropske unije, ki bo podkrepjena s konkretnimi primeri iz prakse. Sledil bo podrobnejši prikaz normativne ureditve v izbrani državi in nato konkretni empirični primer iz prakse. Na koncu bom podala še kritično analizo vsakega od modelov in poskušala analizirati kritične točke, ki preprečujejo širšo uveljavitev ekonomske demokracije v praksi.

3.1 Finančna participacija zaposlenih

Morda je razlog za širšo uveljavitev modela finančne participacije zaposlenih njegova preprosta implementacija v prakso, saj so lastniške in upravljaljske pravice v tem primeru vezane na vrednost in število delnic. Slednje namreč lastnikom oziroma imetnikom večinskega deleža delnic v podjetju še vedno omogoča več pravic pri odločanju. Ne glede na nekatere posebnosti pa lahko ugotovim, da so si modeli finančne participacije zaposlenih v vseh evropskih podjetjih precej podobni. Glavne razlike pri definiranju in implementaciji tega participativnega modela so (povzeto po Financial participation in Europe: Overview of similarities, differences and trends, 2017):

- oblika participacije (participacija pri dobičku in/ali lastništvu);
- način porabe in/ali reinvesticije dobička, o katerem odločajo vsi upravičenci enakopravno (vlaganje v delnice, vlaganje v pokojninske načrte, varčevalne načrte idr.);
- pogodbeno definiranje, kdo je upravičen do udeležbe in kdaj.

V podjetjih, kjer se implementirajo modeli finančne participacije zaposlenih, so se le-ti razvili ob teh treh determinantah, vendar vsak v svoji specifični obliki, zlasti glede na posamezne nacionalne posebnosti (odvisno od tega, v kateri državi podjetje deluje), kot so davki, državne subvencije, organizacijske oblike podjetij, socialne pravice in drugo.

3.1.1 Normativna ureditev in empirični primeri na ravni Evropske unije

V EFES, kjer vsako leto opravijo terensko raziskavo o implementaciji modela finančne participacije zaposlenih po evropskih podjetjih, so prišli do spodbudnih spoznanj. V zadnji raziskavi iz leta 2016 so ugotovili, da je kljub finančni in gospodarski krizi implementacija modela finančne participacije zaposlenih pogostejša, kar dokazuje, da se je delničarstvo zaposlenih zadnje desetletje izkazalo kot eno od učinkovitih orodij za premagovanje krize

na trgu. To dokazujejo številna evropska podjetja, nekatera izpostavlja tudi EFES (Economic survey of employee share ownership in European countries in 2016, 2017):

- Voestalpine – industrija jekla iz Avstrije z 48.367 zaposlenimi, ki upravljajo 14,5 % lastniški delež oziroma 721 milijonov evrov;
- Saint-Gobain – industrija gradbenih materialov iz Francije s 185.364 zaposlenimi, ki upravljajo 8,1 % lastniški delež oziroma 1,79 milijarde evrov;
- Veidekke – norveško podjetje s težko gradbeno mehanizacijo s 7.000 zaposlenimi, ki upravljajo 15,4 % lastniški delež oziroma 241 milijonov evrov;
- Svenska Handelsbanken – švedsko podjetje s 13.500 zaposlenimi, ki upravljajo 10,3 % lastniški delež oziroma 2,08 milijona evrov;
- Mondragon Corporación – baskovska zadruga, ki deluje v več panogah in ima skupaj 74.335 zaposlenih, ki upravljajo 89,9 % lastniški delež oziroma 4,03 milijona evrov;
- Siemens – inženirsko podjetje iz Nemčije s 351.000 zaposlenimi, ki upravljajo 3,1 % lastniški delež oziroma 2,53 milijona evrov;
- Prysmian – elektroindustrija iz Italije z 19.000 zaposlenimi, ki upravljajo 2,5 % lastniški delež oziroma 115 milijonov evrov.

Pri soočenju z nedavno globalno finančno in gospodarsko krizo so se ukrepi za njeno blaženje začeli sprejemati tudi na evropski ravni. Cilj je zlasti ta, da bi bile državne intervencije v gospodarstvu čim manjše, kar bi se lahko zgodilo ob ustanovitvi podpornih subvencioniranih podjetij (angl. *subsidised companies*), ki bi zaposlenim zagotavljala odkup delnic podjetja v stečaju. Ukrepi Evropske unije med drugim vključujejo širšo uveljavitev Načrtov delničarstva zaposlenih (angl. *Employee Share Ownership Plan*, v nadaljevanju ESOP) shem in temu načrtu podobne sheme. Pomemben poudarek pa namenjajo tudi državnim bankam in njihovem sodelovanju s podjetji. Davčne spodbude sicer niso nujni pogoj za implementiranje modela finančne participacije zaposlenih, vendar so se v državah, kjer so prisotne, izkazale za učinkovito metodo pri njegovem širjenju. Zato tudi Evropska unija vse glasneje spodbuja državne banke k namenjanju prioritete prednosti podpori finančne participacije zaposlenih preko ugodnih posojilnih dejavnosti, zlasti na področju financiranja delavskega odkupa podjetja (Lowitzsch, 2009, str. 218).

3.1.2 Normativna ureditev na državni ravni – primer Francije in Velike Britanije

Zelo dolgo zgodovino na področju uveljavljanja modela finančne participacije zaposlenih ima Francija. Tako država kot podjetja takega načina poslovanja ne razumejo zgolj kot zakonsko obvezno dejavnost, ampak tudi kot del socialne politike, za katero je odgovorno vsako podjetje. Uveljavljanje finančne participacije jim torej ne služi le kot redistribucijski mehanizem za omogočanje subvencij in zniževanje davkov, ampak tudi kot alokacijski, v obliki omogočanja širših lastniških ali upravljavskih pravic. Finančno participacijo zaposlenih razumejo kot orodje, namenjeno motivaciji zaposlenih, vzgajanju njihove zvestobe do podjetja in ohranjanju občutka za odgovornost. Zaradi uvedbe zakonske

regulacije in spodbud torej lahko govorimo o socialni državi na ravni podjetij (povzeto po A social policy tool, 2017).

Varčevalni načrti podjetij so v Franciji uveljavljeni kot dodatna možnost za zaposlene, da prejmejo plačilo s posebno davčno olajšavo. Poleg tega je že sama francoska zakonodaja urejena tako, da vključevanje zaposlenih preko modela finančne participacije prinaša več koristi kot uporaba posameznih individualnih varčevalnih računov (Understanding employee saving plans, 2017). Modeli finančne participacije zaposlenih se v praksi udejanjajo v dveh oblikah – kot obvezni in kot prostovoljni.

Obvezna finančna participacija zaposlenih (fr. *participation obligatoire* ali *participation aux fruits del expansion*) – Tovrstna oblika finančne participacije zaposlenih je bila uzakonjena leta 1967. Podjetja z manj kot 50 zaposlenimi imajo možnost izbire, medtem ko je v podjetjih s 50 in več zaposlenimi implementacija modela finančne participacije zaposlenih obvezna. Zaposlenim je tako omogočena pravica do upravljanja presežkov, ki jih podjetje ustvarja. Če se zaposleni odloči za predčasen prevzem delnic iz sklada obvezne finančne participacije, bo izplačani znesek izvzet iz socialnih prispevkov in obdavčen po veljavni davčni stopnji za dohodnino (Mandatory profit-sharing premiums, 2017).

Prostovoljna finančna participacija zaposlenih (fr. *interressement des salaries* ali *intéressement facultatif*) – Že leta 1959 je bil vzpostavljen zakonski okvir za ureditev te oblike finančne participacije, ki z drugimi besedami pomeni prostovoljno delitev dobičkov pri poslovanju. Kasneje je francoska politika sprejela tudi določene davčne olajšave in s tem spodbudila širše uveljavljanje modela prostovoljne finančne participacije zaposlenih (Erman, 2012, str. 26). Podjetje se torej samo odloči, ali bo zaposlenim ponudilo možnost nakupa delnic. S tem zaposlenim omogoči vključitev v posebne kratkoročne ali dolgoročne varčevalne načrte.

1. **Kratkoročni varčevalni načrt podjetja** (fr. *plan d'épargne d'entreprise – PEE*) – Podjetja lahko svojim zaposlenim ponudijo možnost akumulacije prihrankov preko vplačanih premij, ki so vštete v posebne davčne olajšave in vključene v socialno varstvo zaposlenega. Količina in pogostost plačevanja premij se določa selektivno, razen če je po pogodbi dogovorjeno drugače. Akumulirani prihranki so za obdobje petih let obravnavani po znižani davčni stopnji in prispevajo k mnogim socialnim ugodnostim. V tem obdobju se kapital ne sme izplačati, so pa zakonsko urejene izjeme za primer predčasnega prevzema sredstev iz varčevalnega načrta. Do tega je posameznik upravičen v primeru poroke, rojstva tretjega otroka in drugih osebnih okoliščin. Možnost participiranja pri delitvi dobička je po tem varčevalnem načrtu dostopna vsem zaposlenim, ki so po francoskem Zakonu o delu v podjetju zaposleni najmanj tri mesece, v podjetju z do 250 zaposlenimi pa tudi lastnikom podjetja, poslovnim partnerjem in določenemu vodstvu, npr. predsedniku uprave, izvršnemu direktorju, izvršnemu menedžmentu ter članom izvršnega odbora (Company saving plans (PEE) - A savings option for financing medium-term projects, 2017).

2. Dolgoročni varčevalni načrt podjetja (fr. *plan d'épargne retraite collectif – PERCO*)

– Po pretečenem petletnem varčevalnem obdobju preko kratkoročnega varčevalnega načrta je podjetje svojim zaposlenim dolžno predstaviti možnost sodelovanja v dolgoročnih varčevalnih načrtih. V tem primeru so premije, ki jih zaposleni vplačuje, zamrznjene vse do njegove upokojitve (Erman, 2012, str. 26). Šele takrat torej lahko zaužije vse koristi participiranja v dolgoročnih varčevalnih načrtih podjetja.

Tudi kombinacija različnih varčevalnih načrtov je v praksi zelo priljubljena, zlasti z vidika davčnih ugodnosti, in so zato najbolj razširjena oblika finančne participacije zaposlenih v Franciji.

Po zadnji analizi poročila PEPPER IV, ki je namenjeno raziskovanju uspešnosti implementiranja finančne participacije zaposlenih v vseh državah Evropske unije, so podatki za francoska podjetja precej spodbudni. Medtem ko v Franciji ni uradnih statističnih podatkov o deležu lastništva zaposlenih v francoskih podjetjih, pa obstajajo podatki, vezani na načrte, ki zaposlenim omogočajo participacijo pri delitvi dobička (angl. *profit-sharing plans*). V letu 2006 sta omenjene načrte v Franciji implementirali kar dve tretjini velikih podjetij, v kar je bilo vključenih okoli 10,3 milijona zaposlenih. Celotna sredstva, ki so bila alocirana iz skladov za delitev dobička, so v tistem letu znašala 12,9 milijarde evrov. Skupna vrednost vseh sredstev iz skladov, ki se akumulirajo skozi leta, so znašala 82,4 milijarde evrov, od česar je bilo leta 2006 52 % investiranih v delnice podjetij, kar je zaposlenim omogočilo povišanje lastniškega deleža. Kljub tako široko uveljavljeni finančni participaciji zaposlenih pa je pomembno tudi dejstvo, da v večini francoskih podjetij delež, ki je v lasti zaposlenih, pogosto ne presega 3 % celotne vrednosti podjetja (Lowitzsch et al., 2009, str. 99).

Druga država, ki ima prav tako izredno razvit način implementiranja modela finančne participacije zaposlenih, je Velika Britanija. V splošnem bi britanski model finančne participacije lahko razdelili v tri glavne skupine: načrti delničarstva in lastništva zaposlenih, načrti za delnice v lasti zaposlenih in načrti za druge delniške opcije. Vsak od modelov finančne participacije je deležen določenih zakonodajnih, fiskalnih ali drugih spodbud, kar podjetjem omogoča njihovo lažje in širše uveljavljanje v praksi. Tabela 1 prikazuje omenjene tri modele finančne participacije zaposlenih ter spodbude, ki pripadajo vsakemu od njih.

Tabela 1: Zakonodajna, fiskalna ali druga spodbuda glede na model finančne participacije zaposlenih v Veliki Britaniji

Model finančne participacije	Vrsta sheme finančne participacije	Zakonodajna, fiskalna ali druga spodbuda
Načrti delničarstva zaposlenih (ESOP)	<i>Ne obstaja nobena shema</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Oproščen plačila davka na osebni dohodek • Oproščen plačila socialnih prispevkov po pretečenem petletnem obdobju lastništva delnic • Prispevek zaposlenih v sklad je obravnavan po posebni davčni olajšavi
Delnice v lasti zaposlenih (angl. <i>Employee share ownership</i> , v nadaljevanju ESO)	Načrt za spodbujanje nakupa delnic (angl. <i>Share incentive plan</i> , v nadaljevanju shema SIP)	<ul style="list-style-type: none"> • Ponovno reinvestirane dividende neobdavčene • Oproščen plačila socialnih prispevkov • Transakcija z delnicami je oproščena davka na kapitalski dobiček
Delniške opcije (angl. <i>Share option</i> , v nadaljevanju SO)	Varčevalna opsijska shema (angl. <i>Save as you earn</i> , v nadaljevanju shema SAYE); Delniškoopcijska shema (angl. <i>Company share option plan</i> , v nadaljevanju shema CSOP); Spodbude za upravljanje podjetij (angl. <i>Enterprise management incentives</i> , v nadaljevanju shema EMI)	<ul style="list-style-type: none"> • Oproščen plačila davka na osebni dohodek • Oproščen plačila socialnih prispevkov

Vir: J. Lowitzsch, *Financial participation for a new social Europe – A building block approach*, 2008, str. 24.

Najdaljšo tradicijo sheme ESOP poznajo v ameriških podjetjih, kjer je še danes najpogostejša oblika finančne participacije zaposlenih. Kot navaja Pendleton (2001, str. 19), se je v Veliki Britaniji ESOP v praksi prvič pojavila leta 1986. Takrat je Družba za avtoceste Roadchef Skladu za varstvo pravic zaposlenih (angl. *Employee benefits trust*) ponudila v odkup 12,5 % delež celotne vrednosti podjetja. Omenjeni primer je takrat postal zelo odmeven v medijih in zgled mnogim drugim britanskim podjetjem, ki so uvajala ESOP v svoj organizacijski model.

Lobisti, zagovorniki participacije zaposlenih, so sredi 80. let prejšnjega stoletja ameriške različice shem ESOP začeli prilagajati britanski ureditvi trga. Prilagojena sta bila

zakonodajni in davčni okvir, podpirale pa so ga vse večje politične organizacije, delodajalci in sindikati. Razlogi, zakaj so ob koncu 90. let prejšnjega stoletja britanska podjetja tako množično začela vpeljevati ESOP v svoj organizacijski model, so precej različni. Lahko bi jih iskali v vse kompleksnejši tehnologiji, velik vpliv imata tudi globalizacija in z njo povezana zahtevna konkurenca. Kot sem že navedla, je v Veliki Britaniji sindikalna moč precej šibka, kar bi lahko pripisali ravno uveljavljanju shem ESOP. To menim zato, ker so podjetja v zameno za vzpostavitev sindikalnih in delavskih gibanj svojim zaposlenim ponudila možnost odkupa delnic in tako vsaj delno ublažila krizo na področju ekonomske demokracije.

ESO in SO, modela finančne participacije preko lastniških delnic, pa se v praksi pojavljata v različnih shemah. Trenutna britanska zakonodaja priznava štiri tipe delniških shem, za katere so predvidene posebne davčne olajšave in upravičenost do plačila socialnih prispevkov. Podjetja torej lahko uveljavljajo eno od navedenih shem, ki jih prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Štirje glavni varčevalni načrti v obliki delniških shem

Delniški shemi, ki predvidevata participacijo vseh zaposlenih	Delniški shemi, ki sta omejeni zgolj na določene, izbrane zaposlene
shema SAYE	shema CSOP
shema SIP	shema EMI

Vir: Evropska komisija, The promotion of employee ownership and participation, 2014, str. 126.

Shema SAYE – Delniška shema, ki je dostopna vsem zaposlenim in je namenjena varčevanju, preko katere je mogoč nakup delnic po fiksni ceni. Vplačila v shemo SAYE so tedenska ali mesečna in se gibljejo med petimi in 500 funti, odvisno od višine plače zaposlenega. Po končanem varčevalnem obdobju, odrejenem po pogodbi, participant prihranke lahko prevzame in jih porabi (Schedule 3 Save As You Earn (SAYE) option scheme: Introduction, 2017). Davčne olajšave, ki jih shema SAYE zagotavlja, so: obresti in morebitni bonus na koncu varčevalnega obdobja so neobdavčeni. Prav tako je neobdavčen znesek, izračunan kot razlika med tem, koliko je zaposleni vplačal za nakup delnic, in njihovo dejansko vrednostjo. Zaposleni lahko dobičke vložijo v individualni varčevalni načrt ali pa v pokojninski sklad. Če jih proda, je dolžan plačati davek na kapitalski dobiček (Save As You Earn (SAYE), 2017).

Shema SIP – Tudi po tej shemi so glede pravic do participacije upravičeni vsi, od direktorjev do zaposlenih. Če zaposleni pet let zadrži delnice iz omenjenega načrta, je oproščen plačila davka in obveznih socialnih prispevkov. Če delnice prevzame in jih takoj tudi proda, je transakcija oproščena davka na kapitalski dobiček. Slednjega pa je dolžan plačati v primeru, ko delnice vzame iz sheme in jih proda kasneje, ko je prišlo do zvišanja njihove vrednosti (Schedule 2 share incentive plan (SIP): Introduction - Types of award, 2017).

Shema CSOP – Gre za diskrecijsko shemo, pri kateri podjetje samo določi tiste zaposlene in direktorje, ki bodo participirali pri tem varčevalnem načrtu. Podjetje lahko določi tudi datum in ceno, po kateri bodo ti izbrani deléžniki lahko kupili delnice. V shemi CSOP je mogoč nakup delnic tudi do višine 30.000 funtov po fiksni ceni. Znesek, ki je neobdavčen in oproščen plačila socialnih prispevkov, je izračunan kot razlika med tem, koliko je zaposleni vplačal za nakup delnic, in njihovo dejansko vrednostjo. Če delnice proda in pri tem nastane dobiček, je dolžan plačati davek na kapitalski dobiček (Company Share Option Plan, 2017; Schedule 4 Company Share Option Plan (CSOP): Introduction, 2017).

Shema EMI – Tovrstne spodbude lahko poda podjetje, katerega vrednost osnovnih sredstev ne presega 30 milijonov funtov. V tem primeru je mogoč nakup delnic v znesku do največ 250.000 funtov, pri čemer je znesek, izračunan kot razlika med tem, koliko je zaposleni vplačal za nakup delnic, in njihovo dejansko vrednostjo, neobdavčen in ga ni treba upoštevati pri vplačilu socialnih prispevkov. Če zaposleni delnice proda in pri tem nastane dobiček, je dolžan plačati davek na kapitalski dobiček. Opozoriti je treba na dejavnosti, ki so že v osnovi izključene iz možnosti uveljavljanja shem EMI, to so dejavnosti na področju bančništva, kmetijstva, nepremičninskih storitev, zagotavljanja pravnih storitev ter ladjedelništva (Enterprise Management Incentives (EMIs), 2017).

3.1.3 Empirična primera – Francija in Velika Britanija

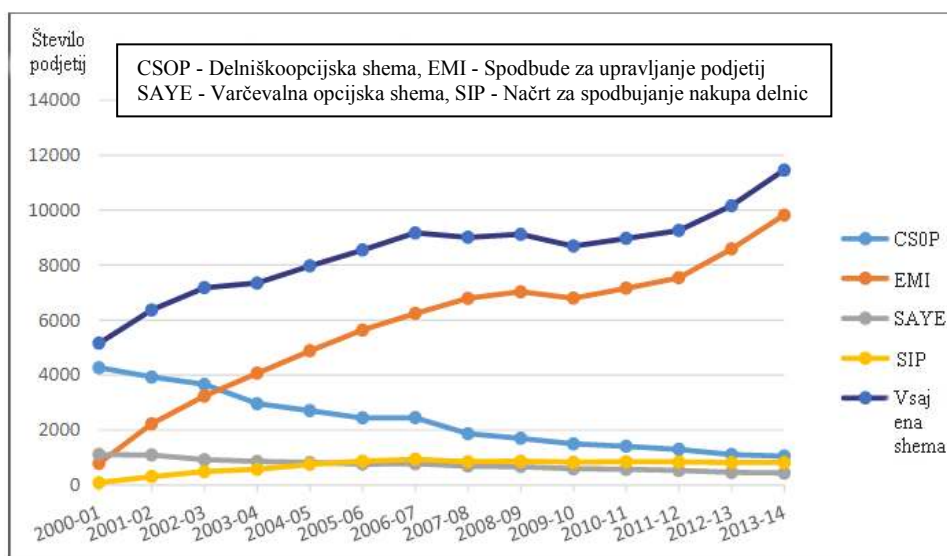
Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer vsake štiri leta opravi statistično analizo razmer na trgu dela za celotno Evropsko unijo. V predzadnji raziskavi, iz leta 2010 (Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer, 2010, str. 38–41) je poseben poudarek namenila ekonomski demokraciji, še zlasti modelu finančne participacije zaposlenih. Iz raziskave je mogoče ugotoviti, da se francoska podjetja uvrščajo v evropsko povprečje na področju implementiranja shem za delitev solastništva v podjetju, saj omenjeno shemo implementira zgolj 5 % vseh francoskih podjetij. Nadpovprečno pa se francoska podjetja uvrščajo pri implementiranju shem za udeležbo pri dobičku; iz raziskave je mogoče ugotoviti, da 35 % vseh francoskih podjetij, ki so v zasebni lasti, ponuja katero od shem za udeležbo pri dobičku, kar Francijo uvršča na prvo mesto v Evropi (povprečje v državah Evropske unije je 14 %). Nadalje lahko ugotovim, da implementacija shem za udeležbo pri dobičku v francoskih podjetjih narašča skupaj z velikostjo podjetja – uveljavlja jih 29 % podjetij z 10–49 zaposlenimi, 64 % podjetij s 50–199 zaposlenimi in kar 82 % vseh podjetij z 200 ali več zaposlenimi.

Že v prvem poglavju omenjena raziskava, ki jo je opravila EFES, pa vključuje sto največjih evropskih podjetij, ki imajo vsaj del kapitala v lasti zaposlenih. Treba je poudariti, da sta izmed vseh naštetih več kot dve tretjini podjetij s finančno participacijo zaposlenih registrirani ali v Franciji ali v Veliki Britaniji oz. natančneje: 36 jih je iz Francije, 26 pa iz Velike Britanije. Podjetja so delno ali v celoti v lasti zaposlenih, in sicer preko shem ESOP, načrtov za nakup delnic ali drugih načrtov delavskega lastništva. Naj navedem zgolj pet največjih francoskih podjetij, v katerih finančno participirajo zaposleni:

Total, Vinci, Bouygues, Axa in Safran. Tabela, v kateri za teh pet podjetij navajam še velikost kapitala, ki je v lasti zaposlenih, celotno vrednost kapitala v podjetju, lastniški delež zaposlenih, število vseh zaposlenih in panogo, v kateri posamezno podjetje deluje, je v Prilogi 1.

V Veliki Britaniji implementacija finančne participacije ne zaostaja veliko – zadnja večja raziskava na področju implementiranja finančne participacije v britanskih podjetjih se je izvajala leta 2015 (Companies with tax-advantaged employee share schemes, 2017). Kot prikazuje Slika 3, so zabeležili 11.460 podjetij, ki uveljavljajo vsaj eno od shem finančne participacije, za katero so priznane posebne davčne olajšave in druge finančne ugodnosti. Podjetje ima lahko tudi dve ali več shem hkrati, zato so podatki o uveljavljanju shem naslednji. Podjetij, ki uveljavljajo shemo EMI, je 9.820. S precejšnjo razliko jim sledijo še podjetja, ki uveljavljajo shemo CSOP (1.050), shemo SIP (820) ter shemo SAYE (440).

Slika 3: Število podjetij, ki implementirajo model finančne participacije



Vir: HM Revenue & customs, *Employee share schemes statistics, 2015, str. 8.*

Če implementacijo shem ESOP primerjam še na evropski ravni; iz zgoraj omenjene raziskave EFES izpostavljam še pet največjih britanskih podjetij, v katerih finančno participirajo zaposleni, to so: Glencore, John Lewis Partnership, HSBC, BT in Admiral. Tabela, v kateri za teh pet podjetij prav tako navajam še velikost kapitala, ki je v lasti zaposlenih, celotno vrednost kapitala v podjetju, lastniški delež zaposlenih, število vseh zaposlenih in panogo, v kateri posamezno podjetje deluje, je v Prilogi 2.

3.1.4 Kritična analiza implementacije finančne participacije zaposlenih

Kot ugotavljam, se je v Franciji najbolj uveljavil model delitve dobička, medtem ko so v Veliki Britaniji bolj uveljavljene sheme lastništva delnic med zaposlenimi. Obe državi dokazujeta, da je lahko precej spodbudno to, da po svojih najboljših močeh posreduje

državna politika. Ta ima namreč moč sprejemanja zakonodaje, ki se na trgu tudi neposredno implicira. Zato sta Francija in Velika Britanija lahko dokaz, kako pomembno je, da so zakonodajno ustrezno opredeljene različne sheme in načrti za finančno participacijo zaposlenih, od katerih jih nekaj velja za obvezne. Pri obveznih shemah je pomembno tudi to, da država dopušča določene davčne in socialne ugodnosti, ki jih lahko občutijo tako podjetja kot zaposleni. Trenutna ureditev v večini držav namreč temelji na svobodni izbiri, kar pa se v praksi največkrat izkaže kot popolnoma neživljenjsko.

Danes je v Evropski uniji v različne sheme finančne participacije vključenih 17 milijonov zaposlenih (19 % zaposlenih v zasebnem sektorju), v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) pa 25 milijonov zaposlenih (23,3 % vseh zaposlenih). Čeprav je izmed vseh treh oblik ekonomske demokracije finančna participacija tista, ki je po posameznih zahodnoevropskih državah najbolj uveljavljena, po mnenju Evropske komisije še vedno obstajajo številne ovire, ki preprečujejo njen nadaljnji, širši razvoj. Glavne ovire naj bi bile neusklajenost nacionalnih delovnopравnih zakonodaj, neusklajenost in pomanjkanje pravil glede davčne obravnave finančne participacije ter nezadostna informiranost delovno aktivne družbe (Združenje delodajalcev Slovenije, b.l.a).

Vsak delodajalec bi moral vedeti in razumeti, da je povezanost prejemkov zaposlenih z rezultati poslovanja učinkovita stimulacija zaposlenih za ustvarjanje še boljših delovnih rezultatov, kar vpliva na učinkovitejše poslovanje podjetja in s tem na večjo konkurenčnost na trgu. Uspešnost poslovanja podjetja in dobiček tako postaneta skupni cilj lastnikov kapitala, delodajalca in zaposlenih. Številni pozitivni učinki, ki jih prinaša udeležba zaposlenih pri rezultatih podjetja, so razlog, da se ta način motiviranja zaposlenih v svetu vse bolj uveljavlja. Ti pozitivni učinki se lahko kažejo na več ravneh (Združenje delodajalcev Slovenije, b.l.b):

- na ravni gospodarstva – v obliki boljšega delovanja trga delovne sile in povečane socialne kohezije,
- na ravni podjetja – v obliki povečanja produktivnosti zaradi večje motiviranosti zaposlenih,
- na ravni zaposlenih – v obliki večje identifikacije s podjetjem, kar vpliva na večjo vključenost v poslovanje,
- v obliki povečanja osebnega premoženja delavcev.

Rešitve, ki bi se morale vpeljati v tržni sistem gospodarstva in bi zagotavljanje širše in lažje implementiranje finančne participacije zaposlenih, bi se morale torej uvesti tako na evropski kot na nacionalni ravni. Neustrezna regulacija in spremljanje izvrševanja finančne participacije zaposlenih bi se morala urediti na makro ravni (raven Evropske unije), na srednji ravni (raven posamezne države) in na mikro ravni (na ravni podjetij). Vse tri ravni bi se morale uskladiti pri določanju pravic in obveznosti, ki izhajajo iz ekonomske demokracije, in skupaj prepoznati alternativne rešitve in prednosti tega pristopa.

