



**DEMINE**

Developing Employee Involvement



# **S SODELOVANJEM DO ZAUPANJA IN USPEŠNEGA POSLOVANJA**

Priročnik za uvajanje  
participacije zaposlenih  
v poslovno prakso

Karmen Vaupotič | Mirjana Mladič | Dušanka Lužar Šajt | dr. Mato Gostiša | Tadej Slapnik  
Boštjan Medik | Marija Čurčin | Darko Šeperić | Lucija Šipek | Janja Kantolić

---

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

331.5:005.12

S sodelovanjem do zaupanja in uspešnega poslovanja : priročnik za  
uvajanje participacije zaposlenih v poslovno prakso / Karmen Vaupotič  
... [et al.] ; [uredili Mirjana Mladič, Dušanka Lužar Šajt ; prevajalki Ajda  
Šoštarič, Mirjana Mladič]. - Maribor : Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih  
možnosti Prizma, ustanova, 2015

ISBN 978-961-93903-0-6  
1. Vaupotič, Karmen 2. Mladič, Mirjana  
281591808

## **1. UVOD 7**

## **2. PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH IN NJEN POMEN 9**

<b>2.1.</b>	<b>Kaj je participacija zaposlenih</b>	<b>9</b>
<b>2.2.</b>	<b>Zakaj participacija zaposlenih?</b>	<b>12</b>
2.2.1.	Teorija intelektualnega kapitala	13
2.2.2.	Teorija ekonomske demokracije	15
2.2.3.	Motivacijske teorije	16
2.2.4.	Teorija družbene odgovornosti podjetij	18
2.2.5.	Sinergijsko učinkovanje in prednosti različnih oblik delavske participacije	19

## **3. PRAVNI IN POLITIČNI OKVIRJI PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH 21**

<b>3.1.</b>	<b>Evropski okvir participacije zaposlenih</b>	<b>21</b>
<b>3.2.</b>	<b>Pravni in politični okvir v Sloveniji</b>	<b>25</b>

## **4. RAZLIČNI MODELI PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH 31**

<b>4.1.</b>	<b>Sodelovanje zaposlenih pri upravljanju (delavsko soupravljanje)</b>	<b>32</b>
4.1.1.	Vsebina delavskega soupravljanja	32
4.1.2.	Načini uresničevanja delavskega soupravljanja	34
4.1.3.	Ravni in oblike uresničevanja delavskega soupravljanja	35
<b>4.2.</b>	<b>Finančna participacija zaposlenih</b>	<b>43</b>
<b>4.3.</b>	<b>Lastniška participacija zaposlenih</b>	<b>44</b>
4.3.1.	Delavsko delničarstvo	45
4.3.2.	Delavsko združništvo	47

## **5. KAKO SPODBUDITI PARTICIPACIJO ZAPOSLENIH** **53**

<b>5.1.</b>	<b>Model uvajanja participacije zaposlenih</b>	<b>54</b>
<b>5.2.</b>	<b>Proces in koraki uvajanja participacije zaposlenih</b>	<b>57</b>
<b>5.3.</b>	<b>Obveščanje in komuniciranje</b>	<b>60</b>
5.3.1.	Smeri in načini komuniciranja	61
5.3.2.	Ravni interne komunikacije	63
5.3.3.	Formalno in neformalno komuniciranje	63
5.3.4.	Orodja internega komuniciranja	65
<b>5.4.</b>	<b>Sistem koristnih predlogov</b>	<b>69</b>
<b>5.5.</b>	<b>Razvoj timskega dela</b>	<b>69</b>
5.5.1.	Kakšen je dober tim?	70
5.5.2.	Zlata pravila timskega dela	71
<b>5.6.</b>	<b>Fleksibilna organizacija dela in delovnih procesov</b>	<b>74</b>
<b>5.7.</b>	<b>Razvoj participativnega vodenja</b>	<b>75</b>
<b>5.8.</b>	<b>Razvojno naravnana kadrovska funkcija</b>	<b>77</b>
5.8.1.	Vseživljenjska karierna orientacija in kompetenčni razvoj zaposlenih	78
5.8.2.	Usposabljanje zaposlenih za delo v različnih predstavniških organih	79
5.8.3.	Usposabljanje za uspešno in učinkovito komuniciranje	80
5.8.4.	Usposabljanje za timsko delo	80
5.8.5.	Usposabljanje vodij	81