3.2 Sodelovanje zaposlenih pri upravljanju

Delavsko soodločanje je dandanes široko poznan koncept organizacije ekonomskih odnosov, vendar se mu v praksi za zdaj še ni uspelo uveljaviti kot prevladujoča metoda. Čeprav znanost in praksa že dalj časa priznavata pozitiven vpliv delavskega soodločanja na ekonomsko učinkovitost, se zdi, da v družbenopolitičnem diskurzu še vedno primanjkuje argumentov v prid delavskemu soodločanju, ki bi bili sprejemljivi za popularno liberalno ideologijo urejanja medčloveških razmerij. Sodobna liberalna praksa je namreč osnovana na ideji prostega trga, zasebne lastnine, politične demokracije in spremljajočih državljanskih pravic in svoboščin ter kot taka v izhodišču ni naklonjena konceptom, ki v svobodno dinamiko ekonomskih in družbenih razmerij uvajajo različne socialne korektive (povzeto po Bakovnik, 2011, str. 6).

Poleg aktivnega vključevanja zaposlenih znotraj podjetja pa v praksi (zlasti v tuji) obstaja tudi način vključevanja lokalnih skupnosti, drugih (državnih) podjetij, celo celotne regije. V tem primeru se vsi vključeni deléžniki interesno usklajujejo s ciljem okolju in družbi prijaznega delovanja. Tako se ustvarja sinergija med vsemi vključenimi akterji, ki se zavedajo, da skupaj in enotno lažje parirajo konkurenci in globalnim izzivom.

3.2.1 Normativna ureditev in empirični primeri na ravni Evropske unije

Precej slabo stanje na področju aktivnega vključevanja zaposlenih v upravljanje podjetja z lastnimi, posebej izdelanimi ukrepi poskuša rešiti Evropska komisija. V ta namen lahko od leta 2004 vsako podjetje s sedežem v eni izmed držav članic Evropske unije ustanovi evropsko družbo, ki je delniška družba (latin. *Societas Europaea*). S tem vsa nacionalna zakonodaja postane nerelevantna, saj zakonodajno področje prevzame Evropska unija s svojim gospodarskim pravom. Tako je omogočeno neovirano čezmejno poslovanje, ne da bi bilo pri tem podjetje omejevano s posameznimi nacionalnimi zakonodajami. Po novem je zakonodaja vzpostavljena še bolj demokratično, saj veleva tudi obvezno pravico do vključevanja zaposlenih in njihovo zastopanje pri sprejemanju odločitev. V letu 2016 je bilo registriranih že 2.525 evropskih družb (European Company, 2017).

Po opravljeni raziskavi leta 2014 je največ evropskih družb, ki izpolnjujejo vse kriterije za registracijo (tj. podjetje deluje aktivno in ima več kot pet zaposlenih) s sedežem v Nemčiji, sledijo pa jim podjetja iz Češke, Francije in Nizozemske. V Nemčiji registrirana podjetja so prav tako vodilna na področju uveljavljanja aktivnega vključevanja zaposlenih v upravljanje podjetja, največkrat preko izvoljenih predstavnikov zaposlenih, ki so tudi polnopravni člani v upravah družbe. Nemčiji na področju vključevanja zaposlenih v upravljanje (s precejšnjim zaostankom) sledijo francoska in avstrijska podjetja. Naj za natančnejši prikaz naštejemo le nekaj vodilnih nemških podjetij, ki so registrirana kot evropska družba in vključujejo predstavnika zaposlenih v upravi podjetja: AL-KO KOBER, Allianz, ARAG Holding, BASF, Bilfinger, Fuchs Petrolub, GfK, Knauf Interfer, MAN Diesel & Turbo, Pfeiffer & May, Porsche Automobil Holding, PUMA, Wacker

Neuson, Warema, Webasto Roof & Components in druga (povzeto po European Trade Union Institute, 2017).

Primer dobre prakse med novoustanovljenimi evropskimi družbami je nemško podjetje Gesellschaft für Konsumforschung (v nadaljevanju GfK SE) (About GfK, 2017). Ustanovljeno je bilo leta 1934, kot evropska družba pa registrirano leta 2009. GfK SE je danes največji nemški inštitut za tržne raziskave, s sedežem v Nürnbergu. S svojimi storitvami je podjetje prisotno v sto državah po svetu in skupaj zaposluje okoli 10.000 ljudi. Rehfeldt (2013, str. 180) je v imenu Evropskega sindikalnega inštituta (v nadaljevanju ETUI) opravil raziskavo, s katero je ugotovil, da je GfK s transformacijo v evropsko družbo postalo prvo podjetje, ki je ustanovilo narodno mešani svet delavcev. Štiričlanski svet delavcev izvoli evropski svet delavcev (angl. *SE works council*), sestavljen pa je iz dveh nemških članov ter po enega iz Velike Britanije in Nizozemske. Po večmesečnih pogajanjih med upravo GfK in ETUI so vzpostavili sistem, katerega cilj je v 23 evropskih državah, kjer je GfK prisoten, z aktivnim delovanjem sveta delavcev 6.500 zaposlenih vključiti v podajanje mnenj in odločitev glede poslovanja podjetja.

Na ravni Evropske unije prav tako vsake štiri leta izide obsežno poročilo o stanju na trgu dela – zlasti kar zadeva področje upravljanja človeških virov, delavske participacije in kakovosti socialnega dialoga. Zadnje, tretje poročilo Eurofonda (2015) zaobjema vseh 28 držav članic, znotraj katerih so intervjuvali nekaj več kot 31.000 menedžerjev in predstavnikov zaposlenih v podjetjih z več kot desetimi zaposlenimi. Rezultati kažejo, da se delavsko soupravljanje največkrat uveljavlja v skandinavskih državah in Avstriji, najmanj pa v Italiji, na Hrvaškem in na Portugalskem. Iz poročila izhaja tudi dejstvo, da največjo stopnjo vključenosti zaposlenih v upravljanje podjetja (tj. da so zaposleni povprašani za mnenje, da se za svoje pravice lahko pogajajo in imajo pravico voliti) najdemo v velikih podjetjih (250 zaposlenih ali več). Izmed šestih panog, v katerih anketirana podjetja delujejo, se aktivna participacija zaposlenih najmanj implementira v gradbeništvu in panogi transportnih storitev, najpogosteje pa v drugih storitvenih panogah in finančnem sektorju.

3.2.2 Normativna ureditev na državni ravni – primer Nemčije

Na področju vključevanja zaposlenih v upravljanje podjetij je med zahodnoevropskimi državami vodilna Nemčija. Nemški model participacije zaposlenih pri upravljanju podjetij je zakonodajno reguliran že vse od leta 1952 s področnim Zakonom o delu. S tako ustrezno regulacijo je po mnenju Hojnikove (2015, str. 21) nemški sistem neposredno vplival na ureditev delavskega soupravljanja ne le v Sloveniji, temveč tudi v več drugih državah članicah, nemška zavezanost ekonomski demokraciji pa močno vpliva na aktivnosti Evropske unije na tem področju, ki bi brez nemškega vpliva najbrž zamrle.

Zakon o delu so v Nemčiji nazadnje bistveno posodobili leta 2001 in ga s tem bolje prilagodili trenutnim zahtevam na trgu. Tako so nemška podjetja z najmanj petimi

zaposlenimi po zakonu obvezana ustanoviti svet delavcev, čeprav se je v praksi izkazalo, da se tega poslužujejo zgolj (naj)večja podjetja. Kot navajajo na spletnem portalu, namenjenem podpori in širjenju delavske participacije po Evropi (Workplace representation – Germany, 2017), so raziskave iz leta 2013 pokazale, da je v zahodni Nemčiji svet delavcev prisoten zgolj v 9 % vseh podjetij (v vzhodni Nemčiji pa je pokritost 10 %). Pa vendar, ti sveti delavcev v zahodni Nemčiji zastopajo 43 % vsega delovno aktivnega prebivalstva, v vzhodni Nemčiji pa 35 %. V zahodni Nemčiji je 87 % podjetij z več kot 500 zaposlenimi, ki imajo svet delavcev, medtem ko je v vzhodni Nemčiji teh podjetij 89 %. Predstavniki sveta delavcev zastopajo vse zaposlene, tudi zaposlene za določen čas in agencijsko zaposlene. Ne nazadnje imajo le-ti po preteku trimesečnega dela v podjetju že glasovalno pravico in so vključeni v proces upravljanja. Člani sveta delavcev demokratično izvolijo predsednika, ki je tudi njihov glavni predstavnik. Po Zakonu o delu je določeno, da je svet delavcev z devetimi člani ali več (tj. v podjetju z več kot 200 zaposlenimi) dolžan ustanoviti komisije in odbore, ki delujejo ločeno po področjih in sproti rešujejo probleme v delovnem okolju.

Svet delavcev zagotavlja, da pomembne odločitve o poslovanju podjetja niso sprejete enostransko, pač pa imajo pravico do sodelovanja vsi zaposleni. Nemški Zakon o delu mu priznava dve temeljni pravici (Structuring, organization and design of jobs, operations and the working environment, 2016):

- pravica do participacije – delodajalec mora svet delavcev obveščati in se z njim posvetovati o problemih, ki zadevajo poslovanje podjetja,
- pravica do soodločanja – prepovedano je sprejeti odločitve, ki zadevajo poslovanje podjetja in so v nasprotju z interesi sveta delavcev.

V 7. in 8. členu Zakona o delu (Works Constitution Act, 2017) je tudi določeno, da ima glasovalno pravico vsak polnoletni zaposleni, za člana sveta delavcev pa so lahko imenovani vsi zaposleni z glasovalno pravico, ki so v podjetju zaposleni najmanj šest mesecev. Po Zakonu o varstvu pred odpovedjo (Eurofond, b.l.) pa so člani sveta delavcev za obdobje trajanja mandata in še leto po njegovem prenehanju zaščiteni pred odpustitvijo.

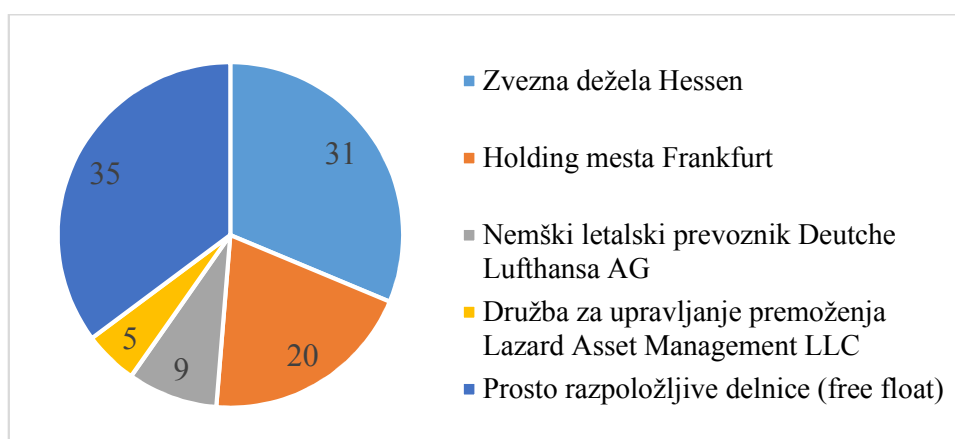
3.2.3 Empirični primer – Fraport

Poleg tega, da Nemčija v Evropi velja za državo članico z najstarejšim zakonskim sistemom ureditve delavske participacije pri upravljanju podjetja, je vse do danes tudi vodilna država glede njenega implementiranja v praksi. Zato sem si za empirični primer izbrala nemškega upravljavca letališč Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide (v nadaljevanju Fraport). Po zadnjih podatkih z njihove uradne spletne strani (Fraport AG, b.l.a) je leta 2016 podjetje ustvarilo za 2,59 milijarde evrov prodaje in pri tem doseglo okoli 400 milijonov evrov čistih prihodkov.

Na mednarodni ravni je med vodilnimi podjetji na področju zračnega prometa in letališke infrastrukture. S svojim sedežem v Frankfurtu se danes uvršča med največje zaposlovalce v Nemčiji, saj ima okoli 500 hčerinskih podjetij, s čimer zagotavlja približno 79.000 delovnih mest. Od leta 2014 je Fraport tudi stoddstotni lastnik Aerodroma Ljubljana.

Sestava lastniškega deleža Fraporta pokaže, da je podjetje v 31,34 % lasti nemške zvezne dežele Hessen in v 20,01 % lasti holdinga mesta Frankfurt (nem. *Stadtwerke Farnkfurt am Main Holding GmbH*) (Fraport AG, b.l.b). Podjetje Fraport je torej v javni skupni lasti prebivalcev zvezne države Hessen in rezidentov mesta Frankfurt ob Majni, večinski lastniški delež pa jim omogoča pravico do uveljavljanja mnenja in predlogov pri upravljanju poslovanja podjetja. Delničarsko strukturo Fraporta natančneje predstavlja Slika 4.

Slika 4: Delničarska struktura družbe Fraport, december 2016 (v %)



Vir: Fraport AG, *Visual fact book 2016*, b.l.b, graf *Shareholder structure as of December 31*.

Fraport se o politiki svojega poslovanja redno posvetuje z zainteresiranimi skupinami (angl. *stakeholder dialog*), ki so tudi imetniki večinskega lastniškega deleža. Te skupine se razvrščajo v kategorije glede na interese, ki jih zastopajo. Izmed vseh zainteresiranih skupin se posebna pozornost namenja prebivalcem mesta Frankfurt ob Majni, ki so tudi najbolj izpostavljeni morebitni zvočni onesnaženosti zraka. Za preprečevanje škodljivih učinkov na okolje in zdravje ljudi je hessensko Ministrstvo za gospodarstvo, energetiko, promet in regionalni razvoj sprejelo Odobritveni poslovalni načrt (nem. *Planfeststellungsbeschluss*). Omenjeni načrt vključuje javne razprave zlasti o velikopoteznih projektih, kot sta denimo gradnja cest in urejanje infrastrukture, pri čemer prebivalcem priznava pravico do ugovora in podajanja mnenja oz. pomislekov. Kot primer je navedeno uresničevanje projekta širitve infrastrukture na frankfurtskem letališču, ki je potekala nekaj let in katere resolucija zaobjema več kot 2.500 strani (*Planfeststellungsbeschluss*, 2017).

Zvezna dežela Hessen je leta 2009 ustanovila Eko hišo (nem. *Umwelthaus GmbH*), družbo z omejeno odgovornostjo, ki se ukvarja z neprofitno dejavnostjo in znotraj katere deluje

Center za okolje in skupnost. Glavna dejavnost centra je nevtralnno, korektno in transparentno obveščanje javnosti. S tem si prizadeva za izboljšanje komunikacije in sodelovanja med letališčem v Frankfurtu, njegovimi uporabniki in prebivalci v njegovi soseski. Poglavitna naloga centra je tudi spremljanje in kontroliranje podatkov o zvočni onesnaženosti zraka ter učinka poslovanja podjetja na družbo in okolje. Vse ugotovitve in dejstva je center dolžan poročati nevtralnno in neodvisno. Za opravljanje raziskave je na voljo vsem posameznikom in zainteresirani javnosti, imetnikom delnic (angl. *stakeholders*) pa zagotavlja tudi redne posvete in dialoge o razvoju podjetja in okolju (povzeto po Informationszentrum, Umwelt- und Nachbarschaftshaus, 2017).

Zaradi te izredne sinergije med Fraportom, lokalno skupnostjo mesta Frankfurt ob Majni ter celotno zvezno deželno Hessen se je v regiji razvila dinamična industrija v razvejani mreži podjetij z odlično intermodalno transportno infrastrukturo. Ravno slednje omogoča ne samo Hessnu, ampak tudi Nemčiji uspešen izvozno usmerjen posel, ki na trgu več kot uspešno parira največjim globalnim konkurentom.

Kot pojasnjujejo na uradni spletni strani podjetja (Fraport AG, b.l.c), se je življenjski standard v mestu precej zvišal, kar je posledica aktivnega vključevanja Fraporta v življenje in delovanje lokalne skupnosti. Zavezanost k domačemu poslovnemu okolju se kaže tudi v njegovem motu »Aktivni za regijo« – podjetje je znano po redni participaciji pri podpiranju lokalne skupnosti tako na kulturnem kot tudi socialnem področju. Leta 1999 je Fraport ustanovil namenski Sklad za razvoj regije (angl. *ProRegion Foundation*), v katerega redno namenja denar za razvoj ožje in širše regije na področju zaposlovanja mladih, kulturnih in športnih dejavnosti in drugo. V letu 2015 je denimo podprl več kot 1600 projektov različnih društev in združenj, pri čemer so donacije za sponzorstva v omenjenem letu skupaj znašale 5,2 milijona evrov.

3.2.4 Kritična analiza implementacije upravljalvske participacije zaposlenih

Delavec, ki skupaj z lastniki finančnega kapitala ustrezno participira pri upravljanju, pri dobičku in s tem preko delniških shem tudi pri lastništvu podjetja, namreč ni več klasični mezdni delavec, mezda kot »tržna cena delovne sile« pa ne njegov edini vir prihodkov, zlasti pa ne osnovna motiviranost. Njegovo delovno in (so)upravljalvsko prizadevanje zato tudi ni več usmerjeno le v lastno delo oz. delovno mesto in pripadajočo plačo, ampak v poslovno uspešnost podjetja kot celote, kar pomeni, da začne – že v okviru sicer nespremenjenega družbenoekonomskega sistema – vse bolj razmišljati in delovati (tudi) kot lastniki (Gostiša, 2014, str. 115).

Po državah Evropske unije obstaja zelo različna stopnja pokritosti zastopanja zaposlenih na delovnih mestih. Največji vlogi pri tem igrata posamezna nacionalna stopnja sindikaliziranosti in pokritost trga s kolektivnimi pogodbami. Preko sindikatov so zaposleni vključeni v dogovarjanje o pravicah na delovnem mestu, zlasti o pravicah glede ustrezne informiranosti na delu in participacije pri upravljanju podjetja. Kot sem že

omenila, zelo močno sindikalno gibanje poznajo v skandinavskih državah in tudi v Nemčiji. Aktivno vključevanje zaposlenih v upravljanje podjetij je v Nemčiji že zelo dolgo znana praksa. Že takoj po 1. svetovni vojni so se množično začeli ustavljati sindikati in sveti delavcev, s tem v povezavi pa je nastajala tudi nova delovna zakonodaja, ki je prvič začela obravnavati tudi pravice zaposlenih na delovnih mestih. Nemške predstavnike sindikatov in svetov delavcev demokratično izvolijo zaposleni, s čimer imajo vsi izvoljeni predstavniki enakovredne glasovalne in upravljalvske pravice v podjetju.

Nemška nevladna organizacija Hans Böckler Stiftung (Sick, 2014) v svojem letnem poročilu za zgled daje njihovo ureditev modela participacije zaposlenih v podjetjih. V poročilu se navezuje zlasti na evropske družbe, za katere velja enotna zakonodaja Evropske unije (ne glede na državno ureditev, v kateri ima podjetje sedež) in na možnost ustanavljanja evropskih svetov delavcev. Za slednje ugotavlja, da jih je največ ustanovljenih ravno v podjetjih s sedežem v Nemčiji. Takšno ureditev vidijo kot pozitivno, saj lahko z mednarodno sestavo članstva v upravah družbe in v evropskih svetih delavcev nemški model delavske participacije spoznajo tudi tuja podjetja. Nemški predstavniki zaposlenih imajo namreč pravico sodelovati v tujih upravnih odborih in jim tam prikazati prakso vključevanja zaposlenih v upravljanje. In obratno, tuji predstavniki zaposlenih, z možnostjo sodelovanja v evropskih družbah s sedežem v Nemčiji lahko neposredno spoznajo nemški način implementiranja ekonomske demokracije.

Da bi se izognilo nacionalnim zakonodajam, se podjetje lahko preoblikuje v evropsko družbo, s čimer dobi večjo neodvisnost pri poslovanju in sprejemanju odločitev. Zato bi evropske politične organizacije v prihodnje morale dati večji pomen vključevanju predstavnikov zaposlenih, zlasti v podjetjih z večjim številom zaposlenih. Trenutno namreč obstaja veliko evropskih družb, ki so registrirane z manj kot 500 zaposlenimi, s čimer se izognejo sestavi uprave, v kateri morajo tretjino članov nastavitvi zaposleni. Zato bi morala politika vključevanje zaposlenih v upravljanje vzpostaviti kot obvezno za vse vrste in velikosti evropskih družb, hkrati pa podeliti več pravic evropskim svetom delavcev, saj trenutno velja, da se slednji lahko ustanovijo v podjetjih z več kot tisoč zaposlenimi, pogajalsko obdobje, ki velja za tri leta, pa bi obvezno morali skrajšati (povzeto po Sick, 2014).

Problem torej izvira iz tega, da si podjetja poleg finančnega kapitala pogosto lastijo tudi intelektualni (človeški) kapital. A vendar so lastniki intelektualnega kapitala zaposleni sami, zato je soupravljanje s tem virom pri tem ključno. Podobno ugotavlja Mikeln (1999, str. 69), ki rešitev za sedanje potrebe in možnosti vidi v tem, da je zaposleni tisti, ki v vsakem, še tako drobnem opravku išče (in tudi najde) možnosti za uveljavljanje razmeroma majhnih sprememb oz. izboljšav. Podjetje pa mora seveda ne le omogočiti, ampak tudi spodbujati in motivirati slehernega zaposlenega za tak odnos v hierarhično zasnovani organizacijski strukturi, potreben je le premik v njeni miselni naravnosti, predvsem v smeri procesne zasnove.

3.3 Zaposleni kot lastniki in upravljavci – model samoupravljanja

V nedavni finančni in gospodarski krizi smo vsi na takšen ali drugačen način izkusili prednosti in slabosti lastniške koncepcije podjetja, menedžerskega prevladovanja in skoraj ničelne demokracije v gospodarski sferi. Ker se gospodarstvo zopet počasi oživlja, bi morda lahko vzeli v resen razmislek idejo o ponovni vpeljavi ekonomske demokracije in s tem model večjega opolnomočenja in vključevanja zaposlenih v proces odločanja in upravljanja podjetij. Za začetek vpeljevanja ekonomske demokracije v podjetja bi si za zgled morda vzeli delovanje in politiko zadrug, kjer ima skupno dobro prednost pred ciljem po takojšnjem pridobivanju dobičkov. Zadruga so lahko odlični in odločilni korak za ponovno prevzemanje (družbene) odgovornosti, solidarnosti, vpeljavo ekonomske demokracije, skratka za bolj partnersko koncepcijo podjetij z načeli enakopravnosti in pravične delitve. Člani zadrug prisegajo na stalno izobraževanje in usposabljanje ter skrbnost za razvoj širše lokalne skupnosti.

Notranje lastništvo zaposlenih pa se lahko implementira tudi preko zaprte delniške družbe, ki omogoča participacijo v lastniški strukturi zgolj lastnikom in zaposlenim. Deluje po principu delitve investicijskega tveganja večjega števila lastnikov in je obenem možnost za zbiranje kapitala razdrobljenih imetnikov, ki samostojno ne bi mogli doseči enako uspešnih rezultatov kot združeni. Podjetje, ki razpolaga z delnicami, prevzame odgovornost, delničarji pa odgovarjajo zgolj s kapitalom, ki so ga vložili v delniško družbo, in so tako manj izpostavljeni tveganju izgube svojega osebnega premoženja. Zagotavlja tudi kontinuiteto obstoja in poslovanja ne glede na sestavo in število delničarjev, kar pomeni, da se delničarji lahko neodvisno zamenjajo, zaprta delniška družba pa še naprej obstaja (Kanjuro Mrčela, 1999, str. 48).

3.3.1 Normativna ureditev in empirični primeri na ravni Evropske unije

Med raziskovanjem podatkov sem ugotovila, da je model samoupravljanja v podjetjih po svetu precej neustrezno urejen, saj zanj v nobeni državi ni zakonodaje, ki bi velevala tak način poslovanja, niti ni ustrezne statistične regulacije, ki bi spremljala in merila implementacijo tega modela ekonomske demokracije v praksi. Da bi ohranili omembe vreden obseg samoupravnih podjetij, mora, po mnenju Klanečka (2010, str. 64), pozitivna stališča spremljati ustrezna zakonodaja. Zakonsko spodbujanje lastništva zaposlenih (z davčnimi olajšavami stimulirane sheme udeležbe zaposlenih pri dobičku in kolektivne oblike lastništva zaposlenih) je lahko eden ključnih dejavnikov ekonomske učinkovitosti.

Država ne more neposredno posegati v delovanje gospodarstva, lahko pa posredno določa smer njihovega delovanja. Zadruga dokazujejo, da so v praksi sposobne parirati največjim korporacijam in poleg tega delovati še dostojno, solidarnostno, trajnostno, pravično in demokratično. Za namene promoviranja delovanja zadrug in njihovega povezovanja je bila leta 1895 ustanovljena Mednarodna zadruga (angl. *International Co-operative Alliance*), ki danes zastopa 284 zadrughin federacij iz 95 držav. Kot je razvidno iz njihove

uradne spletne strani (COOP International co-operative alliance, b.l.), naj bi zadruga po svetu imele že milijardo članov ter posredno in neposredno zaposlovale 250 milijonov ljudi. Po njihovih ocenah naj bi 300 največjih zadrug na svetu skupaj ustvarilo za 2,53 bilijona evrov prometa.

Model samoupravljanja, kjer zaposleni delujejo kot lastniki in upravljavci, je torej lahko močno povezan s principi delovanja zadrug. Člani zadruga si zagotavljajo gospodarske koristi s tem, da z zadrugo aktivno sodelujejo – kot dobavitelji (v prodajnih zadrugah), odjemalci (v potrošniških oz. nabavnih zadrugah), delavci (v delavskih zadrugah), uporabniki ali/in izvajalci storitev zadruga (v stanovanjskih, kreditnih, zdravstvenih, izobraževalnih ter drugih zadrugah) in ne pretežno na podlagi pasivne, kapitalske udeležbe. Ker so člani kot »lastniki« zadruga sočasno uporabniki ali izvajalci njenih storitev, s tem poudarjajo značilno združeno načelo istovetnosti oziroma identitete. Na občnem zboru kot najvišjem organu zadruga imajo člani enako glasovalno pravico ne glede na kapitalsko udeležbo in obseg sodelovanja z zadrugo (Združna zveza Slovenije, b.l.).

3.3.2 Normativna ureditev na državni ravni – primer Španije in Italije

Na začetku 90. let prejšnjega stoletja so se vladajoče politične stranke v Španiji začele intenzivneje zavzemati za rast socialnega tržnega gospodarstva. V ta namen so ustanovili Nacionalni inštitut za promocijo socialnega gospodarstva (špan. *Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social*, v nadaljevanju INFES), ki je prevzel funkcije Generalnega direktorata za združništvo (špan. *Dirección General de Cooperativas*) in Združenja podjetij v lasti zaposlenih (špan. *Sociedades Laborales*) kot enega izmed uradov Ministrstva za delo in socialno varnost. V pojem socialnega gospodarstva so vštete tako zadruga kot tudi fundacije in socialna podjetja, skratka združenja, ki si delijo skupne vrednote in delujejo po demokratičnih principih, z odprtim članstvom in avtonomnim menedžmentom, neodvisnim od javnih institucij. INFES je prenehal delovati leta 1997, naloge pa so se prenesle na Generalni direktorat za promocijo socialnega gospodarstva (špan. *Dirección General del Fomento de la Economía Social*) in na Evropski socialni sklad. Vsem panogam, v katerih so prisotne zadruga, in za namen njihovega širjenja španska ustava predpisuje drugačne, ugodnejše specifične v primerjavi s konvencionalnimi podjetji (The spanish law on social economy, 2017).