## **6. DOBRE PRAKSE NA PODROČJU VKLJUČEVANJA ZAPOSLENIH** **83**

<b>Mondragon: največja delavska zadruga na svetu – svetovno merilo za delo v sodelovanju</b>	<b>84</b>
<i>Participacija zaposlenih v Mondragónu</i>	85
<i>Organi Mondragóna</i>	86
<i>Ureditev plač</i>	87
<i>Izobraževanje &amp; inoviranje</i>	87
<i>Dejavniki Mondragónovega uspeha</i>	88
<i>Kaj se lahko naučimo iz primera Mondragón</i>	93

<b>John Lewis Partnership – Postaviti srečo partnerjev v središče vsega</b>	<b>95</b>
<i>Zaveze</i>	96
<i>Plače in ugodnosti</i>	98
<i>Usposabljanja za najboljšo storitev za odjemalce</i>	99
<i>Napredovanje in razvoj kariere</i>	100
<i>Kaj pomeni delati v Partnerstvu?</i>	100
<i>Demokratska telesa</i>	101
<i>Sveti divizij</i>	101
<i>Lokalna demokracija</i>	102
<i>Kakšne so lekcije John Lewis Partnership in katere so trenutne dileme</i>	103
<b>Skupina Domel: Vpliv kulture organizacije na izhod iz krize</b>	<b>106</b>
<i>Trdno in dolgoročno lokalno zasidrano podjetje</i>	106
<i>Razhajanja pri načrtovani privatizaciji</i>	107
<i>Zaposleni in upokojeanci prevzamejo podjetje</i>	108
<i>Domel danes</i>	109
<i>Kaj se lahko naučimo iz primera Domel</i>	109
<b>M TOM: Vsem navkljub – boj za preživetje na pogorišču nekdanjega podjetja</b>	<b>110</b>
<i>Novo podjetje nastalo po stečaju</i>	110
<i>M TOM danes</i>	111
<i>Stečaj je lahko priložnost</i>	111
<i>Moč lastništva zaposlenih</i>	112
<i>Kaj se lahko naučimo iz primera M TOM</i>	113
<b>Steklarna Hrastnik: Komunikacija, sodelovanje in spoštovanje zaposlenih – temelj dobrih rezultatov</b>	<b>114</b>
<i>Podjetje s 150-letno tradicijo potrebuje nov zagon</i>	114
<i>Odkrita komunikacija – partnerski odnos z zaposlenimi</i>	116
<i>Skrb za zaposlene – naložba v prihodnost</i>	117
<i>Odgovorno do zaposlenih in okolja</i>	118
<i>Izobraževanje postaja vrednota</i>	118
<i>Vlaganje v zaposlene daje rezultate v inovativnosti</i>	119
<i>Kaj se lahko naučimo iz primera Steklarne Hrastnik</i>	120

*Pomembno je,  
da verjamemo drug  
drugemu in da (dana)  
beseda nekaj velja.*

*dr. Miro Cerar, predsednik vlade Republike Slovenije  
na nacionalnem posvetu DEMINE, Ljubljana, 16. marca 2015*

# 1. UVOD

S priročnikom, ki je pred vami, vam želimo približati pomen **participacije zaposlenih za uspešnejše poslovanje podjetij in organizacij in vam s praktičnimi usmeritvami, orodji ter primeri dobrih praks pomagati pri uvajanju participacije zaposlenih v vašo poslovno prakso.**

Priročnik je dobrodošel pripomoček tako za delodajalce in njihove zbornice, združenja kot za zaposlene in za njihove predstavnike, v vseh sektorjih in organizacijskih oblikah (tudi v sektorju socialne ekonomije), najprej v državah, ki so v projekt neposredno vključene (Slovenija, Hrvaška in Srbija), širše pa tudi v drugih državah Evropske skupnosti.