Koncept socialnega gospodarstva je v Španiji tako uspešno razvit, da njegov pomen obravnavajo tako na akademski kot tudi na politični in gospodarski ravni. Glavna institucija za ohranjanje dialoga na nacionalni ravni pa je že vse od leta 1992 Španska konfederacija podjetij iz socialnega gospodarstva (špan. *Confederación empresarial Española de Economía Social*). Deluje kot nacionalna in medsektorska konfederacija in je postala najpomembnejša predstavnica španskega socialnega gospodarstva. V letu 2016 je socialno gospodarstvo v Španiji predstavljalo 10 % bruto domačega proizvoda, kar predstavlja 43.059 podjetij, 2,2 milijona zaposlenih (posredno in neposredno) in povezuje kar 21,5 milijona ljudi (Confederación empresarial Española de Economía Social, 2016).

Zelo razvit zadružniški sistem pozna tudi italijanska zakonodaja. Glavno vlogo ima zakon Marcora, ki se je v svojem tridesetletnem obdobju obstoja že večkrat izkazal kot učinkovit instrument za ohranjanje aktivne politike zaposlovanja. Slednje izkazuje s spodbujanjem transformacije posameznih podjetij v zadružna podjetja. Z določbami omenjenega zakona so leta 1986 ustanovili Investicijski zadružni sklad (ital. *Cooperazione Finanza Impresa*), ki še danes več kot uspešno deluje. Preko sklada je bilo ustvarjenih za 170 milijonov evrov investicij, ki so prispevale k odprtju več kot 13.000 delovnih mest v 300 podjetjih. S pomočjo investicij so se celo nekajkrat izognili izgubi določenih obrtniških znanj in spretnosti. Poleg pozitivnih učinkov na gospodarsko in zaposlovalno politiko pa z zadružnim modelom poslovanja v Italiji opažajo še socialni učinek, ki ni zanemarljiv. Zadružništvo je namreč po svoji naravi vezano na določen geografski teritorij, zato rej investicije v pospeševanje zadružništva posredno prispevajo h gospodarski regeneraciji določene regije, kjer podjetja poslujejo. Učinkovitost zakona Marcora je prepoznal tudi Evropski parlament, ki v svoji resoluciji iz leta 2013 poziva vse države članice, naj podpirajo možnosti prenosa podjetij na zaposlene, zlasti v primerih, ki bi preprečili stečaj (De Berardinis, 2015).

3.3.3 Empirični primeri – Mondragon v Baskiji in kooperative v Italiji

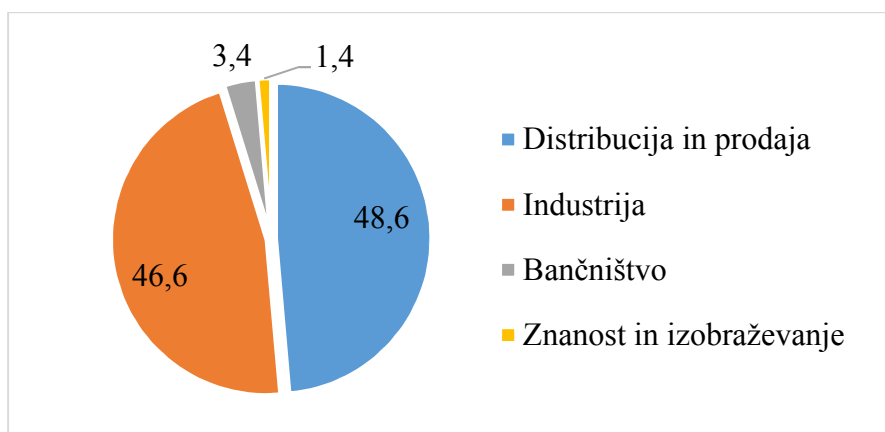
Eno najbolj poznanih podjetij z odlično razvito ekonomsko demokracijo je zagotovo baskovski Mondragon, ki je v večinski lasti zaposlenih, njegova posebnost pa so tudi elementi zadružništva. Po svoji strukturi in bistvu delovanja bi lahko potegnili vzporednice z modelom samoupravljanja v Jugoslaviji. Pomembna razlika je ta, da je bila v bivšem socialističnem sistemu v družbeno soupravljanje vključena celotna država, medtem ko je v primeru Mondragona v podoben model upravljanja vključeno zgolj mesto oz. regija znotraj drugačne državne ureditve. Posebnost je seveda ta, da Mondragon še danes uspešno posluje, kar mu omogoča notranja fleksibilnost, ki pa navzven še vedno deluje enotno.

Podjetja, ki delujejo znotraj zadruga Mondragon, temeljijo na strogem konceptu podjetniškega upravljanja. Zavedajo se pomembnosti konkurenčne prednosti, zato izvoljen odbor imenuje skupino poklicnih direktorjev z največjimi pooblastili in avtonomijo v vsakodnevem upravljanju. Če z njimi niso zadovoljni ali ne pokažejo uspeha, jih soglasno zamenjajo. Pri Mondragonu priznavajo, da so s svojo lastniško strukturo vedno v občutljivem območju iskanja ravnotežja med učinkovitostjo in demokratičnostjo; med gospodarskimi in socialnimi interesi; med enakostjo in hierarhično organiziranostjo; med poistovetenjem z zadružnim modelom in sodelovanjem z drugimi poslovnimi modeli. To so vsakodnevni izzivi, ki zahtevajo veliko fleksibilnost in inovativnost ter neprestano prilagajanje. Mondragon je danes ogromna korporacija, ki služi milijarde evrov v industrijski proizvodnji, storitvah in distribuciji potrošnih dobrin. Takšno delovanje odpira potrebe po rednih notranjih razpravah in dogovarjanjih, ki pa jih opravljajo demokratično izvoljeni odbori, delovne skupine in komiteji (povzeto po Sanchez Bajo & Roelants, 2015, str. 283 in 284).

Leta 2016 je Mondragon zaposloval 74.335 ljudi in vključeval 261 podjetij in zadrug iz različnih panog. S poudarkom na inovativnosti, stalnem izboljševanju proizvodnih procesov ter večanju dodane vrednosti imajo v Mondragonu štiri namensko ustanovljene podpirne združne institucije: finančno, izobraževalno, socialnovarstveno in raziskovalno. Breme financiranja odpiranja novih delovnih mest in uspešnega delovanja na trgu v visokotehnoški dejavnosti prevzemajo tudi njegovi zaposleni preko osnovnih kapitalskih deležev, ki jih mesečno prispevajo zadrugi. Zadruga Mondragon slovi po politiki, usmerjeni v zaposlovanje – v času krize, ko določeno podjetje znotraj zadruge delavcev ne potrebuje več (pride do ukinitve, spojitve ali prevzema), le-te premestijo znotraj panožne skupine oziroma znotraj skupine podjetij Mondragon. Zelo malo jih delo izgubi za stalno. Če je odvečnih delavcev preveč, jih dajo na čakanje, pri čemer jim največ dve leti izplačujejo podporo oziroma, če delavec izpolnjuje pogoje, izjemoma dajo na voljo možnost predčasne upokojitve (povzeto po Mondragon, b.l.a)

Mondragon deluje v štirih panogah in je s svojimi podjetji prisoten v 35 državah. Slika 5 prikazuje porazdelitev zaposlovanja v Mondragonu glede na panogo delovanja.

Slika 5: Porazdelitev zaposlovanja glede na panogo (v %)



Vir: Mondragon, Employment and distribution, b.l.b, graf Distribution of employment by areas.

Zgoraj navedene poglavitne štiri panoge, v katerih deluje Mondragon, so (Mondragon, 2015):

1. **Distribucija in prodaja** – Največji delež zaposlenih znotraj zadruge Mondragon, tj. 37.800 delavcev, dela v panogi prodaje na debelo ali prodaje na drobno. Veriga supermarketov Eroski je ena največjih trgovinskih verig v Španiji in šteje kar 1896 prodajaln. Specializirani so v prehrabni industriji, vključujejo pa tudi ponudbo izdelkov za šport, kozmetiko, optične storitve, potovalne agencije, dobavo energentov in drugo. Skupina Eroski je združno organizirana in je v lasti zaposlenih in njenih uporabnikov, ki imajo izvoljene predstavnike v upravi družbe. Eroski pomemben poudarek daje socialnemu varstvu vseh vključenih deléžnikov, kar dokazuje z delovanjem Fundacije Eroski, ki promovira zdrav življenjski slog, izobražuje svoje

uporabnike in pri svojem poslovanju deluje solidarnostno in okoljevarstveno. Na področju trgovine na drobno je Mondragon prisoten tudi v prehranski dejavnosti z zadrugo Erkop, katere glavne dejavnosti so gostinstvo, poljedelstvo in vrtnarjenje.

2. **Industrija** – Na področju industrije, v kateri zaposluje 32.925 ljudi, ima Mondragon zelo močno globalno tržno pozicijo. V tujini imajo 128 hčerinskih proizvodnih podjetij, delež prihodkov od prodaje na tujih trgih pa znaša 70 % vseh prihodkov od prodaje. Podjetja, ki so del Mondragona in delujejo v industrijski panogi, imajo na voljo centre za raziskave in razvoj, s pomočjo katerih se učinkoviteje spopadajo s spremembami na globalnem trgu.
3. **Bančništvo** – Pri Mondragonu so leta 1959 ustanovili lastno banko Caja Laboral, ki je igrala ključno vlogo ne samo pri ustanavljanju zadruga ampak tudi pri njenem nadaljnjem razvoju. Leta 2012 pride do združitve s kmetijsko zadružno banko Ipar Kutxa. Nastane Laboral Kutxa, ki s svojo bančniško dejavnostjo danes služi 1,2 milijona klientom in se s 388 poslovalnicami uvršča med najpomembnejše bančne institucije v Španiji. Zaposluje 2.235 ljudi, celotna sredstva pa so v letu 2015 znašala 21,86 milijarde evrov. Banka s posebnimi davčnimi ugodnostmi za posojila omogoča podporo za razvoj malih in srednje velikih podjetij v industriji, agroživilskem sektorju in gospodinjstvom. Laboral Kutxa deluje kot kreditna zadruga (angl. *credit union*), kar pomeni, da je vodena demokratično s strani članov zadruga in deluje za promocijo in podporo delovanja zadružnih podjetij.
4. **Znanost in izobraževanje** – Leta 1997 je bila ustanovljena univerza Mondragon Unibertsitatea, kjer poučujejo sedem učnih programov: inženiring, poslovni menedžment, podjetništvo, pedagogiko, odnose z mediji, kulinariko ter osnove kooperativnega poslovanja. Podjetja znotraj Mondragona so aktivno vključena v delovanje univerze, saj v procesu študija omogočajo štipendiranje študentov, vsak študent pa zaključi izobraževanje tako, da vsaj eno leto projektno sodeluje v enem izmed podjetij. Pri Mondragonu se prav tako zavedajo pomena vlaganja v raziskave in razvoj, zato so ustanovili sistem za inovacije, promocijo in znanost, imenovan M4FUTURE. V sistem so vključena zadružna podjetja, tehnološki center Ikerlan (specializiran na področju elektronike, informacijske in telekomunikacijske tehnologije, mehatronike ter napredne tehnologije), raziskovalni center Ideko (izvajanje rednih tržnih analiz in iskanje prednosti, slabosti, možnosti in priložnosti za vsa zadružna podjetja) ter univerza.

Italijanske zadruga so precej različne od Mondragona. Medtem ko Mondragon deluje na globalnem trgu kot kooperativno zasnovana korporacija, so italijanske zadruga večinoma bolj lokalne in specializirane po različnih sektorjih. Strategija italijanskih zadruga je namreč usmerjena k ustvarjanju in razvoju grozdov manjših proizvajalcev ter ponudnikov storitev, ki jim je omogočeno zadružno nastopanje na trgu. Ta sektorska in regijska razdrobljenost jim omogoča večjo fleksibilnost in specializiranost na področju, kjer delujejo. Lokalno so prisotne po različnih regijah, vendar v svojem jedru ostajajo povezane, s čimer lahko

finančno ali kako drugače podpirajo druga drugo. Za delovanje zadrug v Italiji že od nekdaj pomembno vlogo igrata tako politika kot Cerkev.

Zadruge v Italiji predstavljajo 8 % celotnega bruto domačega proizvoda in imajo skupno tržno vrednost ocenjeno na 52 milijard evrov ter čisti dobiček šest milijard evrov. V letu 2011 je prišlo do pomembnih premikov na področju združniškega delovanja v Italiji, saj so se tri največje združne federacije spojile v eno, kar jim omogoča še pomembnejšo pozicijo na trgu. Nastalo je Združenje italijanskih zadrug (angl. *Alliance of Italian cooperatives*, v nadaljevanju AIC), za kar so se po dolgoletnih pogajanjih odločile Legacoop, Confcooperative Italia ter AGCI (Lusetti, 2016, str. 19).

Legacoop – Združna federacija, ustanovljena leta 1886 v Milanu, prvotno pod imenom Federacija italijanskih zadrug (ital. *Federazione fra le cooperative Italiane*), ki pa se leta 1893 preimenuje v Nacionalno združno zvezo (ital. *Lega nazionale delle cooperative*, v nadaljevanju Legacoop). Zadruge, ki delujejo pod okriljem Legacoop, sledijo socialističnim idealom delovanja na trgu, pri čemer zasledujejo enakopravnost in pravičnost, zlasti v prehranbnem in stanovanjskem sektorju. Poudarek namenjajo tudi zadrugam na področju sociale, kulture, obrti, tehnike in znanosti (The national league of cooperatives (Legacoop), 2017). S ciljem, da pri svojem delovanju čim bolj zadovoljijo socialne in druge potrebe ljudi, se v federacijo Legacoop povezuje 15.000 zadrug in podjetij, ki so s svojimi storitvami in ponudbo prisotni po vseh italijanskih regijah in poslujejo v vseh panogah (Legacoop, b.l.).

Confcooperative Italia – Leta 1864 papež Pij IX. razglasi »*non expedit*«, s čimer vsem katolikom prepove politično delovanje ali kakršno koli drugo vmešavanje v politiko. S tem je večina Italijanov svoje delovanje preusmerila v socialne in gospodarske dejavnosti. Aktivno so se začeli združevati v zadruge, sprva največ v finančni in kreditni panogi. Kasneje se pridružijo tudi podjetja iz agroživilskih, obrtniških, proizvodnih in drugih panog. Ker so v praksi z Legacoop kot »socialistično« združno zvezo večkrat na različnih bregovih, se večina katolikov pridruži leta 1919 ustanovljeni združni federaciji Confederazione Cooperativa Italiana. Leta 1967 federacija spremeni ime v Confederazione delle Cooperative Italiane (v nadaljevanju Confcooperative). Postanejo glavni zastopniki malih trgovcev in sledijo ciljem, kot so enakopravno zastopanje vseh, promocija podjetništva ter medsebojnega sodelovanja znotraj združnih podjetij. Vseh zadrug in podjetij, vključenih v združno federacijo Confcooperative, je po zadnjih podatkih že več kot 19.000 (The Italian confederation of cooperatives (Confcooperative), 2017). Obe zgoraj navedeni združni federaciji (Legacoop in Confcooperative) danes skupaj zastopata 90 % vseh delujočih italijanskih zadrug.

AGCI – Iz združenj Legacoop in Confcooperative leta 1952 izstopi skupina republikansko-, liberalno- in socialdemokratsko usmerjenih manjših zadrug in podjetij, ki ustanovijo združno federacijo, poimenovano Associazione Generale delle Cooperative Italiane (v nadaljevanje AGCI). Po podatkih iz leta 2015 je v AGCI vključenih 7.298

zadruge in podjetij s 401.442 člani in 115.646 zaposlenimi (AGCI Associazione generale cooperative Italiane, b.l.).

AIC po zadnjih podatkih združuje približno 43.000 podjetij in povezuje okoli 90 % vseh zadruge v Italiji, kar pomeni 1,2 milijona zaposlenih, 140 milijard evrov letnega prometa in več kot 12 milijonov članov. AIC je zlasti močan na naslednjih področjih (Lusetti, 2016, str. 19–20):

- agroživilski sektor – z lastno proizvodno znamko »Proizvedeno v Italiji« (ital. *Fabbricato in Italia*), ki v največje združne finančne institucije prispeva okoli 35 milijard evrov;
- potrošniške zadruge in zadrage iz sektorja trgovine na drobno – prav tako zelo dobro razvite zadruge, saj imajo v lasti 34 % celotnega tržnega deleža in z več kot osmimi milijoni članov ustvarijo 28 milijard evrov prometa;
- socialne zadruge – zaposlujejo 355.000 ljudi in nudijo zdravstvene in socialne storitve okoli sedmim milijonom ljudi, zanimivo je tudi dejstvo, da je vsak peti Italijan član zadruge in da vsak tretji Italijan zagotovo kupuje združne proizvode.

Pod okriljem AIC delujejo še mnoge druge zadruge, ki delujejo zlasti v sedmih panogah. Podrobnejše podatke o velikosti teh zadruge navajam v Prilogi 3, vključuje pa naslednje panoge (L'Alleanza delle Cooperative Italiane, b.l.):

- stanovanjska panoga – zadruge se zavzemajo za skupnostno upravljanje stanovanj za zagotavljanje pravice do bivanja v kakovostnih in cenovno dostopnih stanovanjih;
- kulturna panoga – zadruge se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi na področju kulture, kot so muzejska dejavnost, restavriranje, prirejanje glasbenih in gledaliških prireditev, kinematografija in drugo;
- medijska panoga – v zadrugo so vključeni novinarji, založbe, oglaševalske agencije, radii in televizije; zadruge zlasti skrbijo, da se znotraj industrije ne kršijo etični kodeksi;
- ribiška panoga – v ribiški panogi je 1.500 zadruge in podjetij, od katerih se jih 76 % ukvarja z ribištvom, 15 % z ribogojstvom, 4 % s proizvodnjo in trženjem, okoli 5 % pa jih deluje na področju raziskav in razvoja; z združnim delovanjem si ribiška panoga ponovno poskuša priboriti pomembno mesto v gospodarstvu, poudarek pa je na trajnostnem razvoju in vzdrževanju stabilne razvojne in socialne ekonomske politike;
- proizvodna in zaposlovalna panoga (ital. *Produzione e lavoro*) – glavna dejavnost podjetij znotraj proizvodnih in zaposlovalnih zadruge je urejanje trga dela in delovnih razmerij za vse člane in zaposlene v zadrugah iz te panoge;
- obrtniška in storitvena panoga – zadruge in podjetja ponujajo precej široko paleto storitev, kot so gostinska dejavnost, storitve prevoza, računalniške storitve, komunalna podjetja in drugo;
- turistična panoga – zveza AIC jim zagotavlja možnost skupnega nastopanja na trgu za izvajanje turističnih dejavnosti ter promocijo regij.

Italijanska posebnost so tudi banke, ki s finančnimi in kreditnimi pogoji ugodno služijo delovanju zadrug. Že v 70-ih letih prejšnjega stoletja so bile ustanovljene Bance Popolare in druge manjše kreditne banke, imenovane Cooperative credit banks, ki so služile predvsem manjšim obrtnikom in kmetovalcem. Obe finančni združni zvezi sta članom zagotavljali ugoden dostop do najema kredita, zlasti tistim kreditojemalcem, ki so se ukvarjali z manj donosno proizvodnjo in storitvami (Borzaga, Depedri, & Bodini, b.l., str. 1).

Najpomembnejša in največja izmed bančniških zadrug je Italijanska ljudska banka (ital. *Banco popolare Italiana*). Prva združna banka je bila ustanovljena leta 1864, poimenovana Banco Popolare di Lodi. V kasnejših letih so se ljudske banke ustanovljale tudi drugod po italijanskih regijah, dokler leta 2007 ne pride do prve večje združitve dveh bank: Banco Popolare di Verona e Novara in Banco Popolare Italiana. Združitev pripelje do nastanka nove združne banke, poimenovane Banco Popolare Società Cooperativa (v nadaljevanju Banco Popolare). Januarja 2017 pride še do ene večje združitve, in sicer med Banco Popolare in Banco Popolare di Milano, s čimer združba Banco Popolare postane tretja največja banka v državi. Sestavlja jo široka poslovna mreža z 2.300 poslovalnicami, v katerih zaposluje okoli 25.000 ljudi in ima 4 milijone aktivnih strank (Banco BPM, b.l.a; Banco BPM, b.l.b).

Dejstvo je, da je imela italijanska politika skozi zgodovino močan vpliv na razvoj ali upad združnega delovanja. Zadnja večja sprememba na tem področju se je zgodila z na novo sprejetim zakonom leta 2015. Če povzamem Troiana (2015, str. 2–5), zakon vsem bankam v skupini Banco Popolare, ki imajo nad osem milijard evrov osnovnih sredstev, veleva spremembo organizacijske strukture v delniško družbo. Slednje je v večjih bankah precej spremenilo politiko delovanja, saj se s tem ukine prvotni princip odločanja »en član – en glas«, težje pa bodo tudi pokrivala manjša podjetja in manj donosne dejavnosti. Dejstvo je namreč, da so ljudske banke historično gledano manj profitabilne, vendar zato nič manj učinkovite kot konkurenčne komercialne banke. Ljudske banke so namreč prizanesljivejše v realnem sektorju in finančno podpirajo tako večje zadruge kot tiste najmanjše, ki delujejo v manj donosnih panogah. Banco Popolare je prisotna v 9.248 panogah, pokriva 29 % delež celotnega italijanskega bančnega sistema in upravlja kar četrtinski delež vseh izdanih bančnih posojil ter skladov finančnega premoženja v Italiji (prvi v vrednosti 385 milijard evrov in skladi v vrednosti 425 milijard evrov). Tipična panoga, ki jo zastopa Banco Popolare, zaposluje 10 ljudi in letno ustvari 480.000 evrov dobička, medtem ko ima panoga pri komercialni banki 12 zaposlenih in letno ustvari 640.000 evrov dobička. Po drugi strani pa ima Banco Popolare relativno večjo bazo za akumuliranje prihodkov iz osnovnih sredstev (angl. *asset base*), saj vrednost na posojila (angl. *customer loans*) znaša 46 milijonov evrov, medtem ko pri komercialnih bankah ta vrednost znaša 41 milijonov evrov.

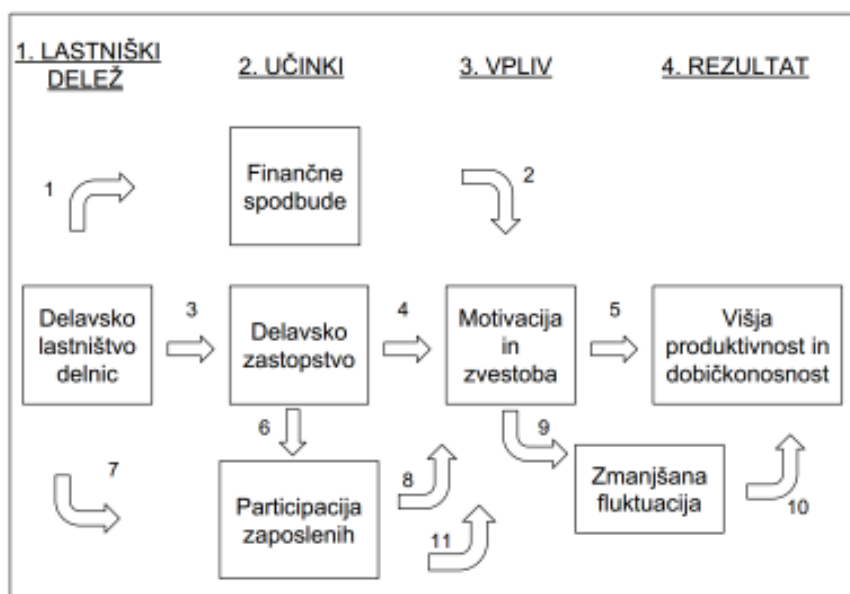
Pomembno bančno in finančno funkcijo pa zasedajo tudi kreditne zadruge (ital. *Credito cooperativo*), ki delujejo kot mreža povezanih 317 bančnih zadrug, imenovanih Banche di

Credito Cooperativo, Casse Rurali in Casse Raiffeisen iz regije Alto Adige. Princip poslovanja kreditnih zadrug je, da delujejo lokalno, vzajemno in ne izključno zaradi dobička. Že 133 let uspešno podpirajo razvoj celotnih lokalnih skupnosti in se trudijo čim bolj zadovoljiti njihove socialne in ekonomske potrebe. S svojimi dejavnostmi, kot je finančno posredništvo pri zagotavljanju kreditnih sredstev in nudenju ugodnih pogojev za varčevalne račune, so kreditne zadruge prisotne v 4.311 panogah – največ v obrtniški panogi (22,4 %), sledita ji kmetijska (18,8 %) in turistična panoga (18,6 %). Kreditne zadruge zaposlujejo okoli 36.000 ljudi in štejejo več kot 1,25 milijona članov (povzeto po Credito cooperativo, 2017).

3.3.4 Kritična analiza implementacije modela samoupravljanja

Zaposleni se toliko bolj obnašajo kot lastniki, če imajo možnost zaznati, kako njihovo delovanje učinkuje na uspešnost podjetja in kako to vpliva na njihov lastniški delež. Pravica do participacije zaposlenih lahko variira od najnižje stopnje, ko so zaposleni zgolj lastniki delnic z ničelno pravico do upravljanja podjetja, do stopnje, ko so zaposleni tako lastniki kot tudi upravljavci podjetja. Učinke, ki jih določena stopnja pravic ustvarja, prikazuje Slika 6.

Slika 6: Povezava delavskega lastništva z rezultatom delovanja podjetja



Vir: Michie, Oughton, & Bennion, *Employee ownership, motivation and productivity*, 2002, str. 7.

Tri različne stopnje participacijske pravice zaposlenih in učinki, ki pri tem nastajajo, so naštet v nadaljevanju (povzeto po Michie, Oughton, & Bennion, 2002, str. 6–8).

- Prvi je prikazan pozitiven učinek same finančne participacije, ko so zaposleni lastniki delnic in tako neposredno občutijo učinke ekonomskega poslovanja podjetja. Prva

povezava na sliki (puščici 1 in 2) prikazuje ta pozitivni učinek finančne participacije zaposlenih na njihovo motivacijo in pripadnost podjetju.

- Če ob delavskem lastništvu delnic obstaja tudi zagovornik njihovih pravic (puščici 3 in 4), to pri zaposlenih sproži podoben učinek na motivacijo in pripadnost podjetju, kar ima neposreden pozitiven učinek na končno produktivnost in dobičkonosnost podjetja. Še naprednejša pa so podjetja, ki znajo ob zvišani motivaciji zaposlene tudi vključiti v samo upravljanje podjetja (puščici 6 in 8). Po tej povezavi je trud zaposlenih za uspešno poslovanje podjetja še močnejši in odločnejši kot v primeru, ko zaposleni niso aktivno in neposredno vključeni.
- Obstaja tudi tretja možnost, in sicer primer, ko so zaposleni kot imetniki lastniškega deleža v organski strukturi podjetja neposredno udeleženi pri upravljanju podjetja (puščica 7). V tem primeru je učinek na zaposlene, da ostanejo motivirani za uspešno poslovanje podjetja, največji (puščica 11).
- Višja motivacija in pripadnost zaposlenih pa zaradi večjega truda pri delu neposredno pripeljeta do višje produktivnosti in dobičkonosnosti podjetja (puščica 5). Posredno pa se produktivnost in dobičkonosnost podjetja na dolgi rok lahko povečata še z investicijo podjetja v usposabljanje zaposlenih in v nenehno izboljševanje samega procesa delovanja. Slednje pripelje do zmanjšanja fluktuacije delovne sile, s čimer se v podjetju ohranja tako eksplicitno kot tudi implicitno znanje zaposlenih (puščici 9 in 10).

Vključevanje zaposlenih v upravljanje podjetja je v praksi izvedljivo, kar dokazujeta tudi primera Mondragona in italijanskega združnega sistema. Pri Mondragonu gre celo za povezavo krogov dejavnosti na določeni geografski površini, kjer v eni regiji pod eno zadrugo deluje več komplementarnih podjetij. Prav tako pa Mondragon uspešno deluje tudi v panožni dejavnosti, na širšem geografskem območju, kjer se distribucija in prodaja, industrija, bančništvo in znanost povezujejo v eno. Tudi italijanska združna povezava je lahko dokaz o zmožnosti kompatibilnega delovanja različnih panožnih dejavnosti znotraj enega mrežnega sistema. Oboje bi lahko povezala z bivšim jugoslovanskim samoupravnim sistemom. Morda je bila njegova pomanjkljivost premajhna fleksibilnost in odprtost trga. Morda je zaradi slabo dodelane notranje organiziranosti postal nefunkcionalen, saj nihče ni prevzemal odgovornosti. Da pa je sistem, ki deluje po podobnih principih kot samoupravna podjetja, lahko funkcionalen, dokazujejo prav zadruge, med drugim tudi zgoraj navedena primera. Razlog je verjetno ta, da se pri delovanju zdruget poleg enakopravnosti pri upravljanju daje poudarek tudi podjetništvu.

4 IMPLEMENTACIJA EKONOMSKE DEMOKRACIJE V SLOVENIJI

Postsocialistična tranzicija Slovenije je imela to težavo, da so bili popolnoma zabrisani »socialistični« okviri upravljanja podjetij. Da nismo znali ločiti politične ideologije od sistemskih značilnosti tržne ekonomije. Temeljno vprašanje tukaj je, zakaj smo na gospodarskem področju začeli praktično od začetka, zakaj je bilo toliko težav pri

razumevanju samega bistva ekonomske demokracije, da smo opustili skoraj vse dobre prakse prejšnjega sistema? Odgovor gre verjetno iskati v procesih osamosvojitve države in nato vključitve v Evropsko unijo, ko smo precej hitro uveljavili tuje prakse upravljanja podjetij in hkrati pozabili na pretekle izkušnje. Po mojem mnenju bi bila v obdobju tranzicije nujna povezava med modernostjo in tradicijo, ki jo je Slovenija izoblikovala kot socialistična republika.

Na tem mestu je prav tako pomembno poudariti, da je danes problem dvojni – nezanimanje političnih oblasti in družbena pasivnost. Zato so rešitve potrebne na obeh polih, da bo demokracija v tržnem gospodarstvu delovala uspešno in učinkovito. Spremembe so vsekakor nujno potrebne, predvsem zaradi vse večje družbene neenakosti in okoljskega razkroja, ki nastajata kot posledica neoliberalnega kapitalizma.

4.1 Postsocialistična tranzicija

Najpomembnejšo vlogo v postsocialistični tranziciji Slovenije je nosil Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (Ur.l. RS, št. 55/1992, 7/1993, 31/1993, 32/1994, Odl. US: U-I-1/96, v nadaljevanju ZLPPO), sprejet leta 1992. Ta je definiral transformacijo podjetij z družbenim kapitalom v podjetja z znanimi lastniki na celotnem trajnem kapitalu preoblikovanega podjetja. Podjetja so izdala delnice na podlagi vrednosti iz otvoritvene bilance in jih prodala na trgu glede na način ali kombinacijo načinov, ki so jih izbrala. Načini lastninskega preoblikovanja po ZLPPO so naštet v nadaljevanju.

- **Prenos navadnih delnic na sklade** – Podjetje je izdalo za družbeni kapital navadne delnice in z njimi preneslo 10 % na Pokojninski sklad, 10 % na Odškodninski sklad in 20 % družbenega kapitala na Sklad z namenom nadaljnje razdelitve pooblaščenim investicijskim družbam. Navadne delnice so dajale pravico do upravljanja, tako da je vsaka delnica nosila en glas. Delnice so bile prenosljive in so zagotavljale pravico do dividende.
- **Interna razdelitev delnic** – Podjetje je zaposlenim, bivšim zaposlenim in upokojenim delavcem podjetja lahko razdelilo navadne delnice za največ 20 % vrednosti družbenega kapitala po otvoritveni bilanci. Podjetja so delnice razdelila v zameno za lastniške certifikate državljanov.
- **Od notranjega odkupa delnic do preoblikovanja podjetja z večanjem tujega lastniškega kapitala** – Preostalih 40 % vrednosti družbenega kapitala po otvoritveni bilanci so podjetja lahko prodala na več načinov: z notranjim odkupom delnic, z javno prodajo delnic podjetja, s prodajo vseh sredstev podjetja ali s prodajo zunanjim kupcem, s čimer so si večali lastniški kapital. Tudi v tem primeru so podjetja delnice razdelila v zameno za lastniške certifikate državljanov.

V IV. poglavju ZLPPO sta opredeljena tudi pomen in funkcija lastniških certifikatov. Lastniške certifikate so kot razdelitev dela družbenega kapitala podjetij brezplačno prejeli vsi, ki so bili državljani Republike Slovenije. Vrednost lastniškega certifikata je bila

razdeljena glede na starost posameznega državljana, na dan 5. 12. 1992. Lastniške certifikate je lahko imetnik uporabil:

- za pridobitev delnic ali deleža v podjetju, kjer je ali je bil zaposlen, v okviru interne razdelitve delnic,
- za pridobitev delnic pooblaščenih investicijskih družb,
- za nakup delnic podjetij, ki se preoblikujejo z javno prodajo delnic,
- za nakup delnic ali drugega premoženja Republike Slovenije ter podjetij v njeni lasti, ki se ponudijo javnosti v odkup za lastniške certifikate.

Kljub mnogim kompromisnim rešitvam, ki jih je država uvedla z ZLPPO, pa so se pojavile nekatere pomanjkljivosti oz. napake, ki so bile s tem storjene. Lastninsko preoblikovanje v mnogih podjetjih denimo ni pripeljalo do prave privatizacije v ekonomskem smislu, ker so bile delnice preveč razpršene in se ni oblikovala odločujoča podjetniška vloga aktivnih lastnikov. Nadalje je izpostavljen tudi problem, da zaposleni kot delavci, upravljavci in lastniki niso uvideli potrebe po vzpostavljanju nadzornih lastniških mehanizmov, s čimer je zgolj prihajalo do navzkrižij interesov, ki so vse prej kot zagotavljali zadostno podjetniško učinkovitost. Ker je razdelitev delnic predvidevala zgolj začetne pogoje lastninjenja, ne pa tudi kasnejše prave privatizacije, je prišlo do umanjkanja tistih pravih lastnikov, ki bi vlagali svoj kapital in tvegali s podjetjem (povzeto po Kovač, 1993, str. 34). Srž problema je bilo torej lastninjenje, ki je potekalo relativno nevtrarno, z delitvijo delnic in lastninskih pravic, ni pa odgovorilo na temeljno vprašanje, kako urediti korporativno upravljanje novonastalih podjetij v zasebni lasti. Sestavni del te pomanjkljivosti, ki izhaja iz kapitalističnih principov vodenja, je tudi pomanjkanje prave ekonomske demokracije. Te model lastninjenja po kapitalističnih načelih ne ureja. Na drugi strani obstaja problem vlade in zunanjih institucij, ki so lastninjenje zastavile tako, da vodi v hitro privatizacijo. Rezultat tega občutimo še danes, saj se s privatizacijskimi valovi daje moč kapitalu, ki je že preseгла moč dela. Interes za ekonomsko demokracijo, ki smo jo včasih že poznali, tako postaja vedno bolj marginalen in manipulativen.

4.2 Normativna ureditev

Za začetek poskusa implementiranja ekonomske demokracije v Sloveniji štejemo leto 1993 s sprejemom Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (v nadaljevanju ZSDU). Po sprejemu zakona so v podjetjih, predvsem s pomočjo Zveze svobodnih sindikatov Slovenije, množično ustanavljali svete delavcev, ki so nekje bolj, drugje manj uspešno delovali, podobno stanje pa beležimo tudi danes. Aktivnost svetov delavcev je predvsem odvisna od ljudi, ki jih vodijo, ter od njihovega znanja in motivacije.

4.2.1 Zakonske regulative ekonomske demokracije

Področje vključevanja zaposlenih v upravljanje podjetja še danes v največji meri ureja ZSDU (Ur.l. RS, št. 42/2007-UPB). Slednji določa načine in pogoje sodelovanja

zaposlenih pri upravljanju podjetij, pri čemer zaposlene zastopa svet delavcev, ki se oblikuje v primeru, ko je zaposlenih več kot 20 delavcev z aktivno volilno pravico. V podjetju, kjer je zaposlenih do 20 delavcev z aktivno volilno pravico, pa imajo zaposleni možnost sodelovanja pri upravljanju preko delavskega zaupnika. Delavskemu zaupniku se mora omogočiti način dela in zagotoviti enake pravice kot svetu delavcev. Predstavnike sveta delavcev imajo pravico voliti vsi, ki so v podjetju zaposleni najmanj šest mesecev (aktivna volilna pravica). Pravico biti izvoljeni v svet delavcev pa imajo vsi zaposleni, ki imajo aktivno volilno pravico po tem zakonu in so v podjetju zaposleni najmanj 12 mesecev (pasivna volilna pravica).

ZSDU v 2. členu določa načine uresničevanja sodelovanja zaposlenih pri upravljanju, in sicer:

- s pravico do pobude in s pravico do odgovora na to pobudo,
- s pravico do obveščeniosti,
- s pravico dajanja mnenj in predlogov ter s pravico do odgovora nanje,
- z možnostjo ali obveznostjo skupnih posvetovanj z delodajalcem,
- s pravico soodločanja,
- s pravico zadržanja odločitev delodajalca.

Področje finančne participacije pa pri nas večinsko ureja Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (Ur.l. RS, št. 25/2008, v nadaljevanju ZUDDob), ki se uporablja za vse kapitalske družbe, kot jih določa zakon, ki ureja gospodarske družbe, razen določb o delniški shemi, ki se uporablja samo za delniške družbe, katerih delnice so uvrščene na organiziran trg vrednostnih papirjev. ZUDDob določa, da se lahko delavcem izplača največ 20 % dobička posameznega poslovnega leta, vendar ne več kot 10 % letnega bruto zneska plač, izplačanih v družbi v tem poslovnem letu. Najvišji znesek, ki ga delavec v skladu s tem zakonom lahko prejme, ne sme presegati 5.000 evrov. Pogodbeni stranki, to sta delodajalec in zaposleni delavec, se s pogodbo lahko dogovorita za denarno ali delniško shemo udeležbe pri dobičku – denarna shema je shema udeležbe pri dobičku, ki daje delavcem pravico do izplačila pripadajočega zneska dobička v denarju; delniška shema pa je shema udeležbe pri dobičku, ki daje delavcem pravico do izplačila pripadajočega zneska dobička v obliki lastniških delnic.

Sistematičen pregled različnih shem finančne participacije zaposlenih v državah Evropske unije pokaže, da obstajajo na tem področju zelo različne rešitve in vsaka država si v okviru teh možnosti izbira kombinacijo, ki ji najbolj ustreza glede na specifične razmere. Pri iskanju ustrezne rešitve za Slovenijo velja gotovo upoštevati velik pomen notranjega lastništva iz privatizacije, nelikvidnost slovenskega kapitalskega trga, pravno ureditev gospodarskih družb in soupravljanja delavcev po nemškem vzoru ter dolgoletno tradicijo samoupravljanja (Združenje delodajalcev Slovenije, b.l.a).

4.2.2 Svet delavcev

Zaposleni imajo v podjetju pravico izvoliti svet delavcev, kar jim zagotavlja II. del ZSDU. Svet delavcev se oblikuje, če je v podjetju zaposlenih več kot 20 delavcev z aktivno volilno pravico. V podjetju, v katerem je zaposlenih do 20 delavcev z aktivno volilno pravico, delavci sodelujejo pri upravljanju preko delavskega zaupnika.

Mandat članov sveta delavcev traja štiri leta, člani pa so lahko ponovno izvoljeni. Število članov sveta delavcev se v času mandatne dobe ne spremeni ne glede na spremembo števila delavcev z aktivno volilno pravico v podjetju. Prenehanje članstva v svetu delavcev natančno opredeljuje 46. člen ZSDU, ki navaja, da delavcu preneha članstvo v svetu delavcev, če umre, če mu preteče mandat, če izgubi pravico biti voljen v svet delavcev, če je odpoklican, če sam odstopi ali pa če mu preneha delovno razmerje v podjetju. Če zaposleni želijo odpoklicati določenega člana sveta delavcev, je potrebna pisna zahteva najmanj 10 % delavcev z aktivno volilno pravico oziroma reprezentativnega sindikata v podjetju, če gre za člana sveta, ki ga je kandidiral ta sindikat.

III. del ZSDU navaja pravice in dolžnosti do sklica zbora delavcev v podjetju. Svet delavcev ima pravico sklicati zbor delavcev, ki ga sestavljajo vsi zaposleni v podjetju razen vodilnega osebja. Možen je tudi sklic po posameznih organizacijskih enotah ali delih delovnega procesa v podjetju. Zbor delavcev ima pravico obravnavati vprašanja o pristojnosti sveta delavcev oziroma njegovega odbora, ne more pa odločati o vprašanjih, ki so v pristojnosti sveta delavcev oziroma njegovega odbora. Zbor delavcev se praviloma skliče izven delovnega časa oz. ima po potrebi enkrat letno pravico do sklica zbora med delovnim časom.

VI. del ZSDU se nanaša na opredelitev sodelovanja zaposlenih v upravljanju podjetja. V tem delu navaja, da ima svet delavcev predvsem naslednje pristojnosti:

- skrbi za to, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, sprejete kolektivne pogodbe ter doseženi dogovori med svetom delavcev in delodajalcem;
- predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev;
- sprejema predloge in pobude delavcev in jih v primeru, da so upravičeni, upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem;
- pomaga pri vključevanju v delo invalidom, starejšim in drugim delavcem, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo.

Ni odveč omeniti še vloge delodajalca, ki vsekakor ni pasivna. ZSDU mu nalaga obveznosti pri sodelovanju s svetom delavcev, zlasti na področju obveščanja in pridobivanja njegovega mnenja. Delodajalec mora obveščati svet delavcev predvsem o vprašanjih, ki se nanašajo na gospodarski položaj podjetja, razvojne cilje podjetja, stanje proizvodnje in prodaje, splošni gospodarski položaj panoge ali na druga vprašanja na podlagi medsebojnega dogovora iz drugega odstavka 5. člena ZSDU.

Omeniti velja še področje reševanja medsebojnih sporov med delodajalcem in svetom delavcev. Te spore po ZSDU rešuje arbitraža, ki je sestavljena iz enakega števila članov, imenovanih s strani sveta delavcev in delodajalca, ter enega nevtralnega predsedujočega, z imenovanjem katerega se strinjata obe strani. Z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem se lahko v podjetju ustanovi tudi stalna arbitraža. Če je v podjetju ustanovljena stalna arbitraža, svet delavcev in delodajalec imenujeta listo arbitrov, ki sodelujejo v posameznih arbitražah. Vsakokrat, ko se sproži arbitražni postopek, imenujeta svoje arbitre s te liste. Na tem mestu lahko dodam še to, da arbitraža s svojo odločitvijo nadomesti dogovor med svetom delavcev in delodajalcem. Odločba arbitraže je v podjetju dokončna, stranki pa lahko izpodbijata arbitražno odločbo pred pristojnim sodiščem zaradi razlogov in po postopku, ki je določen s posebnim zakonom.

4.2.3 Sindikat

Po podatkih Ministrstva za delo (2016) v Sloveniji z zakonom pogojene lastnosti reprezentativnega sindikata trenutno izpolnjuje 49 sindikalnih organizacij. Pojasnitev, kdo so reprezentativni sindikati in kakšni so njihovi pogoji delovanja, najdemo v 6. členu Zakona o reprezentativnosti sindikatov (Ur.l. RS, št. 13/1993, v nadaljevanju ZRSin):

- so demokratični in uresničujejo svobodo včlanjevanja v sindikate, njihovega delovanja in uresničevanja članskih pravic in obveznosti,
- neprekinjeno delujejo najmanj zadnjih šest mesecev,
- so neodvisni od državnih organov in delodajalcev,
- se financirajo pretežno iz članarine in drugih lastnih virov,
- imajo določeno število članov v skladu z določili tega zakona.

V omenjenem zakonu je prav tako določeno, da reprezentativni sindikati sklepajo kolektivne pogodbe s splošno veljavnostjo in sodelujejo v organih, ki odločajo o vprašanjih ekonomske in socialne varnosti delavcev ter predlagajo kandidate delavcev, ki sodelujejo pri upravljanju, v skladu s posebnimi predpisi. Odločitev o reprezentativnosti sindikata sprejme delodajalec. Če pri tem pride do spora, je zagotovljeno sodno varstvo v postopku pred sodišči, pristojnimi za spore iz delovnih razmerij.

Po Zakonu o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 21/2013, 78/2013, Odl. US: U-I-15/17, v nadaljevanju ZDR-1) je določeno, da delodajalec ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi:

- članu sveta delavcev, delavskemu zaupniku, članu nadzornega sveta, ki predstavlja delavce, predstavniku delavcev v svetu zavoda ter
- imenovanemu ali voljenemu sindikalnemu zaupniku

brez soglasja sveta delavcev ali delavcev, ki so ga izvolili, ali sindikata, če ravna v skladu z zakonom, kolektivno pogodbo in pogodbo o zaposlitvi, razen če v primeru poslovnega razloga odkloni ponujeno ustrezno zaposlitev pri delodajalcu ali če gre za odpoved pogodbe o zaposlitvi v postopku prenehanja delodajalca. Varstvo pred odpovedjo pogodbe

o zaposlitvi traja ves čas opravljanja njihove funkcije in še eno leto po njenem prenehanju. Delodajalec je po zakonu tudi dolžan sindikatu omogočiti dostop do podatkov, ki so potrebni pri opravljanju sindikalne dejavnosti, ter mu omogočiti pogoje za hitro in učinkovito opravljanje sindikalnih dejavnosti v skladu s predpisi, s katerimi se varujejo pravice in interesi delavcev.

Prvo veliko prelomnico za sindikalizem na Slovenskem je zagotovo pomenil pojav večstrankarske demokracije, ki je prišla skupaj z osamosvojitvijo. V prvem desetletju samostojnosti je bil sindikat organizacijsko in finančno še precej močan in je svojo mobilizacijsko moč znal odlično izkoristiti. Nato pa je, zaradi svojih lastnih napak, kot sta bili pristajanje na postopno privatizacijo in dopuščanje vse večje intenzivnosti dela ob nespremenjenih postavkah minimalne plače, začel doživljati postopni upad članstva. Ob vse pogostejših konfliktih med sindikati in političnimi oblastmi je bil sindikalizem z nastopom gospodarske krize v letu 2008 zopet postavljen pred novo, veliko preizkušnjo. Propadanje večjih podjetij in vse pogostejše pojavljanje atipičnih oblik dela so zato izzivi, ki se jih je treba lotiti hitro in z vso resnostjo, da bi se trend lahko obrnil.

Kot ugotavlja Broder (2016, str. 32), v Sloveniji sindikat pokriva skoraj tričetrtnski delež javnega sektorja in skoraj dvotretjinski delež realnega sektorja. V javnem sektorju je stopnja vključevanja v sindikate skozi leta bolj ali manj konstantna, po zadnjih meritvah pa naj bi začela padati in je leta 2015 znašala 42 %. Na področju realnega sektorja vključenost v sindikate skozi leta precej niha. Največ vpliva pri tem ima stanje v gospodarstvu – v času konjunktуре potreba po sindikalnem delovanju pada, nasprotni efekt pa se izkaže, ko se pojavljajo ekonomsko (in politično) krizni časi. V Sloveniji je po zadnji gospodarski in finančni krizi iz leta 2008 zaznati močan padec članstva, glavni razlog pa lahko pripišemo širokemu pojavu prekarnih oblik zaposlitve, saj se agencijski in napoteni delavci zaradi negotove oblike zaposlitve ne včlanjujejo v sindikate. Po zadnjih raziskavah iz leta 2015 je stopnja vključenosti v sindikate realnega sektorja znašala zgolj 13 %.

4.2.4 Delavski direktor

V V. delu ZSDU najdemo definirane tudi obveznosti in pravice delavskega direktorja. Leta je obvezen v podjetju z dvotirnim sistemom upravljanja, kjer je zaposlenih več kot 500 delavcev, v upravo družbe pa ga predlaga svet delavcev. V podjetju z enotirnim sistemom upravljanja, kjer je zaposlenih več kot 500 delavcev, pa je na predlog sveta delavcev eden izmed predstavnikov delavcev v upravnem odboru imenovan za izvršnega direktorja. V tistih podjetjih, kjer je zaposlenih manjše število delavcev, je mogoče delavskega direktorja imenovati v upravo družbe ali predstavnika delavcev v upravnem odboru za izvršnega direktorja, če je tako določeno z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem. Zakon določa še, da v okviru splošnih pravic in obveznosti, ki pripadajo vsem članom uprave družbe ali izvršnim direktorjem družbe v skladu s posebnim zakonom in statutom podjetja, delavski direktor ali predstavnik delavcev med izvršnimi direktorji družbe zastopa in predstavlja interese zaposlenih glede kadrovske in socialne vprašanji.

Naziv delavski direktor, kot ga pozna ZSDU, izhaja iz nemške ureditve. Po mnenju Rasporja (2007) si morda zaradi neposrečenega (dobesednega) prevoda v podjetjih napačno predstavljajo njegovo vlogo – gre namreč le za člana uprave v dvotirnem sistemu oziroma za izvršnega direktorja v enotirnem sistemu, ki ga imenujejo lastniki na predlog sveta delavcev. Pri glasovanju v upravi se delavski direktor odloča samostojno glede na predstavljene argumente. Njegova uspešnost pri zastopanju interesov delavcev v upravi je odvisna izključno od tega, s kako močnimi strokovnimi argumenti zna pri tem nastopati. In to je tudi osnovni kriterij, po katerem lahko svet delavcev presoja njegovo delo na tem položaju. Raspor še navaja, da med podjetji prevladuje mnenje, da je delo slovenskih delavskih direktorjev pozitivno. Tako menijo v kar 82 % anketiranih podjetij, ki imajo delavskega direktorja. To je lahko zaposlenim samo dodatna spodbuda, da bi to zakonsko možnost izrabili tudi v podjetjih, kjer je še niso. Kajti prisotnost predstavnika zaposlenih v upravi družbe, ki je konkretnije zadolžen za kadrovske področje, zaposlenim prinaša samo koristi. Poslovodstvo se mora zavedati nujnosti stalne odprte komunikacije s predstavniki zaposlenih. Pri tem je delavski direktor poslovodstvu najbližji in najenakopravnejši sogovornik.

Delavski direktorji so pri nas še vedno redki in brez jasno opredeljene vloge, kar je zagotovo v veliki meri posledica nejasnosti v zakonu in s tem povezanih praktičnih dilem. Povrhu pa imajo tudi delavski direktorji sami različne poglede na svojo funkcijo (Zorko, 2005). Iz povedanega zopet pridemo do sklepa, da je zakon na tem področju premalo zavezujoč in s tem povzroča neživljenjskost funkcije in pomena delavskega direktorja v praksi. S slednjim dopušča odprtost tudi različnim teoretičnim pogledom na samo funkcijo delavskega direktorja in njeno smiselnost. Kakšna mora biti vloga delavskega direktorja, povzame Šarman (1997): naj bo kot enakopraven član uprave prvenstveno direktor dela in skupno z drugimi člani uprave solidarno odgovoren za učinkovito upravljanje ter uspešno poslovanje podjetja, menedžer, ki zna ljudi voditi in prevzeti skrb zanje, strateg in dolgoročno usmerjen, ustrezno strokovno usposobljen, ne samo s kadrovskega vidika, pač pa tudi s pravnega, socialnega, ergonomskega in drugih.

4.2.5 Predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu

ZSDU v V. delu opredeljuje tudi sodelovanje zaposlenih pri upravljanju v organih družbe, ki se uresničuje preko predstavnikov zaposlenih v organih vodenja in nadzora družbe, in sicer:

- v dvotirnem sistemu upravljanja preko predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu družbe ali nadzornem odboru zadruga (nadzorni svet), lahko pa tudi preko predstavnika zaposlenih v upravi družbe ali v upravnem odboru zadruga (delavski direktor);
- v enotirnem sistemu upravljanja preko predstavnikov zaposlenih v upravnem odboru in v komisijah upravnega odbora, lahko pa tudi preko predstavnika zaposlenih med izvršnimi direktorji družbe ali zadruga.

Nadalje zakon opredeljuje, da se število predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu določi s statutom podjetja, vendar ne sme biti manjše od ene tretjine članov in ne večje od polovice vseh članov nadzornega sveta družbe. Predstavnike zaposlenih, ki so člani nadzornega sveta ali upravnega odbora oziroma njegovih komisij, izvoli in odpokliče svet delavcev in s tem seznanj skupščino družbe. Definirano je še, da člani nadzornega sveta in upravnega odbora ter njegovih komisij, ki so predstavniki zaposlenih, zastopajo interese vseh zaposlenih v okviru pooblastil tega organa, in sicer v skladu z zakonom, ki ureja gospodarske družbe, ali zakonom, ki ureja zadrage, in statutom podjetja. Nadzorni svet oziroma upravni odbor podjetja je prav tako dolžan na zahtevo predstavnikov zaposlenih najmanj enkrat letno obravnavati poročilo sveta delavcev o stanju na področju uresničevanja tega zakona v podjetju, predlagati ukrepe in se do njega opredeliti. Pogoji, da zaposleni dobijo predstavnika v nadzornem svetu, je torej ta, da imajo v podjetju ustanovljen tudi svet delavcev. Ta s svojo pravico do izvolitve ali odpoklica članov nadzornega sveta opravlja usmerjevalno, posvetovalno in nadzorno funkcijo v podjetju.

Kljub predstavljenim možnostim, ki jih ponuja slovenska zakonodaja, se je v obdobju po osamosvojitvi pomen predstavnštva zaposlenih v podjetjih precej zanemarjal. Sistemske spremembe, ki jih je Slovenija zastavila v času tranzicije, so desetletja kasneje pripeljale do »liberalnega« kolapsa z vrhuncem v letu 2008. Hitra uvedba prostega trga je z neobvladljivim zadolževanjem podjetij in ob prepovedi vmešavanja države v poslovanje bank privedla zgolj do razvitih menedžerskih prevzemov, ki so na koncu večino podjetij spravili zgolj v stečaj ali v roke tujih lastnikov. Podoben problem poznamo tudi pri lastninjenju podjetij v državni lasti. Slednje s svojim načinom delovanja potrjuje že sam Slovenski državni holding (v nadaljevanju SDH). S strani države je bil SDH ustanovljen z namenom gospodarnega upravljanja podjetij v državni lasti ter da se jim zagotovi odgovorne lastnike, ki jim bodo zagotavljali dolgoročni razvoj. Z njegovo ustanovitvijo je država želela omejiti tudi politizacijo gospodarstva. Ravno slednje pa je precej paradoksalno, saj je kadrovanje v SDH politično, s čimer so politiki omogočeni vsi vzvodi za obvladovanje njegovega delovanja. V praksi se to največkrat realizira v tem, da privatizacija državnih podjetij ustvarja lastnike brez izkazanih podjetniških sposobnosti. Da sta zanemarjena tako interes za učinkovito delovanje kot iskanje pravih odgovornih lastnikov, dokazujejo že sami primeri prodaje npr. NKBM, Heliosa, Elana. Ena zadnjih spornih prodaj novim lastnikom je prodaja Adrie Airways Tehnike, ko je bil zaposlenim, ki so si prizadevali za delavski odkup podjetja, ta onemogočen – SDH se je rajši odločil za prodajo podjetja poljski družbi Linetech holding.

4.3 Afirmacija ekonomske demokracije v praksi

Afirmacijo ekonomske demokracije v podjetjih sem se odločila raziskati s pomočjo intervjujev. Za raziskavo sem izbrala tri slovenska podjetja, in sicer: Domel, M Tom in Dewesoft. Prvo podjetje je zanimivo, ker se principi soupravljanja sploh niso prekinili. Posebnost drugega podjetja je, da se je ekonomska demokracija v organizacijsko strukturo vpeljala posredno in je prišla skupaj s kulturo vodenja podjetja, v katerem imajo vsi

zaposleni odkupljen enak delež podjetja. V tem primeru gre torej za idejo zaposlenih, medtem ko je pri zadnjem podjetju obveljala ideja lastnikov. Pri Dewesoftu so me še posebej zanimali vzroki, zakaj se podjetje, ki doseže neverjeten uspeh s povsem avtoritarnim načinom vodenja, odloči za uvedbo ekonomske demokracije.