Pomanjkanje napredka – in celo nazadovanje na mnogih področjih – na poti do trajnostnega sveta jasno kažejo, da tako v Evropski uniji in njenih državah članicah, kot širše v svetu potrebujemo drugačen pristop k upravljanju podjetij<sup>1</sup>. Sodelovanje posameznikov, bodisi individualno bodisi kolektivno, posredno ali neposredno, pri odločanju v podjetjih, pri njihovem upravljanju ter finančna in lastniška participacija so odgovor na zapisane izzive.

Številni podatki in raziskave kažejo, da ima vključevanje zaposlenih multiplikativne pozitivne učinke:

- povečuje zadovoljstvo, dobro počutje, pripadnost, predanost in posledično zavzetost zaposlenih,
- povečuje trajnostno naravnost, družbeno odgovornost podjetij in s tem pozitivno učinkuje na (lokalno) skupnost in družbo kot celoto, ter
- vpliva na boljše rezultate poslovanja podjetij, torej (tudi) na vrednost za delničarje.

**V prvem poglavju predstavljamo osnovne informacije o participaciji zaposlenih, njen pomen in razloge, zakaj je smiselno in potrebno vključevati zaposlene na vseh ravneh delovanja podjetja. V drugem** predstavljamo pravne in politične podlage za participacijo zaposlenih na ravni Evropske skupnosti ter vseh treh sodelujočih držav.

**Tretje poglavje predstavlja različne modele participacije zaposlenih, kot jih poznajo evropske države, od delavskega soupravljanja do lastniške participacije zaposlenih, četrto** pa je posvečeno uporabnim orodjem in pristopom za sistematično, postopno uvajanje participacije zaposlenih v poslovanje podjetij.

V **petem poglavju** najdete nekaj primerov dobrih praks iz različnih držav.

Avtorice in avtorji upamo, da vam bo zapisano v nadaljevanju v pomoč pri uvajanju večje participacije zaposlenih v poslovno prakso ter pri trajnostni rasti in razvoju vašega podjetja oz. organizacije. Veseli bomo tudi vaših mnenj, pripomb, predlogov in pohval, ki jih lahko sporočite na: [tajnistvo@fundacija-prizma.si](mailto:tajnistvo@fundacija-prizma.si).

Projektni tim **DEMINE**



# 2. PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH IN NJEN POMEN

## 2.1. Kaj je participacija zaposlenih

Pojem udeležba oz. participacija zaposlenih ali tudi »delavska participacija« se v sodobni družboslovni literaturi pojavlja v več različnih pomenih. Del avtorjev ga uporablja zgolj kot sinonim za sodelovanje delavcev pri upravljanju podjetij. Po drugi strani zasledimo, zlasti v socioloških razpravah, zelo široko razumevanje tega pojma, ki naj bi med drugim zajemal tudi socialno partnerstvo in socialni dialog na ravni podjetij in na višjih ravneh. Večinoma pa se danes - vsaj v okviru poslovnih ved - pojem uporablja kot **splošna označba za vse oblike sodobne organizacijske participacije zaposlenih**, t. j. vsestranskega vključevanja zaposlenih v vse vidike delovanja podjetij<sup>2</sup>. Med te uvrščamo predvsem

- sodelovanje zaposlenih pri upravljanju (delavsko soupravljanje), udeležbo zaposlenih pri dobičku in/ali pri drugih rezultatih in
- širše notranje lastništvo zaposlenih (kot delavsko delničarstvo ali delavsko združništvo),

katerih temeljni namen je zagotavljanje višje stopnje **zavzetosti zaposlenih** za doseganje večje organizacijske učinkovitosti oz. poslovne uspešnosti podjetij in gospodarstva kot celote, ter številnih drugih pozitivnih širših družbenih učinkov (splošna demokratizacija družbe, višja kakovost življenja, večja družbena kohezivnost, itd.).

V tem pomenu ga bomo uporabljali tudi v nadaljevanju. Prvo od zgoraj navedenih razumevanj je namreč bistveno preozko, drugo pa preširoko. Vključevanje zaposlenih v upravljanje je z vidika celovitega doseganja temeljnih ciljev delavske participacije samo ena od njenih možnih in priporočljivih oblik, predmet socialnega partnerstva pa so popolnoma drugačni družbenoekonomski odnosi od tistih, ki se

.....  
*Delavska participacija  
 = vse oblike sodobne  
 organizacijske  
 participacije zaposlenih,  
 t.j. vsestranskega  
 vključevanja zaposlenih  
 v vse vidike delovanja  
 podjetij.*

<sup>2</sup> V besedilu uporabljamo izraz **podjetje**, s katerim razumemo vse organizirane oblike poslovanja, torej organizacije, ustanove, institute, zadrage, podjetja, itd. Občasno uporabljamo v istem pomenu tudi izraz **družba**.

vzpostavljajo in urejajo v okviru drugih oblik participacije zaposlenih. Gre za dva vsebinsko povsem različna pojma.

.....  
*Bistvo socialnega partnerstva = »nekonfliktno urejanje v osnovi konfliktnih odnosov« med delodajalci in delojemalci na trgu dela.*

**Bistvo socialnega partnerstva** (in socialnega dialoga kot njegove konkretne pojavne oblike) je predvsem **»nekonfliktno urejanje v osnovi konfliktnih odnosov« med delodajalci in delojemalci na trgu dela**. Dvostranska pogodbeno družbenoekonomska razmerja (delovna razmerja), ki se vzpostavljajo na trgu dela, so že po svoji naravi konfliktna, kajti interesi obeh udeležencev - delodajalcev in delojemalcev - glede cene in drugih pogojev »kupoprodaje delovne sile« so diametralno nasprotni. Pri različnih oblikah delavske participacije pa ne gre za dvostranska »tržna«, temveč za **večstranska (notranje) organizacijska razmerja** med različnimi skupinami notranjih deležnikov podjetja, ki sodelujejo v »skupnem« poslovnem procesu in imajo skupen cilj (lastniki, menedžment, zaposleni). Predmet delavske participacije torej ni (več) urejanje pogojev »kupoprodaje delovne sile«, pač pa organizacijska in druga poslovna vprašanja, od katerih je odvisna poslovna uspešnost podjetij. Zato so ta medsebojna razmerja že po svoji naravi asociativna, ne konfliktna. Na tem razlikovanju med obema vrstama družbenoekonomskih razmerij temelji tudi osnovna ločnica med delovnimi področji in zastopniškimi pooblastili delavskih predstavništev - sindikalnih na eni in (iz)voljenih na drugi strani.

## **Spreminjanje podjetij iz hierarhije »od zgoraj navzdol« v podjetja, ki vključujejo zaposlene v sprejemanje odločitev na vseh ravneh ni lahko. Vključuje ne le strukturne spremembe in spremembe politik, temveč terja spremembe kulture, kar terja čas, prizadevanje in kompetence.**

.....  
*Ekonomsko demokracija = uvedba popolne sistemske izenačitve položaja in pravic zaposlenih kot lastnikov človeškega in finančnega kapitala podjetij pri upravljanju podjetij in delitvi novoustvarjene vrednosti.*