Analizirala bom izkušnje, mnenja in dognanja, kako akterji po različnih funkcijah v podjetju dojemajo ekonomsko demokracijo. Zanima me, po kakšnih postopkih se le-ta uveljavlja ter kakšno vlogo in pomen prispeva. Zaradi večje raznolikosti mnenj sem v vsakem od izbranih podjetij izvedla tri intervjuje. Slednje mi omogoča vpogled v izkušnje pri implementiranju ekonomske demokracije iz treh različnih zornih kotov, saj so v tem trikotniku mnenj intervjuvani direktor – menedžer – zaposleni oz. predstavnik zaposlenih, če le-ta v podjetju obstaja.¹ Preden preidem na poglobljeno analizo intervjujev, naj na kratko opravim horizontalno analizo kot nekakšno medsebojno primerjavo izbranih podjetij.

4.3.1 Domel – delavsko soupravljanje

Eden redkih primerov uspešnega poslovanja podjetja, ki v praksi še danes implementira model delavskega soupravljanja, je Domel iz Železnikov. Domel je eden vodilnih evropskih proizvajalcev električnih motorjev za sesanje in elektronskih komutiranih motorjev ter je v 100 % lasti zaposlenih, bivših zaposlenih in upokojencev, ki so tudi edini lastniki. Tem je namreč v 90. letih prejšnjega stoletja z notranjim odkupom – z menjavo za lastniške certifikate – uspelo obdržati 53 % delež podjetja. S tem so se izognili tajkunizaciji, kakršno so doživeli številni paradni konji slovenskega gospodarstva. Zaposleni so se tudi uspešno uprli poskusu sovražnega prevzema ameriške korporacije Ametec, ki so ga zagovarjali nekdanji vodilni v Domelu in državni skladi. Danes so vsi delničarji obravnavani enakopravno, saj so njihove glasovalne pravice s statutom omejene na 2 % (povzeto po Lešnik & Koren, 2016).

Podjetje Domel je zraslo iz kovinarske zadruga Niko, ki jo je leta 1946 ustanovilo 16 domačinov iz Železnikov. Kasneje, z večanjem zaposlenosti, se je razširjal tudi proizvodni program. Pomemben mejnik predstavlja leto 1954, ko je bilo v zadrugi zaposlenih že 246 delavcev in je bila uvedena družbena lastnina. V letih, ki so sledila, se je proizvodnja širila tako na notranjem kot zunanjem trgu. V letu 1992 se je zadruga Niko preimenovala v Domel, ki po končanem procesu lastninjenja v letu 1996 postane delniška družba. Z željo po samostojnosti ter zadržanjem večinskega deleža in kontrole se ustanovi namenska družba Domel Holding, d.d., ki kot edini večinski lastnik leta 2009 pristane v lasti zaposlenih, bivših zaposlenih in upokojencev. Upravlja vsa podjetja v skupini Domel, hkrati pa izvaja tudi druge storitvene dejavnosti, kot so vodenje ter storitve finančno-računovodskega in splošnega področja (Domel, d.o.o., 2016).

¹ Uporabljeni izrazi, zapisani v moški spolni slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni za ženske in moške.

V intervjuju direktorica podjetja navede, da se je v zadnjih petih letih trend zaposlovanja povečeval. Tako podjetje danes zaposluje 1.180 ljudi v Sloveniji in med 70 in 100 na Kitajskem – odvisno od sezone. Vsi v podjetju so zaposleni za nedoločen čas, novozaposlenim pa se ta možnost ponudi po dveh letih zaposlitve v podjetju. Ker se v podjetju zavedajo svoje morebitne slabosti, kot je dokaj visoka stopnja geografske zaprtosti, skrbijo za privabljanje mladih že v času njihovega študija. Slednje izvajajo s podeljevanjem štipendij tako dijakom kot študentom, pri čemer imajo prednost tisti iz strojne in elektro smeri, po potrebi pa to možnost nudijo tudi študentom ekonomske smeri. Štipendistom omogočajo opravljanje praktičnega usposabljanja in jim ponujajo teme za zaključne naloge. Letno podprejo 80 dijakov in študentov, od katerih jih vsako leto okoli 10 dobi možnost zaposlitve v podjetju.

Več kot polovico prihodkov od prodaje Domel ustvari v štirih državah, in sicer v Nemčiji (23,8 %), v Sloveniji (11,55 %), na Madžarskem (9,49 %) in na Švedskem (7,43 %). Preostali delež prihodkov od prodaje pa ustvarijo še s prodajo na Poljskem, v Italiji, v Avstriji, v Romuniji, v Franciji, na Kitajskem in drugje. Po zadnjih finančnih podatkih je leta 2015 vrednost osnovnega kapitala znašala 17.636.235 evrov, prihodki pa 7.925.592 evrov (Sloexport – Domel holding, d.d., 2017).

Kot sem še izvedela od direktorice podjetja, so imeli pred petimi leti okoli 5 % rast prodaje, medtem ko zadnja leta dosegajo že 10 % rast. Zato se zaposlenim redno izplačujejo dodatni bonusi na plače, kot so regres, trinajsta plača in božičnica, ki je enaka za vse zaposlene, njena višina pa je odvisna od rezultata poslovanja podjetja. Trenutni organizacijski model jim ustreza in jim nikakor ne predstavlja kakršne koli ovire pri poslovanju. Zato, kot pravi direktorica, sistema, kakršen se je razvil znotraj podjetja, za zdaj zagotovo ne nameravajo spreminjati.

4.3.2 M Tom – evolucija modela samoupravljanja

V slovenskem tržnem gospodarstvu je mogoče najti tudi primer podjetja, kjer so zaposleni združili moči in začeli implementirati model samoupravljanja v praksi. Gre namreč za uspešen primer prevzema podjetja s strani zaposlenih – M Tom, ki je nastalo leta 2011 na pogorišču podjetja TOM. Podjetje je specializirano v proizvodnji oblazinjenega pohištva za dom, počitniške prikolice, avtodome, jahte in druge mobilne enote. Kot mi v intervjuju pove direktor podjetja, je bil prvi korak v smeri samoupravljanja narejen takrat, ko so si zadali cilj zbrati čim več zaposlenih, ki bi bili pripravljeni vložiti lastni kapital za odkup podjetja TOM, ki je bilo v stečaju. V takšno početje jih je prepričalo dejstvo, da je bilo jedro podjetja še zdravo, z brezposelnostjo se niso sprijaznili, prav tako pa so imeli na voljo stroje, delovne prostore in neizpolnjena naročila kupcev. Vsi zaposleni so vplačali enak finančni znesek in tako postali enakovredni lastniki in soupravljalci podjetja. Izkazalo se je, da se je našla prava ekipa, ki zna enotno nastopati in resno poprijeti za delo, kar je na koncu preraslo v model samoupravljanja.

Stečaj podjetja TOM ni koristil njegovemu ugledu na trgu, zato so bili prvi poslovni koraki še posebej težki. Z rednim vlaganjem lastnih finančnih sredstev v podjetje in z dokazovanjem svojih sposobnosti (tudi z osebnimi dogovori in odobrenimi plačili vnaprej) jim je uspelo izpolniti prva naročila kupcev, ki so jih »podedovali« še iz stečajnega podjetja. Tveganje je bilo skratka zelo visoko, vendar vredno poizkusa.

Kot pojasni direktor, danes prodaja, ki jo ustvarja podjetje, raste počasi, a vztrajno. Močan preskok je bil zaznan med letoma 2015 in 2016, ko je prodaja narasla kar za 50 %, v prvem polletju leta 2017 pa že za 30 %. Podjetje zaposluje 20 ljudi in eno invalidno osebo s polovičnim delovnim časom. 18 ljudi je zaposlenih za nedoločen, dva pa za določen čas. Kadrovsko politiko gradijo po principu zaposlovanja čim mlajših ljudi, torej tistih, ki pridejo na trg dela takoj po šolanju. Svoje poslanstvo vidijo tudi v tem, da mladim že od začetka privzgojijo vrednote in spoštovanje do dela. Zaradi narave dela v podjetju prednost namenjajo dijakom iz poklicnih in strokovnih šol, zlasti kjer je poudarek na ročnem delu. V tej smeri tudi nameravajo letos prvič uvesti vajeništvo za dijake z možnostjo nadaljnje zaposlitve.

Vrednost osnovnega kapitala je po zadnjih podatkih znašala 646.306 evrov. Najpomembnejši trg M Toma ostaja Slovenija, manjši delež prodaje pa že ustvarjajo na Hrvaškem. Kot ugotavlja direktor, je za zdaj to edina optimalna širitev, saj jim poleg zahtevne globalne konkurence na trgu oviro predstavlja tudi stroškovna izvedljivost. Podjetje je namreč v kapacitetah in delu, ki je predvsem ročno, za zdaj še precej omejeno, direktor pa priznava, da na dolgi rok zagotovo obstajajo želje in ambicije po večji izvozni usmeritvi.

4.3.3 Dewesoft – delavsko solastništvo

Nedavno je demokracijo v organizacijsko strukturo vpeljalo trboveljsko podjetje Dewesoft. Specializirano je v izdelovanju merilnih instrumentov, najbolj pa se širijo na razvojnem in proizvodnem področju. Uspešno rast so dosegli s povsem avtoritarnim načinom vodenja, kakršnega pozna večina podjetij v globalnem tržnem gospodarstvu. V letu 2015, ko je podjetje že doseglo zavidljivo mesto v svetovni konkurenci pa sta se namesto milijonskih ponudb iz tujine za odkup podjetja lastnika odločila za njegovo prodajo zaposlenim. Podjetje sta po knjigovodski vrednosti, v zameno za nakup delnic, ponudila vsem, ki so bili pri njih zaposleni vsaj eno leto. Vsak zaposleni v podjetju je deležen letne nagrade, ki je odvisna od uspešnosti podjetja. To vrednost pa zaposleni lahko pretopijo v solastništvo podjetja z nakupom njegovih delnic, kar jim trenutni model deležništva omogoča dvakrat na leto.

Vse od ustanovitve, leta 2000, podjetje beleži rast, leta 2012 pa je bilo celo prepoznano za zlato gazelo. Po navedbah direktorja glavni prodajni trg še vedno ostaja tujina, ki pokriva 90–95 % vse prodaje. Največ prodaje ustvarijo v Evropi, sledijo Azija in Združene države Amerike. Prodaja v prvem polletju leta 2017 pa je v primerjavi z enakim obdobjem

preteklega leta večja za 15 %. V letu 2016 je osnovni kapital znašal pet milijonov evrov, letni promet pa 21 milijonov evrov.

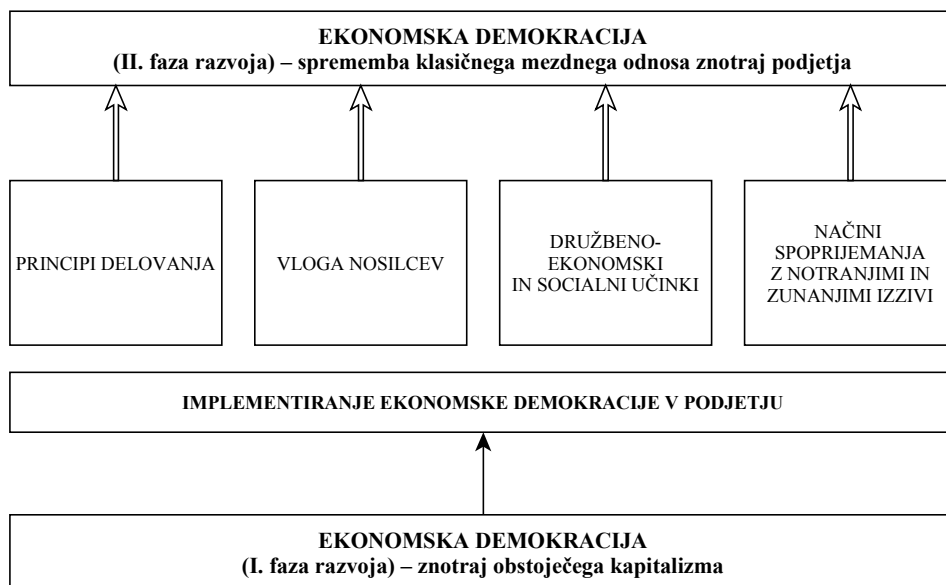
V intervjuju direktor pojasni, da trenutno zaposlujejo 65 ljudi v Sloveniji in okoli 100 v tujini. Na sedežu podjetja v Trbovljah delujejo oddelki za raziskave in razvoj in mehanska delavnica, v domačo infrastrukturo pa so vključili še objekte za možnost testiranja in proizvodnjo. V tujini so še vedno močni v Avstriji, Nemčiji, Aziji in ZDA. Strateškega pomena je zato hčerinska družba za prodajo in marketing, ki se nahaja v Avstriji, blizu Gradca. S to lokacijo so namreč na pragu sveta, saj so v enakem obsegu oddaljeni od vseh pomembnih kupcev in partnerjev z vsega sveta. Na vseh treh kontinentih imajo odprtih še mnogo manjših hčerinskih družb, ki služijo predvsem kot servisna služba za kupce in uporabnike njihovih instrumentov.

Vsi, ki so zaposleni v podjetju, imajo pogodbo za nedoločen čas, novozaposlenim pa to možnost ponudijo po enem letu zaposlitve v podjetju. Število zaposlenih se je v zadnjih letih zelo povečalo, saj so še pred petimi leti šteli okoli 20 ljudi. Kot navaja direktor, je bila z vzpostavitvijo modela deležništva glavna želja ta, da bi tudi zaposleni dobili občutek, da so del tega, kar ustvarjajo, in bi se jim s tem povečal občutek pripadnosti podjetju. Hkrati pa se oba direktorja zavedata, da bo kdo od zaposlenih to ponudbo videl zgolj kot priložnost za finančno naložbo, kar pa ju ne nazadnje ne moti. Danes z delnicami participira tri četrtine vseh zaposlenih, ki imajo v lasti okoli 7 % delež podjetja. Tudi pri iskanju novega kadra podjetje nima težav, po direktorjevem mnenju jim model finančne participacije zaposlenih predstavlja prednost in nikakor ne ovire. Poleg osnovne plače, ki jo dobi vsak zaposleni v podjetju, so v lanskem letu izplačali nagrado v višini treh povprečnih plač, znesek, ki pripada določenemu zaposlenemu, pa variira glede na položaj, ki ga v podjetju zaseda.

5 URESNIČEVANJE EKONOMSKE DEMOKRACIJE V SLOVENSKEM TRŽNEM GOSPODARSTVU – ANALIZA PRIMEROV

Intenziven razvoj treh temeljnih oblik organizacijske participacije zaposlenih privede do I. faze razvoja ekonomske demokracije v podjetjih znotraj tržnega gospodarstva. O tem, da takšni alternativni pristopi upravljanja lahko delujejo, celo parirajo največjim globalnim korporacijam, sem pisala že v prejšnjem poglavju. Jasno pa je, da sama demokracija znotraj podjetja zahteva drugačne medsebojne odnose, kot jih poznamo v podjetjih z avtoritarnim načinom vodenja, kjer se ustvarijo zgolj klasični, mezdni odnosi. Ti drugačni medsebojni odnosi znotraj podjetja pa »napovedujejo« II. fazo razvoja ekonomske demokracije v tržnem gospodarstvu. Njen razvoj iz I. faze v II. fazo prikazuje Slika 7, podkrepi pa ga spodnja analiza izvedenih intervjujev.

Slika 7: Razvoj II. faze sistema ekonomske demokracije (sprememba klasičnega meznega odnosa znotraj podjetja)



II. faza sistema ekonomske demokracije sem si zamislila kot posledico učinkov, ki nastanejo z aktivnim vključevanjem zaposlenih v proces upravljanja ali v lastniško strukturo podjetja. Z intervjuji sem zato želela raziskati naslednje:

- po kakšnih principih deluje ekonomska demokracija v izbranih podjetjih,
- kakšno vlogo imajo posamezni nosilci ekonomske demokracije,
- kateri so zaznani socialni, poslovni in družbenoekonomski učinki ekonomske demokracije ter
- kakšne pristope uporabljajo izbrana tri podjetja pri spoprijemanju z notranjimi in zunanji izzivi.

5.1 Principi delovanja ekonomske demokracije

5.1.1 Vključevanje zaposlenih

Vsa tri izbrana podjetja imajo model ekonomske demokracije, ki je odprt za vse zaposlene, kar pomeni, da so vključeni vsi in ne zgolj določeni zaposleni (kot to velja npr. v Veliki Britaniji za diskrecijske delniške sheme). Direktor M Toma meni, da le z vključevanjem vseh zaposlenih podjetje lahko doseže hitrejše in kakovostnejše sprejemanje odločitev. Slednje oriše s primerjavo športne ekipe – vsak, ki je na igrišču, krije svoje področje, za kar je tudi najbolj poučen, ekipa pa mora še vedno nastopati enotno in z istim ciljem. Ključno je tudi, da obstaja ena avtoritativna oseba, ki ima na koncu zadnjo, odločilno besedo. Direktor podpira pristop, da vsi zaposleni podajajo predloge, ki bi lahko privedli do kakovostnejših končnih produktov. Če je predlog tudi v praksi izvedljiv in omogoča izboljšanje procesa ali končno kakovost izdelka, se za takšno spremembo zagotovo odločijo. Ker so številčno še precej majhna ekipa, v podjetju ne poznajo uradne funkcije

predstavnik zaposlenih, je pa zato direktor za pogovore in delovne sestanke dnevno na voljo vsem zaposlenim.

Tudi v Dewesoftware uradno nimajo funkcije predstavnika zaposlenih, niso pa ti zato prikrajšani. Redno namreč organizirajo idejni svet, na katerega so povabljeni vsi zaposleni in kjer lahko vsak poda svoje mnenje, predloge in pobude. Direktor podjetja verjame, da lahko vsak posameznik vpliva na rezultate podjetja, zato se idejni svet organizira tedensko. Na višji instanci pa potem potekajo seje skupščine, kjer se o spremembah in predlogih tudi odloča.

Neposredno zastopanje zaposlenih pa izvajajo v Domelu. Vse zaposlene namreč zastopa svet delavcev in imajo tudi možnost enakovredne participacije. Po navedbi direktorice podjetja je sprva v podjetju obstajal centralni svet delavcev, ki je štel 15 članov, od leta 1993 (sprejetje ZSDU) pa imajo ustanovljen svet delavcev, ki danes šteje 24 članov. Vsi člani sveta delavcev so voljeni demokratično s strani zaposlenih. S tem je omogočena enakovredna zastopnost vseh oddelčnih enot, da so zaposleni tekoče seznanjeni s poslovanjem podjetja, z njegovimi cilji ter morebitnimi spremembami v zaposlovalni politiki.

5.1.2 Izobraževanje in informiranje zaposlenih

Za izvajanje demokracije v podjetju je pomembna tudi izobraženost zaposlenih. Vsi trije menedžerji so v intervjuju poudarili, da se s tem strinjajo, zato z zaposlenimi redno opravljajo razgovore v smeri iskanja možnosti za nenehno nadgrajevanje znanja in spretnosti glede na to, kakšno delo opravljajo. Tudi direktorji vseh treh podjetij izobraževanju zaposlenih pripisujejo zelo pomembno vlogo. V Domelu denimo podjetje vsako leto subvencionira šolanje 50–60 zaposlenim, ki se izobražujejo ob delu. Na izobraževanje zaposlene povabijo sami, obstaja pa tudi možnost, da zaposleni sam izrazi željo po izobraževanju, pri čemer mu šolnino (v celoti ali pa polovično) sofinancira podjetje. Od leta 2008 imajo vsak mesec krajša izobraževanja tudi z vsemi vodji oddelkov, kjer poudarjajo primere dobrih praks uspešnega vodenja in upravljanja. Tudi v Dewesoftware stavijo na sprotno in nenehno izpopolnjevanje znanja zaposlenih, zato jim redno omogočajo predavanja o nadgrajevanju znanja in kakovosti izdelkov, udeleževanje sejmov, možnost obiska poslovnih strank in podobno. Doslednejši na tem področju pa so v M Tomu, v katerem bolj kot visoka strokovna izobrazba šteje poklicno znanje, sposobnost samoorganiziranja in samodiscipline. Ker prevladuje ročno delo, je v celotni verigi notranjih proizvodnih procesov pomembno, da vsak opravlja svoje delo kakovostno, natančno in pravočasno. Zato je ključno znanje in poznavanje dela celotnega kadra, da zaposleni poznajo celoten proces in znajo predvideti, kaj je potrebno, da je izdelek narejen pravočasno, kakovostno in ne samo stroškovno učinkovito.

Če pa v podjetju želijo izkoristiti izobražene zaposlene, je pomemben tudi sistem informiranja znotraj podjetja. Vsak od zaposlenih je le-tega označil za dobrega in jasnega.

Zaposleni v M Tomu imajo priložnost priti v stik z direktorjem kadar koli, v večjih kolektivih (Dewesoft in Domel) pa je ta sistem malo bolj razdelan. Medtem ko imajo vsa tri podjetja urejeno redno informiranje zaposlenih po elektronski pošti, intranetu in na oglasnih deskah, zaposleni iz Domela poudari, da imajo vodje oddelkov mesečna sestankovanja glede novosti, obveščanje zaposlenih po oddelkih pa poteka na dnevni ravni. Vsi intervjuvani zaposleni so takojšnje obveščanje označili za zelo pomembno, ne zgolj zanje osebno, saj vsi opažajo, da uspešnost poslovanja podjetja zanima tudi njihove sodelavce. Zaposleni iz Domela poudari, da to skrb čuti zaradi njegovega solastništva v podjetju, medtem ko zaposleni iz Dewesofta priznava, da ga zanimajo predvsem finančni kazalniki podjetja.

Precej zgledni pri informiranosti zaposlenih pa so v Domelu, za kar je zaslužen zlasti svet delavcev. S svojo redno interakcijo z vodstvom podjetja so zaposleni redno obveščeni o gospodarski (tržni) in finančni situaciji v podjetju, o spremembah v zaposlovalni politiki, o spremembi delovnega časa, o spremembi sklepanja poslovnih partnerstev in drugo. Kot priznava predstavnik menedžmenta v M Tomu, pri njih poznajo podobno stopnjo informiranosti zaposlenih, vendar se ta izvede le priložnostno, ko se spremembe dejansko obetajo. Slednje opiše s primerom, ko se zaradi povečanja števila naročil obeta potreba po povečanem obsegu dela in z njim delovna sobota, kar svojim zaposlenim najavi že v ponedeljek. Pri tem pojasni, da v tako majhnem kolektivu enostavno računa na vsakega zaposlenega. Ker podjetje poudarja tudi socialno življenje zaposlenih, velja medsebojni dogovor, da morebitni sobotni delavniki vedno trajajo od 6. do 12. ure, tako imajo zaposleni še vedno čas za družine in prosti čas.

5.1.3 Odnosi z zunanjimi deléžniki

Ob dejstvu, da izbrana tri podjetja v lastniško ali organizacijsko strukturo vključujejo tudi zaposlene, so me zanimale njihove izkušnje ob interakciji z zunanjimi deléžniki – s finančnimi institucijami, poslovnimi partnerji, dobavitelji, kupci. Vse tri direktorje sem povprašala, ali so pri poslovanju že zaznali pomisleke s strani teh zunanjih deléžnikov, povezane z lastniško ali organizacijsko strukturo njihovega podjetja. Po navedbah direktorjev Domela in Dewesofta se zaradi njihove lastniške strukture, v katero so vključeni tudi zaposleni, še niso srečali s situacijo, da jim finančne institucije ne bi zaupale. Glavni razlog je verjetno ta, da sta omenjeni podjetji s finančnega vidika dobro likvidni in sta se bili vedno sposobni financirati iz lastnih sredstev. Nobeno od njiju tudi ni doživelo situacije, da jim poslovni partnerji, kupci ali dobavitelji ne bi zaupali, saj vse zanima končni rezultat in ne postopek oz. proces delovanja v podjetju.

Slabše izkušnje pa poznajo v M Tomu, kjer direktor prizna, da so pri nakupu podjetja TOM doživeli precej nezaupanja tako s strani finančnih institucij kot tudi dobaviteljev in kupcev. Po nekaj zavrnitvah za odobritev posojila s strani bank se jih je Poštna banka odločila obiskati na sedežu podjetja, kjer so jo s svojimi stroji, delovnimi prostori in izkazano močno voljo (vložen lasten kapital) prepričali, da jim je odobrila prepotrebno

kreditno posojilo. Nadalje jim je preostal še izziv prepričati naročnike propadlega podjetja TOM, da prevzamejo njihova naročila. S tako pridobljenim zaupanjem jim je le uspelo narediti prve in odločilne poslovne korake.

Danes se nobeno od izbranih treh podjetij ne srečuje z zadržki ali pomisleki svojih kupcev in naročnikov, saj vse na koncu zanima le končni rezultat in ne proces izvedbe. V povezavi s tem so vsi trije direktorji skozi različne interpretacije prišli do podobnih zaključkov, da oblika njihove lastniške strukture sicer zahteva malo drugačne pogovore in tudi več sestankovanj, vendar tega nihče od njih ne vidi kot oviro. Ključno je, da na trgu uspešno parirajo konkurenci ter maksimalno zadovoljijo kupce in dobavitelje. Kot poudarja direktorica Domela, jim v tem smislu na prvem mestu ostaja vlaganje v raziskave in razvoj ter v tesna partnerstva s kupci in poslovnimi partnerji.

5.2 Vloga posameznih nosilcev ekonomske demokracije

5.2.1 Vloga zaposlenih in organov upravljanja

Neposredna demokracija je lahko v podjetju uresničljiva le ob volji in ustreznem znanju zaposlenih. Najpomembnejše pri ekonomski demokraciji je, da se zaposleni zaveda, da ni več samo izvajalec, ampak tudi upravljavec delovnega procesa in podjetja.

V vseh treh podjetjih zaposlenim omogočajo zadostne pogoje za samozavestno opravljanje dela. Pomemben poudarek dajejo izobraženim zaposlenim, dobro in pravično informiranim, prevladuje pa tudi medsebojno zaupanje. Zato sem v intervjuju zaposlene tudi povprašala, kako ocenjujejo dostopnost direktorja za delovni sestanek ali pogovor, kar so ocenili za zelo dobro. Še več, slednje so označili kot zelo pomembno, saj jim daje občutek pripadnosti in pozitivno vpliva na medsebojno zaupanje in spoštovanje.

Menim, da mora menedžer poznati svoje zaposlene, to mu ne nazadnje tudi lajša delo na področju načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora. Vsi trije intervjuvani menedžerji pravijo, da so zaposlenim vedno na voljo. V M Tomu namenskih sestankov ni, saj se vse obravnava in rešuje sproti. V Domelu se najraje poslužujejo letnih razgovorov z zaposlenimi, medtem ko Dewesoftov menedžer izpostavlja, da se po potrebi zaposleni sam prijavi na letni razgovor, ki pa ga opravi direktorja podjetja. Vsi trije menedžerji so z različnimi interpretacijami prišli do podobnih sklepov o pomembnosti izobraženih in informiranih zaposlenih. K izobraževanju jih spodbujajo sami, posebej dobrodošlo pa se jim zdi, če zaposleni sami izrazijo željo po njem. Tudi stanje na področju informiranosti ocenjujejo kot zadovoljivo. Po oceni menedžerja iz M Toma so njihovi zaposleni v celoti in pravično informirani o trenutnem delu in o prihodnjih načrtih. To se mu zdi zlasti pomembno, saj so zaposleni pripravljani in se znajo organizirati. Tudi menedžer iz Domela ocenjuje, da je njihov informacijski sistem zadovoljiv, saj vsakič ob koncu leta poteka sestanek zbora delavcev, vodje oddelkov izvajajo mesečne sestanke, medtem ko sta informiranost in komunikacija znotraj oddelkov dnevni.

Ko je zaposlenim ponujeno znanje in so informacije odprte, so svoje delo zmožni opraviti dobro, pravočasno, naučijo pa se sprejemati avtonomne odločitve, za katere so pripravljeni tudi osebno odgovarjati. Slednje izboljša kakovost dela in raven komuniciranja. Pozitiven prispevek se kaže v večji pripadnosti zaposlenih podjetju in v urejenih medsebojnih odnosih.

5.2.2 Vloga sindikata

Posredno moč pri urejanju pogojev in pravic, ki izhajajo iz implementiranja ekonomske demokracije, nosijo tudi sindikati. Za mnenje, zlasti pa njihove izkušnje iz prakse sem povprašala vse tri direktorje podjetij. Teza, ki sem jo navedla v teoretičnem delu tega magistrskega dela, da naj bi bila raven delavskih pravic v neki panogi sorazmerna z močjo sindikata, zagotovo drži. V Domelu s sindikati sodelujejo in vztrajajo pri odkritem medsebojnem dialogu. Predvsem je svet delavcev tisti, ki vodi interakcijo med sindikati in zaposlenimi in v tej vlogi tudi zastopa urejanje pravic zaposlenih.

Precej negativne izkušnje, morda celo razočaranje nad sindikati, pa je zaznati pri drugih dveh direktorjih, posledično niti zaposleni niti vodje povečini niso člani sindikatov. Direktor Dewesofta poudarja, da bi sindikati morali večjo vlogo nameniti urejanju delovnih razmer za zaposlene, ne zgolj za delodajalce. V podjetja bi bilo potrebno širše vpeljati različne referenčne kodekse, prilagojene današnjemu času. Po njegovem mnenju bi sindikati morali zopet dati pomen in vrednost delu kot takšnemu. Prav tako meni, da so še vedno zelo nezadovoljivo urejena najnižja delovna mesta, kjer so razmere tako slabe, da zaposlenim ne dopuščajo občutka spoštovanja dela. Takšnemu mnenju pritruje tudi direktor M Toma, ki ugotavlja, da 80 % malih podjetij propada, medtem ko sindikati in Gospodarska zbornica Slovenije vso pozornost namenjajo urejanju razmer za 20 % preostalih, velikih podjetij. Mala in srednje velika podjetja so po njegovem mnenju zelo zapostavljena, dodatno breme pa jim predstavljajo še tuje korporacije, ki jim domača podjetja težko parirajo zaradi že na začetku oteženih pogojev poslovanja.

5.2.3 Vloga političnih organizacij in države

Pomembno vlogo pri oblikovanju politike delovanja gospodarstva in definiranju njegovih normativnih ureditev pa imajo ravno politične organizacije. V zvezi s tem me je pri direktorjih zanimalo, ali lahko iz lastnih izkušenj podajo mnenje o urejenosti slovenske zakonodaje. Kot ugotavlja direktorica Domela, manjka transparentnejša zakonodaja, zagotovo so potrebni manjši davki na plače in dividende, tudi zmanjšani administrativni stroški in podobno. Direktor Dewesofta tu opiše svojo izkušnjo, s katero so se srečali pri prodaji podjetja zaposlenim. V Sloveniji namreč poznamo zakonodajo s področja odkupa podjetij v stečaju, medtem ko zakonodaja, ki bi zgledno urejala odkup zdravih podjetij s strani zaposlenih, ne obstaja. Prav tako pogrešajo bolj dosledno zakonsko podlago, ki bi urejala nejavne delniške družbe, zgledovali bi se lahko po primerih iz tujine.

Srž problema za takšno deregulacijo pa izhaja prav iz politične nemoči ali pomanjkanja interesa. Direktor Dewesofta je prepričan, da bi se z voljo politike zagotovo dalo narediti veliko v prid ekonomski demokraciji. Občuti se, kot da gre pri politiki vse v smeri, da se ustvari podjetje, potem pa se proda naprej tujemu lastniku. Sami so se odločili podjetje prodati svojim zaposlenim zaradi kontinuitete, da bi vsi tisti, ki so ključni za rast in razvoj podjetja, prevzeli tudi vlogo v lastniški strukturi podjetja. In na tem področju se nenehno srečujejo z birokratskimi, operativnimi in finančnimi ovirami. Direktor še pripomni, da po njegovem ni toliko pomembno, da bi se za podjetja, ki implementirajo ekonomsko demokracijo, uvedle davčne olajšave, pomembneje se mu zdi, da sploh obstaja neka transparentna zakonodaja in da je pravična za vse oblike lastniških struktur v tržnem gospodarstvu. Tej tezi vsak s svojimi argumenti pritrjuje tudi direktorja Domela in M Toma. Pri prvem se zavedajo, da zakonitosti na trgu, kot so inovativnost, fleksibilnost in kreativnost, zagotovo morajo obstajati in da ima tudi vsak organizacijski model svoje prednosti in slabosti, vendar bi morali biti pogoji za normalno delovanje enaki za vse. Zavedajo se, da na to, koliko bo neki lastnik podjetja odgovoren do zaposlenih in družbe, politika ne more vplivati, lahko pa vpliva na vzpostavitev pravičnih in poštenih zakonskih pogojev. Tudi direktor M Toma z zanimanjem in pričakovanji spremlja dogajanje na področju urejanja zakonodaje, ki predvideva ekonomsko demokracijo, vendar do sedaj še ni občutil večjih, pozitivnih sprememb. Iz nevladnih organizacij in političnih opozicijskih strank so že prišli predlogi (nekateri bolj spodbudni, drugi manj), pa vendar se politika ne zmeni za nobenega. Kar pa direktorje še bolj navdaja s pesimizmom, pa je, da tudi sami organi političnih oblasti ne predlagajo nobenih alternativnih rešitev.

Vsekakor lahko sklenem, da podjetja na trgu delujejo uspešno, vsako po svoji najboljši moči. Fleksibilnost, inovativnost in podjetnost so še vedno tisti dejavniki, ki jih v tržnem gospodarstvu potrebuješ, in tega se zavedajo vsa tri podjetja. Iz (tuje) prakse pa je jasno, da vsaka politična in državna naklonjenost ekonomski demokraciji zagotovo pripomore k njeni širši implementaciji (primeri Francije, Velike Britanije, Španije, Italije idr.). Kot še dodaja direktor M Toma, pa je tam, kjer je volja, tudi pot, in ta misel (tudi v zvezi s slovensko zakonodajo) zagotovo velja.

5.3 Učinki uresničevanja ekonomske demokracije

5.3.1 Socialni učinki

Neposredni ekonomski in socialni prispevek ekonomske demokracije težko natanko ocenimo, pa vendar smo na delovnem mestu večino svojega časa, zato pravice do urejanja delovnih razmer nikakor ne gre zanemariti. Pomembno se je zavedati, da ni mogoče govoriti zgolj o ekonomski znanosti, ne da bi upoštevali tudi socialni učinek.

V izbranih treh podjetjih me je zato zanimal socialni učinek implementiranja ekonomske demokracije na zaposlene. Povprašala sem jih po njihovih občutkih ob dejstvu, da so v upravljanje podjetja aktivno vključeni, da se njihova mnenja poslušajo in upoštevajo. V

odgovorih je bil s strani vseh treh intervjuvanih zaposlenih kot glavni učinek implementiranja ekonomske demokracije omenjeno povečanje njihove pripadnosti podjetju. Drugi učinki, ki jih zaposleni s tem, ko so aktivno vključeni v upravljanje ali pri ekonomskem rezultatu podjetja, zaznajo, so povečana motivacija za opravljanje delovnih nalog, lažje poenotenje osebnih ciljev s cilji podjetja, lažje vpeljevanje sprememb, zlasti tistih, ki so vnaprej dogovorjene z njimi. Eden od njih sodelovanje pri upravljanju podjetja razume tudi kot dolžnost, saj izdatno težo pri tem nosi tradicija, ki obstaja v podjetju.

Drugi socialni učinki, ki jih navajajo vsi trije direktorji in menedžerji, sta še dvig samozavesti in izboljšana samopodoba zaposlenih. Z aktivnim vključevanjem v poslovanje podjetja se zaposleni začne zavedati pomembnosti svoje vloge v podjetju in si pridobi občutek, da ni samo izvajalec, ampak tudi upravljaavec delovnega procesa. V takšnih razmerah pa zaposleni lahko oplemenitijo ne le finančno premoženje, pač pa tudi svojo osebnost.

5.3.2 Poslovni učinki

Podjetje svojo odgovornost in zanesljivost izkazuje tudi v odnosu do kupcev in dobaviteljev. Vsi trije direktorji so poudarili, da na prvo mesto postavljajo odgovornost in etičnost ter da ne kršijo plačilnih in dobavnih rokov. S tem izkazujejo zanesljivost, da jim poslovni partnerji lahko zaupajo. Z vključevanjem zaposlenih v podajanje mnenj in predlogov se je, kot priznava direktor M Toma, že uspel vzdržati sprejemu donosnejše, vendar precej tvegane ponudbe.

Le zaposleni, ki so aktivno vključeni v upravljanje ali v ekonomski rezultat podjetja, so, po mnenju direktorjev, lahko motivirani za delo in se ne bojijo novih izzivov. Vsi trije direktorji se strinjajo, da s takšnim načinom poslovanja zaposleni znajo ceniti podjetje in so sposobni zaznati lastno odgovornost in dolžnost za pravočasno in učinkovito opravljeno delo. Da bo torej končni izdelek ali storitev takšna, kot bi si jo tudi sami želeli na trgu. Poleg tega pa le sami zaposleni najbolj vedo, ali bodo nekemu izzivu lahko kos in ali bi bilo sprejetje novih programov lahko tvegano za nadaljnji obstoj podjetja. S tem v povezavi so vsi trije direktorji tudi enotnega mnenja, da se ubiranje dolgoročnih poti na koncu zagotovo bolj izplača, in tega se venomer trudijo držati tudi v praksi.

5.3.3 Družbenoekonomski učinki

Pozitivni učinki ekonomske demokracije se izkazujejo tudi v skrbi podjetja za razvoj celotne družbe in njene okolice. Vsa tri podjetja aktivno podpirajo razvoj domače, lokalne skupnosti. Vsak od direktorjev ponosno našteje okoliška društva – športna in kulturna – ki jih njihovo podjetje sponzorira. Direktor Dewesofta izrazi svojo skrb za regijo, v kateri podjetje posluje in ki je zaradi množičnega zapiranja tovarn ob napačno zastavljeni poosamosvojitveni politiki doživela skorajšnji razpad gospodarstva. Rešitve tovrstne problematike so se lotili z ustanovitvijo podjetniškega pospeševalnika, ki je namenjen razvoju podjetništva in reševanju brezposelnosti v zasavski regiji. Slednji vsem, ki šele

začenjajo svojo podjetniško pot, ponuja potrebno podporo in pomoč, da lahko svoj prototip razvijejo v produkt. S takšnim dejanjem želi direktor sporočiti, da je s trdo voljo, skromnostjo in vztrajnostjo mogoče veliko narediti. Direktorica Domela pa dodaten poudarek, ki prispeva k javnemu dobremu, nameni skrbi njihovega podjetja za čisto, urejeno in zdravo okolje, ki se odraža tudi v njihovi okolju prijazni usmerjenosti poslovanja.

Kot sem že omenila, vendar naj poudarim še enkrat: z aktivnejšim vključevanjem vseh deléžnikov znotraj podjetja v upravljanje se socializira kapital, ki skupaj z aktivnim delavstvom posredno ustvarja odgovorne (so)delavce, kar se na koncu odraža tudi v stanju odgovornejših (so)državljanov.

5.4 Načini spoprijemanja z izzivi

5.4.1 Spoprijemanje z notranjimi izzivi

V vsakem podjetju se ciklično srečujejo z vzponi in padci in tudi v izbranih treh podjetjih ni drugače. Zato me je zanimal njihov pristop k reševanju tako notranjih kot tudi zunanjih izzivov. Med prve bi lahko vključila notranje medsebojne spore in konflikte, ki jih mora vsako podjetje jemati z vso resnostjo, saj vsak najmanjši spor lahko zaneti precejšnjo škodo – od povzročanja napetosti, nezadovoljstva, upadanja komunikacije med zaposlenimi do povzročanja neenotnosti sistema in podobno. Ta negativna klima znotraj delovnega okolja pa načenja tudi zaupanje med sodelavci in ne nazadnje do vodilnih v podjetju. Če se v podjetju uspešno lotevajo reševanja teh notranjih sporov, sem prepričana, da tudi spopadanje z zunanjimi izzivi, kot so zaostrene finančne in gospodarske razmere, ne bi smelo biti (pre)težka ovira.

V izbranih treh podjetjih me je torej najprej zanimalo področje reševanja medsebojnih sporov; kakšne metode in tehnike podjetja uporabljajo za njihovo reševanje in pa kakšno je medsebojno zaupanje. Slednjega si je v podjetju treba pridobiti, ga obdržati in tudi krepiti z odkritim vedenjem, poznavanjem skupnih ciljev in z jasno komunikacijo. Če v podjetju obstaja zaupanje, je kolektiv lahko sproščen z vsemi svojimi prednostmi in pomanjkljivostmi. Tako direktorji kot menedžerji so v intervjuju priznali, da svojim zaposlenim zaupajo, ne nazadnje se njihov napredek vsakomesečno odraža pri rezultatu, ki ga podjetje dosega. Pozitiven odgovor sem dobila tudi od zaposlenih, ki svojemu vodstvu in menedžmentu brez pomislekov zaupajo. Ob medsebojnem zaupanju tudi reševanje sporov ne zahteva posebnih prijemov. Denimo v Dewesoftu, ki po številu zaposlenih sodi med srednje velika podjetja, spore rešujejo sproti in s pogovori, saj imajo zelo dobro organizirano medoddelčno upravljanje in vodenje. V Domelu je sicer to odvisno od težavnosti problema, imajo pa za to na voljo tri institucije, in sicer oddelčni menedžment, svet delavcev in sindikat.

S prav posebnim pristopom reševanja medsebojnih sporov pa se tega lotevajo v M Tomu. Intervjuvani zaposleni pove, da kot maloštevilni kolektiv tudi oni prisegajo na sprotno razreševanje sporov, pri čemer se držijo principa »nobena juha se ne poje tako vroča, kot se skuha«. Njegova razmišljanja podkrepi tudi direktor, ki pa se drži prav posebne metode, ki poudarja psihologijo. Konflikte namreč rešuje po sistemu Pareto analize oziroma osredotočanja na ključne probleme. Direktor se torej drži principa, da zaposleni najprej pojasni problem z vsemi negativnim učinki, ki jih ta prinaša. Če se zadeva še malo pusti, da se ohladi, je po prepričanju direktorja 80 % problema rešenega. Slednje vsem dopušča osredotočanje na tisti ključni problem, ki bi ob rešitvi imel največji vpliv na izboljšavo oz. rešitev. To je po izkušnjah direktorja najučinkovitejša metoda, saj reševanje še vroče zadeve v praksi nikoli ne privede do cilja, ki bi ustrezal vsem.

5.4.2 Spoprijemanje z zunanjimi izzivi

Kot vsaka je tudi zadnja gospodarska in finančna kriza vsem trem podjetjem prinesla kar nekaj lekcij v zvezi s poslovanjem podjetja, saj je od njih zahtevala ogromno prilagodljivosti in inovativnosti. V času zmanjšanja naročil in povpraševanja se mora vsako podjetje odzvati, za kakšne prijeme se odloči, pa je največkrat odvisno od same kulture in tradicije v podjetju. V Dewesoftu menedžer priznava, da krize niso tako intenzivno občutili in posledično niso sprejemali nobenih posebnih, izrednih ukrepov. V podjetju M Tom so se že z odkupom stečajnega podjetja znašli pred težkimi izzivi in tako so tudi zadnjo gospodarsko krizo vzdržali in se enotno lotili vsakega izziva posebej. Kot pojasni njihov menedžer, vsi zaposleni redno sodelujejo pri odločanju o spremembi delovnega časa, pri sklepanju novih poslovnih partnerstev ter pri povečevanju ali zmanjšanju ponudbe izdelkov na trgu. Skratka, za vse večje spremembe, ki zadevajo sam delovni proces, se dogovarjajo in do največje mere upoštevajo tudi druga mnenja in predloge.

Tudi v Domelu so se v času gospodarske in finančne krize srečali s spremembo delovnega časa in s spremembami na področju investiranja v izobraževanje zaposlenih, vse te spremembe pa so bile dogovorjene s svetom delavcev. Število pobud za dodatno izobraževanje se je zmanjšalo. Če je zaposleni kljub temu izrazil željo po izobraževanju, mu je podjetje v tistem odboju nudilo polovično sofinanciranje (in ne celotno, kot so imeli navado pred nastopom krize). Odpuščali niso, so pa pri določenih zaposlenih pospešili postopek upokojevanja. Posebnost prilagajanja krizi pa so izkazali tudi pri reguliranju osebnih dohodkov, saj so leta 2009 znižali plače vsem deléžnikom znotraj podjetja – vodstvu za 15 %, preostalim zaposlenim pa za 10 %.

Ob vprašanju, ali se jim zdi, da so podjetja, ki svoje zaposlene informirajo in jih v svoje poslovanje tudi aktivno vključujejo, lahko hitrejša in tehtnejša pri poslovnem odločanju in lažje parirajo (globalni) konkurenci, je vseh devet intervjuvancev odgovorilo pritrdilno. Direktorji s tem, ko povprašajo tudi zaposlene in se ti odzovejo, občutijo zelo pozitivno reakcijo. Direktor Dewesofta navede primer izpred nekaj let, ko so še imeli klasične

mezdne odnose in so se zaposleni odzvali zelo negativno in z naporom pri vsakem povečanju obsega dela. Danes, ko participirajo pri ekonomskem rezultatu podjetja, se novih naročil kupcev in s tem povečanega obsega dela lotijo kot izziva in s polnim zagonom. Direktor ugotavlja, da je to zagotovo pozitiven prispevek finančne participacije zaposlenih, saj se zavedajo, da več naročil pomeni več prodaje in ustvarjenih prihodkov. Direktor M Toma poudarja, da je vsakega zaposlenega treba ceniti in mu za opravljanje dela nuditi najboljše pogoje, tako bodo tudi sami pokazali interes in voljo do dela.

Vsi trije menedžerji verjamejo, da z aktivnim vključevanjem zaposlenih v upravljanje lažje pride do vpeljevanja sprememb, zlasti tistih, ki pridejo kot predlog iz najnižjih oddelkov. Po njihovem mnenju naj bi to za seboj potegnilo večjo sprejemljivost in dovzetnost za spremembe. Eden od menedžerjev celo navaja, da z vključevanjem zaposlenih težje pride do krize v podjetju, saj so sprejete odločitve vedno v soglasju z večino. Če znotraj oddelkov poteka redna komunikacija in če zaposleni razumejo situacijo v podjetju, je sodelovanje zagotovo lažje, zagon in motivacija pa se povečata. Intervjuvani zaposleni kot pozitivno dojemajo možnost aktivnega vključevanja v upravljanje in poslovanje podjetja, redno komunikacijo in upoštevanje predlogov. Ob tem se počutijo ponosne, bolj pripadne podjetju in so pozornejši na to, katero stvar lahko naredijo bolje, hitreje ali kakovostnejše. Vsi si delijo mnenje, da je s tem vpeljevanje sprememb lažje in sprejemljivejše, saj zaposleni vsak na svojem področju najbolj ve, kako lahko delovni proces še izboljša. Eden od zaposlenih je ob tem priznal, da z njihove strani lahko pride tudi do odklonilnega odziva na vpeljane spremembe, pa vendar, zaupanje, ki so si ga v kolektivu ustvarili, prevlada in vedno se najde ustrezen kompromis.

6 TEORETIČNE IN EMPIRIČNE UGOTOVITVE

Tako v Sloveniji kot po zahodnoevropskih državah so posamezni deli zakonodaj, ki urejajo trg dela, precej napredni in zelo naklonjeni demokraciji znotraj podjetja. Kljub temu pa ekonomska demokracija v praksi ni nikoli polno zaživela, saj so le redka od teh določil za delodajalce zavezujoča in so se tako lahko vedno znova izmuznili njeni vpeljavi. Precej šibka se mi zdi tudi njena podpora v medijih. Vseeno ostaja dejstvo, da bo novo poglavje kapitalizma kot trenutnega družbenoekonomskega sistema zahtevalo spremembe, ki bodo za njegov dolgoročnejši obstoj morale temeljiti tudi na zadovoljevanju družbenih in okoljskih potreb.

6.1 Možnosti za razvoj ekonomske demokracije v kapitalizmu 4.0

Skozi XX. stoletje se je v kapitalizmu izoblikoval poseben mezdni odnos med nosilci dela in nosilci kapitala in takšen družbenoekonomski sistem praktično obstaja še danes. Posebnost samega kapitalizma je, da ga čas ni zlomil, pač pa je doživel zgolj nekaj sistemskih preobrazb. Pomembni sta zlasti dve prelomni točki, ki sta privedli do popolnega institucionalnega preoblikovanja samega sistema – veliki gospodarski in finančni krizi v tridesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Zadnje, tretje obdobje kapitalizma se

torej vzpostavi ob veliki gospodarski krizi v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, pri čemer sta velik pomen imela vzpona Thatcherjeve in Reagana. Kot predstavnika držav, ki so v tistem času igrale vodilno vlogo pri oblikovanju zahodnega tržnega sistema, sta zagovarjala umik politike iz gospodarstva. Posledica je bil vzpon neoliberalne doktrine prostega trga, po kateri naj bi trg vedno imel prav. Tu se tudi vzpostavi stroga ločnica med nosilci kapitala in nosilci dela, s čimer preidemo v klasični »mezdni kapitalizem«. Načela in principi takšnega delovanja so »mezdni kapitalizem« ponovno pripeljali do zloma ob globalni gospodarski in finančni krizi med letoma 2007 in 2009.

Tako Slovenija kot Evropska unija sta se znašli v prehodnem obdobju, ko bo družbenoekonomski sistem treba ponovno izoblikovati in vzpostaviti tako, da bodo podjetja začela delovati družbeno odgovorno. V ekonomski stroki se zato že govori o tako imenovanem kapitalizmu 4.0. Eden glavnih teoretikov je denimo Kaletsky (2016), ki poudarja, da je za dolgoročnejši obstoj nujno potreben »demokratični kapitalizem« v katerem se hkrati izvajajo denarne, fiskalne in strukturne politike, ki se medsebojno podpirajo. Za uspeh so nujno potrebne radikalne spremembe v gospodarstvu in politiki. Zanju je namreč globalni svet preveč kompleksen in nepredvidljiv, zato se morajo političnoekonomske teorije, ki v gospodarstvu dominirajo že vse od sedemdesetih let prejšnjega stoletja nujno opustiti. Nastopiti je potrebno enotno, bolj pragmatično, ter da bodo glavni nosilci tržnih zakonitosti manj zaslepljeni in se bodo naučili opuščati teorije, ki v praksi ne delujejo.

Vprašanje, ki se tukaj zastavlja je, zakaj pri »demokratičnem kapitalizmu« v ospredju ni ekonomska demokracija? V katero smer se naj bi sploh razvil trenutni mezdni kapitalizem? Tako Slovenija, ki se je s tranzicijsko privatizacijo znašla v prostotržnem horizontu, kot tudi globalno tržno gospodarstvo zagotovo potrebujeta nove alternativne prijeme odgovornega gospodarskega poslovanja. Če kaj, potem smo do sedaj lahko spoznali, da ni univerzalnega vzorca, ki bi bil edini pravi za vse. Vsaka država in vsak trg ima svojo tradicijo in zakonitosti, zato je vsakega treba proučiti in oblikovati mehanizem, ki tam najbolj deluje.

6.2 Analiza in interpretacija raziskovalnih vprašanj

Raziskavo o razvoju in pomenu ekonomske demokracije so usmerjala štiri raziskovalna vprašanja.

RV1: Ali drži, da je ekonomska demokracija lahko delovala samo v prejšnjem, socialističnem sistemu, danes v kapitalistično zasnovanem družbenoekonomskem sistemu pa zanjo ni pogojev?

Slovenijo kot socialistično republiko Jugoslavije je resda zaznamoval sistem, ki je bil v celoti usmerjen v družbeno lastnino podjetij, zato je bila ekonomska demokracija takrat bolj prisotna. V obdobju postsocialistične tranzicije pa se pomen ekonomske demokracije v

večjem delu gospodarstva izgubi. Kljub temu ta ni popolnoma zamrla, kar dokazujejo tudi zgoraj navedeni primeri, denimo Dewesoft, ki se je odločil v lastniško strukturo vključiti tudi zaposlene. Podjetje, ki dosega zavidljive rezultate in z njim povezane dobičke, je lastne delnice ponudilo v odkup svojim zaposlenim. Poleg tega, da sta se lastnika s tem želela izogniti velikim, tveganim prevzemom, sta s finančno participacijo zaposlenih želela, da bi tudi oni občutili večjo pripadnost podjetju in dobili občutek, da prispevajo k njegovemu uspehu.

Poleg Dewesofta pa sta pri nas znana še dva primera različnega implementiranja ekonomske demokracije – Domel, kjer se principi soupravljanja tudi ob množičnem lastniškem preoblikovanju podjetij v 90. letih prejšnjega stoletja niso prekinili, in M Tom, kjer so se delavci odločili za odkup podjetja TOM, s čimer so preprečili njegov stečajni postopek. Demokracija se je v organizacijsko strukturo vpeljala posredno in skupaj s kulturo vodenja podjetja, v katerem so vsi zaposleni lastniki z enakopravnimi pravicami pri poslovnem odločanju. Obe podjetji se uspešno prilagajata sedanjim potrebam na trgu. Njuno lastniško in organizacijsko strukturo zaposleni vidijo kot izziv, ki zahteva malo drugačne prijeme in tudi več dogovarjanj, vendar tega nihče od njih nima za oviro. Ključno zanje ostaja to, da na trgu uspešno parirajo konkurenci ter maksimalno zadovoljijo kupce in dobavitelje.

Na podlagi opravljene raziskave zato ugotavljam, da je bil prejšnji sistem demokraciji v gospodarstvu zagotovo bolj naklonjen in je bil ob takšnem pogoju tudi družbeno sprejemljivejši. Vsekakor pa to ni nujni pogoj. Ekonomska demokracija lahko zaživi tudi v drugačnem sistemu, kar zelo nazorno prikazujejo primeri iz tujine, denimo iz Francije in Velike Britanije. Za prvo velja, da finančne participacije zaposlenih ne vidi samo kot zakonsko obvezo, ampak tudi kot del socialne politike. Razume jo kot orodje, ki služi motivaciji zaposlenih, vzgaja njihovo zvestobo podjetju in goji občutek odgovornosti. In če se je v Franciji najbolj uveljavil model delitve dobička, lahko za Veliko Britanijo ugotovim, da je med vsemi modeli finančne participacije najbolj razvit model, ki zaposlenim omogoča lastništvo delnic (ESOP-i). Razlogi, zakaj je Velika Britanija še danes ena vodilnih pri implementiranju finančne participacije zaposlenih, lahko tičijo v vse kompleksnejši tehnologiji, tu imata pomemben vpliv globalizacija in z njo povezana zahtevna konkurenca. Ali pa je razlog družba sama, ki z višjo ravno izobrazbo postaja občutljivejša do nepriznavanja pravic na področju dela.

Da danes, v kapitalističnem tržnem gospodarstvu, lahko implementiramo ekonomsko demokracijo, dokazuje tudi primer nemškega Fraporta. Slednji ima zelo razvit model soupravljanja, v katerega so vključeni tako zaposleni kot druga, komplementarna podjetja, celo širša lokalna skupnost. Večinska lastnika podjetja sta zvezna dežela in javni holding, s čimer si pridržujeta največ pravic pri odločanju in upravljanju. Ob aktivni vključenosti celotne regije danes tudi statistični podatki kažejo na znaten napredek v razvoju in življenjskem standardu mesta.

Naslednji dokaz, da kljub ekonomski demokraciji nenaklonjenim pogojem slednja lahko uspe, je baskovska zadruga Mondragon. Baskija kot avtonomna skupnost znotraj španske države je lahko odličen primer političnega in ne zgolj gospodarskega prizadevanja za drugačnost. Pri Mondragonu gre namreč za povezavo krogov dejavnosti na določenem geografskem ozemlju, kjer v eni regiji deluje več komplementarnih podjetij. Uspešno deluje tudi na širšem geografskem območju, kjer se različne panoge, kot so distribucija in prodaja, industrija, bančništvo in znanost, povezujejo v eno. Tudi italijanska zadružna povezava je lahko dokaz zmožnosti kompatibilnega delovanja različnih panožnih dejavnosti znotraj enega mrežnega sistema, dokaz o tem, kako lahko različne panoge sodelujejo in si s tem omogočajo skupni razvoj in napredek. Oboje bi lahko povezala z bivšim jugoslovanskim samoupravnim sistemom, katerega pomanjkljivost je bila premajhna fleksibilnost in odprtost trga. Morda je bil tako neuspešen zaradi slabo dodelane notranje organiziranosti in je postal nefunkcionalen, ker nihče ni prevzemal odgovornosti. Da pa je sistem, ki deluje po podobnih principih kot samoupravna podjetja, lahko funkcionalen, dokazujejo prav zadruga s primeri, ki sem jih navedla.

Zgoraj navedeni primeri in še mnogi drugi dokazujejo, da tudi danes, v kapitalistično zasnovanem tržnem sistemu, ekonomska demokracija lahko deluje. O njeni smiselnosti ter o tem, kaj lahko z njo pridobijo zaposleni, delodajalci, družba in okolje, pa se morajo glavni nosilci prepričati sami.

RV2: Če so klasični mezdni odnosi v tržnem gospodarstvu pripeljali zgolj do vse daljših in napornejših delavnikov, mobinga in neobvladljive fluktuacije zaposlenih, kateri so potem tisti socialni učinki, ki jih ustvarja ekonomska demokracija in ki povzročajo spremembe v medsebojnih odnosih?

Nekatere socialne učinke ekonomske demokracije, ki jih občutijo zaposleni, sem predstavila v analizi intervjujev v petem poglavju. Ti učinki se največkrat odražajo v večji pripadnosti podjetju, k čemur najbolj pripomorejo dostopnost nadrejenih ter redna komunikacija in obveščanje znotraj oddelkov. Zato se zaposleni lahko počutijo bolj samozavestne in so pripravljeni podajati predloge, ki lahko spreminjajo proces ali način dela.

Ekonomska demokracija pozitivno vpliva tudi na medsebojno zaupanje zaposlenih. Brez zaupanja namreč ni sodelovanja in tudi ne uspehov. Vsak dober vodja ve, da si je zaupanje treba pridobiti, ga obdržati in tudi krepiti z odkritim vedenjem, s poznavanjem skupnih ciljev in z jasno komunikacijo. Pozitiven učinek pa ima tudi na razreševanje sporov na delovnih mestih, saj se z redno komunikacijo lažje najde kompromisna rešitev. Če v podjetju obstaja zaupanje, je kolektiv lahko sproščen z vsemi svojimi prednostmi in pomanjkljivostmi.

Učinke implementiranja ekonomske demokracije na zaposlene opažajo tudi njihovi nadrejeni. Direktorji so mi v intervjuju zaupali, da ekonomska demokracija ponuja in si

prizadeva za pozitivno razmišljanje njihovih zaposlenih. Opažajo veliko samoiniciativnosti pri spoprijemanju s problemi in da zaposleni znajo iskati rešitve ter prispevati k stalni izboljšavi poslovanja. Breme spopadanja z vsakodnevnimi izzivi v tem primeru sloni na celotnem kolektivu, vendar participacija pri ekonomskem rezultatu podjetja ali v njegovi lastniški strukturi ustvarja motivacijo, kreativnost in aktivnost. Pri razmišljanju zaposlenih o ciljnih poslovanja podjetja direktorji zaznavajo tudi dolgoročno usmerjeno vizijo, na kar so še posebej ponosni.

Pozitivne socialne učinke opažajo vsi trije intervjuvani menedžerji; menijo, da z vključevanjem zaposlenih krepijo njihovo pripadnost podjetju. Aktivna vloga zaposlenih pa naj bi se odražala tudi navzven, v njihovi skrbi za okolju prijazno poslovanje podjetja, za čisto okolico ter za razvoj celotne regije skupaj z njenimi lokalnimi društvi, ustanovami in dogodki.

RV3: Poleg socialnih učinkov, ki nastanejo posredno z ekonomsko demokracijo, je na mestu vprašanje, kateri so njeni poslovni učinki, ki se v podjetju morajo zgoditi za ustvarjanje alternativ mezdnemu kapitalizmu?

Fleksibilnost, inovativnost, kreativnost in podjetnost so še vedno dejavniki, ki so v tržnem gospodarstvu nujni, in tega se zavedajo vsa tri podjetja, v katerih sem izvedla intervjuje. Ti dejavniki tudi terjajo nenehno prilagajanje in trud za stroškovno učinkovitost. Kljub temu mora biti za vsako podjetje pomembno to, da posluje gospodarno ter družbeno in okoljsko odgovorno. Menedžerje v izbranih treh podjetjih sem povprašala po njihovi oceni odzivnosti podjetja na spremembe, če upoštevamo dejstvo, da v upravljanje in poslovanje podjetja aktivno vključujejo tudi zaposlene, kar zagotovo zahteva več usklajevanja. Vsi trije ocenjujejo odziv podjetja na spremembe kot dober in učinkovit. Za takšen učinek skrbijo z rednim informiranjem vseh zaposlenih, ki jih nato tudi aktivno vključujejo v sam proces delovanja in upravljanja podjetja. Vsi menijo, da je demokracija v njihovem podjetju zastavljena pravično in zagotavlja enakopravnost.

Vsi trije menedžerji se tudi strinjajo, da zaradi ekonomske demokracije porabijo manj energije za pojasnjevanje in usklajevanje, lažje pa se odločajo tudi pri sprejemanju tveganih odločitev. Če je dogovor skupen že od začetka vpeljevanja določenih sprememb, se vse do konca ve, kakšna je dolžnost vsakega posebej in kakšen je končni namen sprememb. Znotraj oddelkov mora potekati redna in odprta komunikacija, in če zaposleni razumejo situacijo v podjetju, je vpeljevanje poslovnih sprememb lažje in hitrejše. Spremembe, kot je povečan obseg dela, zaposlenim predstavljajo izziv in motivacijo, saj se zavedajo, da ne bodo koristile zgolj vodstvu, ampak tudi njim – s povečanjem lastniškega ali upravljalškega deleža.

Direktorje podjetij sem povprašala po njihovi oceni sprejemljivosti vpeljevanja poslovnih sprememb s strani zaposlenih. Vsi trije z različnimi interpretacijami prišli do ugotovitve, da je vpeljevanje sprememb ob demokraciji v podjetju učinkovitejše in sprejemljivejše za

vse vključene deléžnike. Zavedajo se, da vsak zaposleni na svojem delovnem področju najbolje ve, kako lahko poslovanje še izboljša in ali ima na voljo vse resurse za uspešno delo ali pa bi bile potrebne določene spremembe. Po njihovem mnenju so odločitve, sprejete z aktivnim vključevanjem zaposlenih, bolj dolgoročno naravnane in manj tvegane.

Vsi intervjuvani zaposleni menijo, da podjetje, ki v upravljanje aktivno vključuje vse deléžnike, svojo gospodarnost izkazuje tudi navzven – do okolja, družbe, lokalne skupnosti in širše regije. Ob tem priznavajo, da zelo poudarjajo skrb za odgovorno poslovanje podjetja do okolja in družbe nasploh. In ker bolj kot besede štejejo dejanja, se o tem lahko prepričam tudi z aktivnostmi, ki jih izbrana tri podjetja izvajajo v svojem kraju.

Poslovni učinki vključevanja in opolnomočenja zaposlenih so torej enako pomembni kot socialni. Le takšno podjetje je zmožno poslovati gospodarno, socialno pravičnejše in bolj kohezivno, pri poslovanju pa je usmerjeno tudi v okoljsko trajnost. Vsi ti učinki so zato osnovni pogoj za popolno vpeljavo ekonomske demokracije v podjetju.

RV4: Ali bi širša vpeljava demokracije v tržno gospodarstvo lahko predstavljala tisto alternativno spremembo, ki jo zahteva kapitalizem 4.0?

Dejstvo, ki sem ga že ugotovila, je, da obstoječi družbenoekonomski sistem potrebuje bolj pragmatično in dolgoročneje usmerjeno gospodarjenje. Kakšni bi bili učinki na družbo ob širši vpeljavi ekonomske demokracije v tržni sistem gospodarstva, je težko zagotovo predvideti. Lahko pa se ozremo na primere, ki v praksi že obstajajo, in ugotovimo njihove učinke.

Za učinkovito in družbeno odgovorno upravljanje so potrebni zaupanje in pošteni odnosi med direktorji in celotnim kolektivom. Vsi trije intervjuvani direktorji in menedžerji so si enotni, da je upravljanje podjetja, v katero so aktivno vključeni vsi deléžniki, zagotovo dolgoročneje usmerjeno in na koncu vedno prinese več koristi. Z aktivnim vključevanjem se pri zaposlenih oblikuje občutek, da delajo tudi zase, da so rezultati dela deljeni in da se za nagrado ne bodo trudili le individualno po najboljših močeh, pač pa bodo morali poskrbeti za to, da se bodo čim bolj trudili tudi vsi njihovi sodelavci. Kar direktorje najbolj navdaja z optimizmom, pa je njihovo opažanje, da zaposleni v interakciji z okolico takšne vrednote prenašajo tudi na širšo družbo.

Zaposlene sem tudi povprašala, kako ocenjujejo ozaveščenost družbe o ekonomski demokraciji. Vsi trije so ugotovili, da je ekonomska demokracija družbi precej neznana. Zakaj je tako, težko rečejo, navajajo pa, da v družbi verjetno prevladujejo neznanje, nepoznavanje, strah ali pa odsotnost želje po spremembah. Nad takšnim stanjem so še posebej razočarani, saj so sami izkusili zgolj pozitivne lastnosti ekonomske demokracije – zaznavajo večjo pripadnost podjetju, svoje sodelavce spoštujejo in svojim nadrejenim zaupajo. Vsak od njih z zanimanjem spremlja svojo investicijo v podjetju (lastniški delež) in razvoj podjetja.

Vsi ugotovljeni učinki ekonomske demokracije bi se, ob pogoju, da bi v tržnem gospodarstvu prevladovala podjetja, ki bi znala vključevati in aktivirati deléžnike, ki jih poslovanje podjetja zadeva, vzporedno lahko kazali tudi v širši družbi. Ti učinki so morda težko merljivi, so pa v praksi več kot dokazljivi, kar dokazujejo že izbrana tri slovenska podjetja z jasno izoblikovanimi vrednotami in odgovornostmi. Alternativno klasičnemu mezdnemu odnosu pa izkazujejo tudi tuja podjetja, denimo Fraport, ki v svojo lastniško in odločevalno strukturo neposredno vključuje celotno lokalno skupnost. Ali pa francoski in britanski modeli finančne participacije zaposlenih, ki služi kot alokacijski mehanizem v obliki omogočanja širših lastniških ali upravljaljskih pravic. Finančno participacijo zaposlenih razumejo kot orodje, namenjeno motivaciji zaposlenih, vzgajanju njihove zvestobe podjetju in gojenju občutka za odgovornost. Posredni učinki, ki bi ob tem lahko nastali, so manjša družbena neenakost, manjša izključenost, večja socialna kohezivnost in s tem ponovna obuditev srednjega (delavskega) razreda.

7 IZZIVI XXI. STOLETJA KOT KONČNI SKLEP

Po opravljeni študiji lahko ugotovim, da trenutni družbenoekonomski sistem ni prinesel tistega, kar je obljubljal, temveč nasprotno: dohodkovno neenakost, brezposelnost, onesnaževanje in na koncu pripeljal do točke, ko delo ni več vrednota. Nedavna ekonomska kriza naj bi že veljala za ponovno prelomnico kapitalizma in ob tej priložnosti bi veljalo razmisliti o večji demokratizaciji in socializaciji sistema. Treba je začeti krepiti ozaveščenost o pomenu demokracije tudi v gospodarski sferi in jo prenehati omejevati zgolj na politično. Največ svojega kreativnega časa večina ljudi preživi na delovnem mestu, zato je omejevanje demokracije v tej sferi nesmiselno, če ne celo nepravilno.

Ker potrebujemo sistem, ki bo ekonomsko še učinkovitejši, socialno pravičnejši in usmerjen v trajnostni razvoj, se morajo poleg posodobljenih pravnih norm vpeljati spremembe tudi na socialnem področju, tj. pri vzgoji in izobraževanju. Za iskanje rešitev se je o njih treba najprej poučiti. Previdnost je potrebna tudi pri kopiranju tujih pravnih rešitev, ki niso vedno prave in ki bi zagotovo lahko bile boljše. Pri občutljivih stvareh, med katere spadajo tudi pravice, ki izhajajo iz delovnega okolja, je ob prenosu tuje ureditve nujno treba upoštevati tudi nacionalne posebnosti. Delovna zakonodaja je lahko učinkovita in zares koristi vsem vpletenim le, če upošteva tradicionalna ter pravnozgodovinska dejstva in njihove posebnosti. Poleg tega pa kopiranje tujih pravnih ureditev izkazuje zgolj nesposobnost, neizvirnost ali celo pomanjkanje ustvarjalnosti.

Začeti moramo načrtno krepitev delavskih predstavništev (svet delavcev, delavski direktor) in drugih institutov, ki varujejo pravice iz dela in ki jih predvidevata tako ZSDU kot Ustava. Potrebujemo formalnopravna pravila, kot so ustavni red, zakonodaja in druga, ki bi zagotavljala varnost zaposlitve, zaščitila stabilnost plač ter nudila ustrezno zavarovanje vsem institutom delavskega predstavništva. Precejšen izziv za prihodnost je tudi ustrežnejša ureditev prekarnih oblik zaposlitve. Njihova težava je šibka socialna varnost, ki zaposlenim s tem staležem pripada. Poleg tega, da za opravljeno delo niso deležni plačila

prispevkov in dodatkov, ki bi jim zagotavljalo zadosti sredstev za preživetje, so po ZSDU izključeni še iz pravice do soodločanja. Zato je treba na tem področju razširiti volilno pravico in pravico do članstva v delavskih predstavništvih tudi nanje, za zgled si lahko vzamemo nemško ureditev tega področja.

Pomembna alternativa trenutnemu mezdnemu sistemu je tudi zadružništvo. Zadruga imajo pomembno vlogo pri zaposlovanju in v praksi delujejo kot posredni delodajalec, saj povzročajo povečanje samozaposlitev (zlasti samostojnih podjetnikov). Ker pomemben delež zadružnih dejavnosti predstavljajo tudi socialne storitve, na primer stanovanjske zadruga in zadruga za integracijo ljudi s posebnimi potrebami, so lahko tudi ogromen socialni prispevek k družbi. Poudarila bi tudi finančne storitve, ki jih lahko ponuja zadružni sistem. Ta lahko z lastnim bančnim sistemom nudi ugodne finančne in kreditne pogoje, ki služijo delovanju zadrug, na voljo pa so tudi gospodinjstvom. Njihov glavni namen je namreč delovati lokalno, vzajemno in ne izključno zaradi dobička. Tuje zadruga, tudi zgoraj predstavljene, dokazujejo, da so v praksi sposobne parirati celo največjim korporacijam in poleg tega delovati še dostojno, solidarnostno, trajnostno, pravično in demokratično.

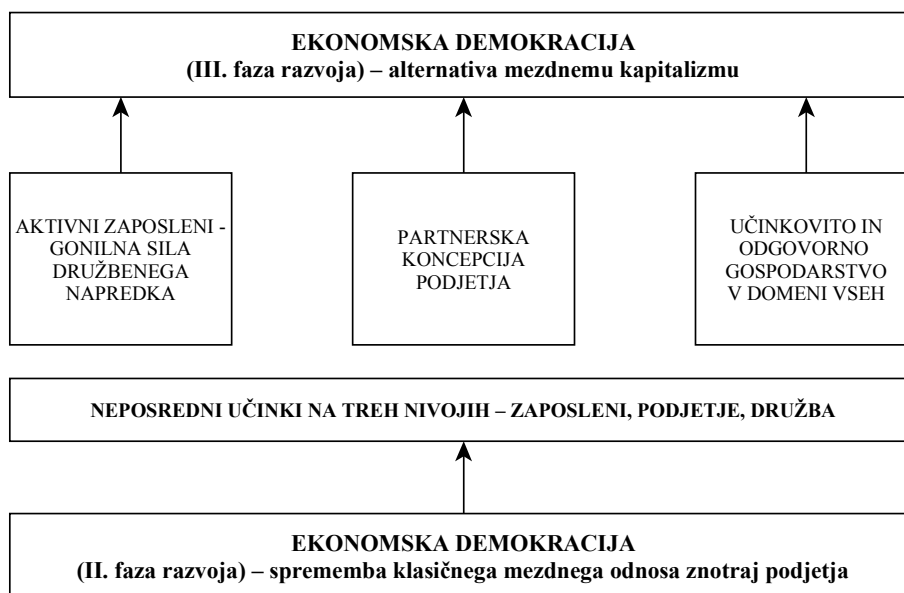
Izziv XXI. stoletja bi zato moralo biti iskanje drugačnih principov delovanja podjetij v tržnem gospodarstvu. S tem magistrskim delom sem prikazala, da takšna podjetja že obstajajo. S pomočjo njihove politike delovanja zato lahko zastavim sistem, ki bi ga ustvaril širši razvoj ekonomske demokracije v tržnem gospodarstvu (njena zadnja, III. faza razvoja). Navedla sem že, da do I. faze razvoja sistema ekonomske demokracije pridemo z vpeljevanjem treh različnih oblik organizacijske participacije zaposlenih. Vsaka od teh oblik pa zahteva nujno spremembo klasičnega meznega odnosa med nosilci kapitala in nosilci dela, saj je poudarek na sodelovanju, vključevanju in zaupanju. Te spremembe medsebojnih odnosov znotraj podjetja nato privedejo do II. faze razvoja sistema ekonomske demokracije. Bistveno je, da so poleg ekonomskih učinkov pri tem prisotni še socialni učinki. Ti se najprej izoblikujejo v odnosih znotraj podjetja, ki od zaposlenih terjajo gospodarno ter družbeno odgovorno delovanje, od lastnikov in menedžerjev pa sodelovanje ter enakopravno obravnavanje vseh. Takšne vrednote, ki jih prinesejo spremembe v odnosih, pa se nato navzven izražajo na treh ravneh – na ravni zaposlenih, podjetja in družbe:

- z večjo aktivacijo bi zaposleni postali gonilna sila družbenega napredka,
- nastala bi partnerska koncepcija na ravni podjetij ter
- gospodarstvo, ki bi bilo ekonomsko še učinkovitejše in socialno pravičnejše, k čemur bi stremela celotna družba.

V trenutnem družbenoekonomskem sistemu bi torej na vsaki od zgoraj omenjenih ravni, posredno ali neposredno, občutili spremembe, ki pa bi do pravih učinkov pripeljale le, če bi bile dejavnosti vseh treh ravni usmerjene k istim strukturnim spremembam – v širši

razvoj ekonomske demokracije kot alternative meznemu kapitalizmu. Takrat bi bila dosežena III. faza razvoja sistema ekonomske demokracije. Nazorneje to prikazuje Slika 8.

Slika 8: Razvoj III. (končne) faze sistema ekonomske demokracije (alternativa meznemu kapitalizmu)



Če se torej izognem idejam o preoblikovanju celotnega družbenoekonomskega sistema in obdržimo tržno gospodarstvo, potem je edina dolgoročna rešitev ta, da podjetja začno delovati gospodarnije ter družbeno in okoljsko odgovorneje, in ravno to zagotavlja ekonomska demokracija. Njeno širše vpeljevanje v podjetja bi privedlo do bolj organiziranega gospodarstva z ustvarjalno in pravično družbo in morda bi bil ravno to tisti učinek, ki ga kapitalizem 4.0 potrebuje. Ljudje smo družbena bitja in človek ni samo egoističen in naravnan k tekmovalnosti, kot se od njega pričakuje danes. Mislim predvsem na brezobzirno tekmovalnost, nemoralnost in pretiravanje. Zdrava tekmovalnost je seveda potrebna, saj prinaša družbeni napredek. Pozabljamo, da sta izvor človekove osnovne moči vedno bila in zagotovo vedno bosta sodelovanje in vključevanje. Z enakopravnim vključevanjem vseh se lažje postavijo pravi okviri in načini za potešitev potreb širokega kroga družbe in njenega okolja.

Pričujoče delo predstavlja zgolj izhodišča za nadaljnje aktivnosti na področju implementiranja ekonomske demokracije. Poudariti velja še spoznanje, da večje zadovoljstvo zaposlenih zagotavlja večjo uspešnost podjetij in ne, da imajo uspešna podjetja bolj zadovoljne zaposlene.

LITERATURA IN VIRI

1. *A social policy tool*. Najdeno 27. marca 2017 na spletnem naslovu https://www.interepargne.natixis.com/jcms/lpf87_12088/en/mandatory-profit-sharing-premiums?art=lpf87_11472
2. *About GfK*. Najdeno 12. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.gfk.com/about-gfk/about-gfk/>
3. *About the Employee ownership association*. Najdeno 1. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://employeeownership.co.uk/about-the-employee-ownership-association/>
4. AGCI Associazione generale cooperative Italiane. (b.l.). *Chi siamo*. Najdeno 25. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.agci.it/content/storia>
5. Bagchi, A. (2008). Varieties of employee ownership: Some unintended consequences of corporate law and labor law. *Journal of business and employment law*, 10(2), 305–337.
6. Bajt, A. (1988). *Samoupravna oblika družbene lastnine*. Zagreb: Globus.
7. Bakovnik, N. (2011). Delavsko soodločanje kot temeljna človekova pravica. *Ekonomski demokracija* 15(4), 6–8.
8. Bakovnik, R. (1998). Sodelovanje delavcev pri upravljanju v Nemčiji. *Industrijska demokracija*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/priloge/134-1.doc
9. Banco BPM. (b.l.a). *La storia*. Najdeno 25. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.bancobpm.com/banca-popolare-di-lodi/la-storia/>
10. Banco BPM. (b.l.b). *Chi siamo*. Najdeno 25. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.bancobpm.it/il-gruppo/chi-siamo/>
11. Borak, N. (2002). *Ekonomski vidiki delovanja in razpada Jugoslavije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
12. Borzaga, C., Depedri, S., & Bodini R. (b.l.). Cooperatives: The Italian experience. *Euricse*. Najdeno 22. aprila 2017 na spletnem naslovu http://www.academia.edu/13075416/Cooperatives_the_Italian_experience
13. Broder, Ž. (2016). *Sindikalno gibanje v Sloveniji od osamosvojitve do danes* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in organizational behaviour*. Najdeno 30. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.bebr.ufl.edu/sites/default/files/The%20Network%20Structure%20of%20Social%20Capital.pdf>
15. Caraker, E., Ove Madsen, M., Jorgensen, H., & Baadsgaard, K. (2012). Employee participation and co-determination at the workplace level in Denmark during years of crisis. *Paper ILERA Congress Philadelphia*. Najdeno 28. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://ilera2012.wharton.upenn.edu/RefereedPapers/MadsenMogensOve%20EmmettCaraker%20HenningJorgensen%20KelvinBaadsgaard%20updated.pdf>

16. *Companies with tax-advantaged employee share schemes*. Najdeno 29. marca 2017 na spletnem naslovu https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/464151/Table6-2.pdf
17. *Company saving plans (PEE) - A savings option for financing medium-term projects*. Najdeno 27. marca 2017 na spletnem naslovu https://www.interepargne.natixis.com/jcms/lpf87_12106/en/company-savings-plans-pee?art=lpf87_11474
18. *Company Share Option Plan*. Najdeno 31. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.gov.uk/tax-employee-share-schemes/company-share-option-plan>
19. Confederacion empresarial Espanola de Economia Social. (2016). *Social economy in Spain*. Madrid: Confederacion empresarial Espanola de Economia Social.
20. COOP International co-operative alliance. (b.l.). *History of the co-operative movement*. Najdeno 24. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://ica.coop/en/whats-co-op/history-co-operative-movement>
21. Corcoran, H., & Wilson, D. (2010, 31. maj). The worker co-operative movements in Italy, Mondragon and France: Context, success factors and lessons. *Canadian worker co-operative federation*. Najdeno 13. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-corcoran-wilson.pdf>
22. *Credito cooperativo*. Najdeno 22. aprila 2017 na spletnem naslovu http://www.creditocooperativo.it/template/default.asp?i_menuID=42125
23. De Berardinis, C. (2015). The Marcora Law: an effective tool of active employment policy. Najdeno 29. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.thenews.coop/98000/sector/retail/marcora-law-effective-tool-active-employment-policy/>
24. Domel, d.o.o. (2016, september). *Priročnik za novozaposlene*. Železniki: Domel, d.o.o.
25. Downs, A. (1957). *An economic theory of democracy*. Boston: Addison-Wesley Publishing.
26. *Economic survey of employee share ownership in European countries in 2016*. Najdeno 31. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.efesonline.org/Annual%20Economic%20Survey/Presentation.htm>
27. *Employee share ownership*. Najdeno 26. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Financial-Participation/Employee-share-ownership>
28. *Enterprise Management Incentives (EMIs)*. Najdeno 31. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.gov.uk/tax-employee-share-schemes/enterprise-management-incentives-emis>
29. Erman, J. (2012). Oblike finančne participacije zaposlenih v Franciji. *Ekonomska demokracija*, 16(5), 26–28.

30. Eurofond. (2015). *Third European company survey – Overview report: Workplace practices – Patterns, performance and well-being*. Luksemburg: Publications office of the European Union.
31. Eurofond. (b.l.). *Kündigungsschutz*. Najdeno 5. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://www.eurofound.europa.eu/efemiredictionary/protection-against-dismissal-1>
32. *European Company*. Najdeno 12. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://www.worker-participation.eu/European-Company-SE>
33. European federation of employee share ownership. (2012, 12. junij). *France–UK*. Najdeno 20. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.efesonline.org/Annual%20Economic%20Survey/France-UK%20%202-1.pdf>
34. European foundation for the improvement of living and working conditions. (2004). *Financial participation for small and medium-sized enterprises: Barriers and potential solutions*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
35. European Trade Union Institute. (2017, 31. marec). *Overview of current state of SE founding in Europe*. London: European Trade Union Institute, 2017.
36. Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer. (2010). *European company survey 2009 – Overview*. Luksemburg: Office for official publications of the European communities.
37. Evropska komisija. (2014, oktober). *The promotion of employee ownership and participation*. Bruselj: Evropska komisija.
38. *Financial participation in Europe: Overview of similarities, differences and trends*. Najdeno 20. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.worker-participation.eu/>
39. Fraport AG. (b.l.a). *Fraport at a glance*. Najdeno 12. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.fraport.com/en/the-fraport-group/about-us/fraport-at-a-glance.html>
40. Fraport AG. (b.l.b). *Visual fact book 2016*. Najdeno 11. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.fraport.de/content/fraport/de/misc/binaer/unternehmen/investoren/termine-und-publikationen/visual-fact-book/visual-fact-book-2016/jcr:content.file/fraport-visual-fact-book-2016.pdf>
41. Fraport AG. (b.l.c). *Community*. Najdeno 12. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.fraport.com/en/our-company/responsibility/dimensions/community.html>
42. *Gainsharing*. Najdeno 25. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.hr-guide.com/data/G443.htm>
43. Gostiša, M. (2014). *Teorija ekonomske demokracije kot nove systemske paradigme kapitalizma*. Kranj: ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.
44. Gostiša, M. (b.l.). Enotirni in dvotirni sistemi korporacijskega upravljanja. *Delavska participacija*. Najdeno 4. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID031215.doc>

45. Gostiša, M., & Miklič, G. (1995). *Splošni priročnik za delavsko soupravljanje*. Ljubljana: Enotnost: Studio participatis.
46. Hiršl, A. (2016). EU pravni okviri za sodelovanje delavcev pri upravljanju. V A. Hiršl (ur.), *Vključevanje zaposlenih v procese odločanja* (str. 5–9). Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.
47. HM Revenue & customs. (2015, 30. september). *Employee share schemes statistics*. London: National statistics.
48. Hojnik, J. (2011). Splošno o delavski participaciji na Danskem. *Ekonomska demokracija* 15(5), 22–24.
49. Hojnik, J. (2012). Sistem delavske participacije v Franciji. *Ekonomska demokracija*, 16(5), 21–25.
50. Hojnik, J. (2014). Razvoj delavskega soupravljanja v Veliki Britaniji. *Ekonomska demokracija*, 18(3), 13–15.
51. Hojnik, J. (2015). Nemški sistem delavske participacije pri upravljanju. *Ekonomska demokracija*, 19(4), 21–23.
52. Horvat, B. (1985). *Politička ekonomija socializma*. Zagreb: Globus.
53. Informationszentrum, Umwelt- und Nachbarschaftshaus. Najdeno 12. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.informationszentrum-umwelthaus.org/>
54. *The Italian confederation of cooperatives (Confcooperative)*. Najdeno 25. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.movimentocooperativo.it/eng/pagina.asp?pid=397&uid=393>
55. Johanisova, N., & Wolf, S. (2012). Economic democracy: A path for the future? *Futures*, 44(6), 562–570.
56. Jones, D.C., Kalmi, P., Kato, T., & Makinen, M. (2000). *Financial participation in Finland: Incidence and determinants*. Helsinki: Aalto University School of Economics.
57. Kaletsky, A. (2016, 4. april). When things fall apart. *Institute for new economic thinking*. Najdeno 20. septembra 2017 na spletnem naslovu <https://www.ineteconomics.org/perspectives/blog/when-things-fall-apart>
58. Kanjuo Mrčela, A. (1999). *Lastništvo in ekonomska demokracija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. Kanjuo Mrčela, A., & Ignjatović, M., (2015). Od prožnosti do prekarnosti dela: stopnjevanje negativnih sprememb na začetku 21. stoletja. V *Teorija in praksa*, 52(3), 350–381.
60. Kardelj, E. (1979). *Samoupravljanje in družbena lastnina 1*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
61. Klaneček, A. (2010). *Integrativni model lastništva zaposlenih*. Ljubljana: Maratonec.
62. Kovač, B. (1990). *Rekvjem za socializem*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
63. Kovač, B. (1993). *Kako lastniniti slovensko podjetje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

64. Kovač, B. (2012). Politička ekonomija reformiranja samoupravnog socijalizma – od europeizacije Jugoslavije do balkanizacije današnjeg EU-a. *Politička misao*, 49(3), 74–91.
65. L'Alleanza delle Cooperative Italiane. (b.l.). *L'associazione*. Najdeno 25. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.alleanzacooperative.it/l-associazione>
66. Legacoop. (b.l.). *Chi siamo*. Najdeno 25. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.legacoop.coop/associazione2/associazione/legacoop-nazionale/chi-siamo/>
67. Lešnik, A., & Koren, J. (2016, 24. februar). Po propadlih poskusih notranjega lastninjenja spet na pohodu podjetja v lasti zaposlenih? Najdeno 15. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.rtvsl.si/mmc-priporoca/po-propadlih-poskusih-notranjega-lastninjenja-spet-na-pohodu-podjetja-v-lasti-zaposlenih/386618>
68. Lorenčič, A. (2010). Gospodarske razmere v Jugoslaviji v obdobju 1968–1988: na poti v razpad. V Z. Čepič (ur.), *Slovenija – Jugoslavija, krize in reforme 1968/1988* (str. 261–278). Ljubljana: Inštitut za novejšo zgodovino.
69. Lowitzsch, J. (2008). *Financial participation for a new social Europe – A building block approach*. Berlin: Inter-university centre Split/Berlin.
70. Lowitzsch, J. (2009). Promoting PEPPER schemes at the national level. V J. Lowitzsch, I. Hashi, & R. Woodward (ur.), *The PEPPER IV Report: Benchmarking of employee participation in profits and enterprise results in the member and candidate countries of the European Union* (str. 216–225). Berlin: Institute for Eastern Europe studies.
71. Lowitzsch, J., & Spitsa, N. (2009). Fiscal and tax incentives in the EU-27. V J. Lowitzsch, I. Hashi, & R. Woodward (ur.), *The PEPPER IV report: Benchmarking of employee participation in profits and enterprise results in the member and candidate countries of the European Union* (str. 36–60). Berlin: Institute for East European Studies.
72. Lowitzsch, J., Spitsa, N., & Hanisch, S. (2009). Country profiles. V J. Lowitzsch, I. Hashi, & R. Woodward (ur.), *The PEPPER IV report: Benchmarking of employee participation in profits and enterprise results in the member and candidate countries of the European Union* (str. 61–178). Berlin: Institute for East European Studies.
73. Lusetti, M. (2016). Co-operative alliances, Italy. V A. Bernardi, & S. Monni (ur.), *The co-operative firm – Keywords* (str. 19–21). Roma: Roma TrE-Press.
74. *Mandatory profit-sharing premiums*. Najdeno 27. marca 2017 na spletnem naslovu https://www.interpargne.natixis.com/jcms/lpf87_12088/en/mandatory-profit-sharing-premiums?art=lpf87_11472
75. Mathieu, M. (2017). Annual economic survey of employee share ownership in European countries in 2016. Brussels: European federation of employee share ownership.
76. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

77. Michie, J., Oughton, C., & Bennion, Y. (2002). *Employee ownership, motivation and productivity* (raziskovalno poročilo). London: Brikbeck University.
78. Mikeln, P. (1999). Nova vloga človeka v organizaciji. V J. Kovač (ur.), *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju*. (str. 39–70). Kranj: Moderna organizacija.
79. Ministrstvo za delo. (2016). *Seznam reprezentativnih sindikatov*. Najdeno 17. maja 2017 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/socialno_partnerstvo/seznam_reprezentativnih_sindikato/
80. Mondragon. (2015). *Mondragon's annual report*. Gipuzkoa: Mondragon.
81. Mondragon. (b.l.a). *Companies and cooperatives*. Najdeno 20. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://www.mondragon-corporation.com/en/our-businesses/companies-and-cooperatives/>
82. Mondragon. (b.l.b). *Employment and distribution*. Najdeno 21. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://www.mondragon-corporation.com/en/about-us/economic-and-financial-indicators/employment-distribution/>
83. *National industrial relations – Italy*. Najdeno 13. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Italy>
84. *The national league of cooperatives (Legacoop)*. Najdeno 25. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.movimentocooperativo.it/eng/pagina.asp?pid=398&uid=393>
85. Pendleton, A. (2001). *Employee ownership, participation and governance – a study of ESOPs in the UK*. London: Taylor & Francis group.
86. *Planfeststellungsbeschluss*. Najdeno 12. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://wirtschaft.hessen.de/verkehr/luftverkehr/reisen-arbeiten-informieren/daten-fakten/planfeststellungsbeschluss>
87. *Profit-sharing*. Najdeno 25. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Financial-Participation/Profit-sharing>
88. Raspor, A. (2007, 17. september). Delavski direktorji v treh različnih vlogah. *Dnevnik*. Najdeno 12. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042278736>
89. Rehfeldt, U. (2013). The Europeanisation of employee involvement in SEs: lessons from ten case studies. V J. Cremers, M. Stollt, & S. Vitols (ur.), *A decade of experience with the European Company* (str. 165–188). Bruselj: ETUI.
90. Roberts, B. C, Okamoto, H., & Lodge, G. C. (1975). Kolektivno ugovaranje i participacija zaposlenih u zapadnoj Evropi, sjevernoj Americi i Japanu. V A. Dragičević & A. Marušić (ur.), *Kriza demokracije i participacija* (str. 187–307). Zagreb: Globus.
91. Rus, V. (2001). *Podjetizacija in socializacija države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

92. Sanchez Bajo, C., & Roelants, B. (2015). *Kapital in past zadolževanja: združništvo kot alternativa*. Ljubljana: Modrijan.
93. *Save As You Earn (SAYE)*. Najdeno 31. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.gov.uk/tax-employee-share-schemes/save-as-you-earn-saye>
94. *Schedule 2 share incentive plan (SIP): Introduction - Types of award*. Najdeno 31. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.gov.uk/hmrc-internal-manuals/employee-tax-advantaged-share-scheme-user-manual/etassum20140>
95. *Schedule 3 Save As You Earn (SAYE) option scheme: Introduction*. Najdeno 31. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.gov.uk/hmrc-internal-manuals/employee-tax-advantaged-share-scheme-user-manual/etassum30110>
96. *Schedule 4 Company Share Option Plan (CSOP): Introduction*. Najdeno 31. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.gov.uk/hmrc-internal-manuals/employee-tax-advantaged-share-scheme-user-manual/etassum40110>
97. Schweickart, D. (1992). Economic democracy: A worthy socialism that would really work. *Science & Society*, 56(1), 9–38.
98. Schweickart, D. (2016, 1. marec). Economic democracy: An Ethically Desirable Socialism That Is Economically Viable. *The next system project*. Najdeno 18. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.thenextsystem.org/economic-democracy/>
99. Senne, D. (2002). Workers' financial participation and the role of social partners in Germany. V M. Biagi (ur.), *Quality of work and employee involvement in Europe* (str. 219–246). London: Kluwer Law International.
100. Sick, S. (avgust, 2014). Mitbestimmungsförderung – Report 2014. Najdeno 31. maja 2017 na spletnem naslovu https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_aug_e_2014.pdf
101. *Sloexport – Domel holding, d.d.* Najdeno 25. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.sloexport.si/company-card?ms=1294156>
102. *The spanish law on social economy*. Najdeno 2. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/the-spanish-law-on-social-economy.pdf>
103. Structuring, organization and design of jobs, operations and the working environment. (2016) V *Works constitution act*. Najdeno 16. marca 2017 na spletni strani http://www.gesetze-im-internet.de/englisch_betrvg/index.html#gl_p0052
104. Šarman, Z. (1997). Delavski direktor je v prvi vrsti direktor dela. *Industrijska demokracija*. Najdeno 12. maja 2017 na spletnem naslovu <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SE1rkAopy3oJ:www.delavska-participacija.com/priloge/ID970210.doc+&cd=1&hl=sl&ct=clnk&gl=si>
105. Šarman, Z. (1998). Paritetno soodločanje v nadzornih svetih nemških kapitalskih družb. *Industrijska demokracija*. Najdeno 20. decembra 2016 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/priloge/ID980412.doc
106. Troiano, M. (2015, 26. januar). Proposed Popolari reform may help Italian sector consolidation and better governance but not boost lending. *Scope ratings*. Najdeno 25. aprila 2017 na spletnem naslovu

- <https://www.scoperatings.com/research/details?id=149239&lc=en>
107. *Understanding employee saving plans*. Najdeno 27. marca 2017 na spletnem naslovu https://www.interepargne.natixis.com/jcms/lpf87_11463/en/understanding-employee-savings-plans
 108. Vanek, J. (1970). *The general theory of labor-managed market economies*. Ithaca: Cornell university press.
 109. When workers are owners. (2015, 20. avgust). *The Economist Newspaper Limited*. Najdeno 6. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/news/business/21661657-received-wisdom-employee-ownership-good-thing-comes-caveats-when-workers-are>
 110. *Workplace representation – Finland*. Najdeno 15. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Finland/Workplace-Representation>
 111. *Workplace representation – Germany*. Najdeno 2. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Germany/Workplace-Representation>
 112. *Works Constitution Act*. Najdeno 5. aprila 2017 na spletnem naslovu http://www.gesetze-im-internet.de/englisch_betrvg/index.html#gl_p0055
 113. Zadek, S. (2007, 12. marec). The civil corporation. Najdeno 1. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.zadek.net/wp-content/uploads/2009/12/Civil-Corporation-2nd-Edition-First-Chapter.pdf>
 114. Zadrúžna zveza Slovenije. (b.l.). *Kaj je zadruga*. Najdeno 18. aprila 2017 na spletnem naslovu http://www.zadrzna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=view&id=10&Itemid=10
 115. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 21/2013, 78/2013, *Odl.US*: U-I-15/17.
 116. Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij. *Uradni list RS* št. 55/1992, 7/1993, 31/1993, 32/1994, *Odl.US*: U-I-1/1996.
 117. Zakon o reprezentativnosti sindikatov. *Uradni list RS* št. 13/1993.
 118. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju. *Uradni list RS* št. 42/2007-UPB.
 119. Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku. *Uradni list RS* št. 25/2008.
 120. Združenje delodajalcev Slovenije. (b.l.a). *Splošno o finančni participaciji*. Najdeno 15. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.zds.si/si/baza-znanja/udelezba-delavcev-dobicek/splosno/>
 121. Združenje delodajalcev Slovenije. (b.l.b). *Kaj je delitev dobička med zaposlene?* Najdeno 12. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.zds.si/si/baza-znanja/udelezba-delavcev-dobicek/delitev-dobicka/>
 122. Zorko, M. (2005). Delavski direktor po ZSDU. *Industrijska demokracija*. Najdeno 17. maja 2017 na spletnem naslovu <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:rwTC4Tov1iUJ:www.delavska-participacija.com/priloge/ID050311.doc+&cd=1&hl=sl&ct=clnk&gl=si>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Pet največjih francoskih podjetij, razvrščenih glede na velikost kapitala, ki je v lasti zaposlenih.....	1
Priloga 2: Pet največjih britanskih podjetij, razvrščenih glede na velikost kapitala, ki je v lasti zaposlenih.....	2
Priloga 3: Panoge, kjer delujejo zadruga, ki so pod okriljem Združenja italijanskih zadrug	3
Priloga 4: Vprašalnik za direktorja podjetja.....	4
Priloga 5: Vprašalnik za menedžerja.....	7
Priloga 6: Vprašalnik za zaposleno osebo.....	9

PRILOGA 1: Pet največjih francoskih podjetij, razvrščenih glede na velikost kapitala, ki je v lasti zaposlenih

Pet največjih francoskih podjetij, v katerih finančno participirajo tudi zaposleni. Podjetja v tabeli so razvrščena po velikosti kapitala, ki je v lasti zaposlenih, vsebuje pa tudi celotno vrednost kapitala v podjetju, lastniški delež zaposlenih, število vseh zaposlenih in pa panoga v kateri podjetje posamezno deluje.

Podjetje	Kapital v lasti zaposlenih v milijardah €	Kapital podjetja v milijardah €, maja 2016	% v lasti zaposlenih	Število zaposlenih	Panoga
Total	6,25	102,45	6,10	96.019	Integrirano podjetje za nafto in plin
Vinci	4,62	38,11	12,11	185.452	Težka gradbena mehanizacija
Bouygues	4,27	9,97	42,80	120.254	Težka gradbena mehanizacija
Axa	3,68	50,53	7,29	120.486	Življenjska zavarovanja
Safran	3,54	24,69	14,32	70.087	Telekomunikacijska oprema

Vir: M. Mathieu, Annual economic survey of employee share ownership in European countries in 2016, 2017, str. 44.

PRILOGA 2: Pet največjih britanskih podjetij, razvrščenih glede na velikost kapitala, ki je v lasti zaposlenih

Pet največjih britanskih podjetij, v katerih finančno participirajo tudi zaposleni. V tabeli so podjetja razvrščena po velikosti kapitala, ki je v lasti zaposlenih, vsebuje pa tudi celotno vrednost kapitala v podjetju, lastniški delež zaposlenih, število vseh zaposlenih in pa panoga v kateri podjetje posamezno deluje.

Podjetje	Kapital v lasti zaposlenih v milijardah €	Kapital podjetja v milijardah €, maja 2016	% v lasti zaposlenih	Število zaposlenih	Panoga
Glencore	4,66	23,91	19,49	102.388	Ekstraktivna industrija in podporni servis
John Lewis Partnership	2,30	2,30	100,00	90.700	Veleblagovnica
HSBC	2,02	106,30	1,90	225.203	Bančništvo
BT	1,80	55,21	3,26	102.500	Diverzificiran telekomunikacijski operater
Admiral	1,65	6,68	24,68	7.857	Zavarovalno posredništvo

Vir: M. Mathieu, Annual economic survey of employee share ownership in European countries in 2016, 2017, str. 44.

PRILOGA 3: Panoge, kjer delujejo zadruge, ki so pod okriljem Združenja italijanskih zadrug

Zadruge so razdeljene po vrsti panoge v kateri delujejo, številu vključenih zadrug, številu članov v zadrugah, številu zaposlenih teh v zadrugah, vrednosti premoženja in ustvarjenem letnem prometu.

Vrsta panoge	Število vključenih zadrug	Število članov	Število zaposlenih	Vrednost premoženja (v mio €)
Stanovanjska	4.364	438.000	1.900	3.600
Kulturna	600	24.000	10.000	200
Medijska	300	40.000	3.000	180
Ribiška	1.500	20.000	<i>ni podatka</i>	1.000
Proizvodna in zaposlovalna	2.200	30.000	50.000	14.000
Obrtniška in storitvena	7.000	290.000	430.000	<i>ni podatka</i>
Turistična	1.000	10.000	<i>ni podatka</i>	<i>ni podatka</i>

Vir: L'Alleanza delle Cooperative Italiane, L'associazione, b.l.

PRILOGA 4: Vprašalnik za direktorja podjetja

Empirični del naloge in odgovori na raziskovalna vprašanja temeljijo na polstrukturiranih intervjujih z vprašanji odprtega tipa, ki sem jih opravila v treh izbranih podjetjih. Za pridobitev širše slike o mnenju ekonomske demokracije sem intervjuvance izbrala glede na funkcijo, ki jo v podjetju opravljajo. Tako sem intervju opravila z direktorjem podjetja (kot vodjo), z menedžerjem (kot predstavnikom podjetništva) in z eno (mlajšo) zaposleno osebo (kot nevtralni akter). Vprašalniki so v treh različicah, saj so razdeljeni glede na funkcijo, ki jo intervjuvanec v podjetju zaseda. Prvi del vsakega vprašalnika se navezuje na posamezno funkcijo, drugi del pa na ekonomsko demokracijo v splošnem, zato so ta vprašanja enaka za vse intervjuvance. Vseh devet intervjuvancev sem izprašala na sedežu podjetja, vsak intervju pa je trajal približno tri četrt ure.

SPLOŠNO O POSLOVANJU PODJETJA v zadnjem letu v primerjavi s preteklim letom

1. Kolikšna je vrednost osnovnega kapitala?
2. Kakšna je rast prodaje, ki jo podjetje dosega (je prišlo do povečanja proizvodnje/ponudbe?)
3. Kakšen odstotek prodaje ustvarijo v Sloveniji v primerjavi s tujino?

SISTEM ZAPOSLOVANJA

4. Koliko je vseh zaposlenih v podjetju?
5. V obdobju 5 let – ali se je število zaposlenih zmanjšalo/povečalo/ostalo enako?
6. Kakšne vrste stalnosti zaposlitve imajo v podjetju (v % koliko je zaposlenih za nedoločen čas, zaposlenih za določen čas/ pogodbeno, agencijsko zaposlenih ali kako drugače)?
7. Ali se pri iskanju novega kadra srečujejo s kakšnimi problemi? (Bi lahko ta problem predstavljala njihova oblika organizacijske participacije zaposlenih?)
8. Ali obstajajo kakšni bonusi na plače zaposlenih (regres, božičnica, 13. plača...)?
9. Ali je model ekonomske demokracije (soupravljanje/ finančna participacija) odprt za vse zaposlene ali le za določene, na specifičnih delovnih mestih? Prosim za kratek opis, kako funkcionira organizacijska participacija zaposlenih.

UVELJAVLJANJE EKONOMSKE DEMOKRACIJE IN NJENI UČINKI

10. Kdo zastopa zaposlene v vašem podjetju (koliko organov, kolikšno število članov?) oziroma po kakšnem principu uresničujete vključevanje/ zastopanje zaposlenih?
11. Kolikšen poudarek pripisujete izobraženim, poučenim zaposlenim? Kaj jim v tej smeri nudite?
12. Katere so vrednote, ki jih v podjetju najbolj poudarjate?
13. Ali zaposlenim zaupate?
14. Ste se kdaj srečali z ovirami, ko je poslovni partner ali dobavitelj izvedel za vašo obliko organizacijske strukture? (da zaposlene vključujete v upravljanje/ v lastniško strukturo)
15. Ali vam finančne institucije zaupajo? Ste morali kdaj še posebej izkazovati vaše zmožnosti (resnost)?
16. Na kakšen način podjetje izraža skrb za družbeni in okoljski razvoj? Ali vaše podjetje na kakršen koli način podpira domačo, lokalno sceno? (na kakšen način – podpiranje športnih, kulturnih ali drugih dogodkov?)
17. Kako pomembna se vam zdi vloga oz. vpliv sindikatov na področju implementiranja ekonomske demokracije? Menite da bi ob njihovem večjem interesu za širše implementiranje ekonomske demokracije v praksi lahko bile stvari lažje/ boljše?
18. Navedite razlog(e) zakaj (*ste se odločili da*) implementirate organizacijsko participacijo zaposlenih (soupravljanje/ lastniška participacijo)?

SPLOŠNA OCENA STANJA IN PERSPEKTIV RAZVOJA EKONOMSKE DEMOKRACIJE V PODJETJU IN DRUŽBI

19. Morda lahko naštejete prednosti in slabosti obstoječe zakonodajne ureditve organizacijske participacije zaposlenih? Imate morda sami kakšno izkušnjo iz prakse (tuje ali slovenske)?
20. Kako vidite vlogo in vpliv politike ter države na področju implementiranja organizacijske participacije zaposlenih? Menite, da bi ob njihovem večjem interesu za ekonomsko demokracijo lahko bile stvari lažje/ boljše?
21. Kakšni so vaši cilji na področju implementiranja organizacijske participacije zaposlenih za naprej? (Jo okrepiti ali opustiti)?
22. Ali so vas druga/ konkurenčna podjetja kdaj povprašala po funkcioniranju ekonomske demokracije v praksi, po vaših izkušnjah v zvezi s tem? Je katero podjetje izkazalo interes za vpeljavo podobnega organizacijskega sistema?

23. Katere so po vašem mnenju, na področju poslovanja podjetja, glavne prednosti vključevanja zaposlenih v upravljanje/ lastniško strukturo?
24. Menite, da bi širše implementiranje ekonomske demokracije, v tržnem gospodarstvu lahko privedlo do socialnih ali drugih učinkov na širšo družbo (delavski razred)?

PRILOGA 5: Vprašalnik za menedžerja

SPLOŠNO O UPRAVLJANJU IN VODENJU

1. Ali z zaposlenimi opravljate letne razgovore?
2. Ali ste zaposlenim na voljo za vprašanja/ pobude/ mnenja?
3. Ali zaposlenim nudite možnosti izobraževanja/ izpopolnjevanja znanja?
4. Kako ocenjujete hitrost odzivnosti vašega podjetja na spremembe na trgu?
5. Kakšna je vaša ocena informiranosti zaposlenih?
6. Kakšna se vam zdi motivacija zaposlenih in dovezetnost zaposlenih za spremembe v podjetju?

ODZIV NA ZADNJO GOSPODARSKO IN FINANČNO KRIZO

7. V primeru da so se ob nedavni gospodarski in finančni krizi v podjetju sprejemali ukrepi in spremembe, ali so bili le-ti sprejeti ob vnaprejšnjem dogovoru z zaposlenimi:
 - Sprememba delovnega časa.
 - Spremenjena politika zaposlovanja.
 - (prisilno) Odpuščanje delavcev.
 - Spremembe v organiziranju delovnega procesa.
 - Spremembe na področju investiranja v izobraževanje zaposlenih.
 - Spremembe na področju vključevanja zaposlenih v soupravljanje/ lastniško participacijo.
 - Spremembe v zvezi s ponudbo na trgu (ukinitev / povečanje le-te).
 - Sklepanje poslovnih odločitev/ partnerstev.
8. Kakšni so običajni odzivi zaposlenih ob sprejetju takšnih (kriznih) ukrepov?

UVELJAVLJANJE EKONOMSKE DEMOKRACIJE

9. Ali je z aktivnim vključevanjem zaposlenih (soupravljanje/ lastniška participacija) katero stvar lažje doseči oz. bi bilo brez tega kaj še lažje doseči?
10. Kakšen vpliv se vam zdi, da prinaša aktivno vključevanje zaposlenih (soupravljanje/ lastniška participacija) na njih same? Zakaj tako menite?
11. Kakšno pomembnost pripisujete temu, da podjetje izraža skrb za družbeni in okoljski razvoj?

12. Navedite razlog(e) zakaj menite, da je v podjetju koristno aktivno vključevanje zaposlenih (soupravljanje/ lastniška participacija)?

POLITIČNO-EKONOMSKI IN SOCIALNI UČINKI EKONOMSKE DEMOKRACIJE

13. Kako ocenjujete pripravljenost zaposlenih za sodelovanje? Kaj storite v primeru, če zaposleni ne želi participirati?
14. Katere vrednote v podjetju najbolj poudarjate?
15. Ali zaposlenim zaupate?
16. Kako ocenjujete uspešnost razreševanja medsebojnih sporov? Kakšne metode najpogosteje uporabljate?
17. Kolikšen poudarek pripisujete izobraženim, poučenim zaposlenim? Kaj jim v tej smeri nudite?

SPLOŠNA OCENA STANJA IN PERSPEKTIV RAZVOJA EKONOMSKE DEMOKRACIJE V PODJETJU IN DRUŽBI

18. Morda lahko naštejete prednosti in slabosti obstoječe zakonodajne ureditve organizacijske participacije zaposlenih? Imate morda sami kakšno izkušnjo iz prakse (tuje ali slovenske)?
19. Kako vidite vlogo in vpliv politike ter države na področju implementiranja organizacijske participacije zaposlenih? Menite, da bi ob njihovem večjem interesu za ekonomsko demokracijo lahko bile stvari lažje/ boljše?
20. Katere so po vašem mnenju, na področju poslovanja podjetja, glavne prednosti vključevanja zaposlenih v upravljanje/ lastniško strukturo?
21. Menite, da bi širše implementiranje ekonomske demokracije, v tržnem gospodarstvu lahko privedlo do socialnih ali drugih učinkov na širšo družbo (delavski razred)?

PRILOGA 6: Vprašalnik za zaposleno osebo

IZKUŠNJE Z IMPLEMENTIRANJEM EKONOMSKE DEMOKRACIJE

1. So bili v podjetju že kdaj sprejeti predlogi zaposlenih?
2. Kako ocenjujete uspešnost razreševanja medsebojnih sporov? Kakšne metode najpogosteje uporabljate?
3. Je bil v zadnjih letih kakšen protest zaposlenih/ nezadovoljstvo?
4. Kakšna se vam zdi informiranost s strani vodje in menedžmenta, glede situacije podjetja na trgu?
5. Ste povprašani za mnenje pri načrtovanih spremembah in ali so mnenja/ pomisleki zaposlenih upoštevani pri vodji/ menedžerju?
6. Kako ocenjujete dostopnost direktorja do zaposlenih (za delovni sestanek ali pogovor)?
7. Kako pogosto vas vodja informira? (mesečno, nekajkrat na leto, manj kot enkrat na leto, nikoli)
8. Ali ste obveščeni/ informirani po ritualu in brez, da bi vsakič zahtevali informacije?
9. Kakšen sistem informiranja zaposlenih obstaja v podjetju? (intranet, sestanki, oglasne deske...)
10. Katere so največje ovire pri hitrem informiranju zaposlenih?

POLITIČNO-EKONOMSKI IN SOCIALNI UČINKI EKONOMSKE DEMOKRACIJE

11. Kakšna se vam zdi ocena pripravljenosti vaših sodelavcev za aktivno sodelovanje pri upravljanju podjetja/ v lastniški strukturi?
12. Katere so vrednote, ki jih v podjetju najbolj poudarjate?
13. Ali direktorju in menedžmentu zaupate?
14. Kako vi sami zaznavate dejstvo, da ste v podjetju aktivno vključeni v njegovo delovanje (soupravljanje/ lastniška participacija)? Katere lastnosti, občutke pri tem najbolj zaznate?
15. Navedite razlog(e) zakaj menite, da je v podjetju koristno aktivno vključevanje zaposlenih (soupravljanje/ lastniška participacija)?

SPLOŠNA OCENA STANJA IN PERSPEKTIV RAZVOJA EKONOMSKE
DEMOKRACIJE V PODJETJU IN DRUŽBI

16. Se vam zdi da so zaposleni (v splošnem) zadosti ozaveščeni o svoji moči, ki bi jim lahko pripadala v njihovih podjetjih? Zakaj tako menite, kje po vašem mnenju tiči razlog?
17. Katere so po vašem mnenju, na področju poslovanja podjetja, glavne prednosti vključevanja zaposlenih v upravljanje/ lastniško strukturo?
18. Menite, da bi širše implementiranje ekonomske demokracije, v tržnem gospodarstvu lahko privedlo do socialnih ali drugih učinkov na širšo družbo (delavski razred)?