Pojem (organizacijske) participacije zaposlenih oziroma delavske participacije se pogosto enači tudi s pojmom **ekonomsko demokracija**, kar je prav tako samo deloma upravičeno. Vse navedene oblike te participacije res pomenijo vsaj delno preseganje klasičnega mezdnege odnosa med delom in kapitalom in s tem tudi demokratizacijo obstoječega družbenoekonomskega sistema. Vendar pa **sodobnejša družboslovna teorija ekonomsko demokracijo pojmuje precej širše**. Ta naj bi namreč v končni fazi svojega razvoja pomenila uvedbo popolne sistemske izenačitve položaja in pravic zaposlenih kot lastnikov človeškega in finančnega kapitala podjetij pri upravljanju podjetij in delitvi novoustvarjene vrednosti, kar bi seveda zahtevalo tudi predhodno spremembo nekaterih temeljnih institucij obstoječega kapitalizma (umestitev instituta človeškega kapitala v bilance, koncept kapitalističnega podjetja in mezdnege delovnega razmerja, itd.). S tega vidika lahko razvoj različnih oblik delavske participacije v okviru veljavnega družbenoekonomskega sistema obravnavamo (še)le kot **prvo fazo** postopnega razvoja ekonomske demokracije kot popolnoma nove paradigme kapitalizma. Po vsebini ločimo dve osnovni vrsti organizacijske participacije zaposlenih:

- **upravljavska participacija**, ki **se deli** na **neposredno** (individualno) sodelovanje zaposlenih pri sprejemanju poslovnih odločitev in na **posredno** (kolektivno) sodelovanje zaposlenih pri upravljanju prek ustreznih delavskih predstavništev,
- **finančna participacija**, ki **se deli** na **udeležbo pri dobičku ali pri drugih rezultatih** in na **udeležbo v lastništvu** oziroma lastniško participacijo (delavsko delničarstvo in delavsko združništvo).

Del teorije se nagiba k stališču, da je treba finančno participacijo ločiti na **finančno participacijo v ožjem pomenu besede** (tj. udeležbo zaposlenih pri poslovnem izidu in/ali drugih rezultatih) in na **lastniško participacijo** (tj. udeležbo zaposlenih v lastništvu nad kapitalom podjetij). Ta delitev se zdi dokaj utemeljena, kajti v prvem primeru je podlaga za finančno participacijo delo zaposlenih oz. njihov delovni prispevek k poslovnemu rezultatu (finančna udeležba iz naslova dela), v drugem pa lastništvo nad delom kapitala podjetja (finančna udeležba iz naslova kapitala), ki daje pravico do dividende oz. deleža pri dobičku neodvisno od tega, ali je lastnik zaposlen v podjetju ali ne. Zato torej lahko upravičeno govorimo tudi o

.....  
*Tri temeljne oblike  
organizacijske  
participacije  
zaposlenih =  
upravljalška,  
finančna in  
lastniška.*

- **upravljavski,**
- **finančni in**
- **lastniški participaciji,**

kot treh različnih temeljnih oblikah organizacijske participacije zaposlenih. Tej klasifikaciji bomo v nadaljevanju sledili tudi v tem priročniku, čeprav je v nekaterih primerih ločnica med finančno in lastniško participacijo nekoliko zabrisana, zlasti pri t.i. delniških shemah delitve dobička zaposlenim. V tem primeru se namreč udeležba zaposlenih pri dobičku kot finančna participacija v ožjem smislu neposredno pretvarja v (bodočo tudi) lastniško participacijo. A pri tem gre le za »tehnično« pretvorbo, ki je rezultat prostovoljne odločitve delavcev, da bodo del svojih dohodkov iz dela, namesto za porabo namenili za finančno vlaganje v podjetje, ki jim bo v prihodnje poleg prihodkov iz dela (predvidoma) prinašalo tudi samostojne prihodke iz kapitala. V osnovi pa so dohodki zaposlenih iz ene in druge oblike participacije formalno strogo ločeni.

**Učinkovite organizacije razumejo pomembnost vključevanja zaposlenih na vseh ravneh. Raziskave so ugotovile močne povezave med vključevanjem zaposlenih in pomembnimi delovnimi izidi.**

## 2.2. Zakaj participacija zaposlenih?

Da bi razumeli koristi vključevanja zaposlenih, pogledajmo rezultate raziskav. Z empiričnimi organizacijskimi raziskavami so ugotovili naslednje izide pobud za vključevanje zaposlenih<sup>3</sup>:

- izboljšano **produktivnost zaposlenih** v vseh panogah, celo pri nizko usposobljenih zaposlenih, ki opravljajo rutinske naloge (Jones, Kalmi, & Kauhanen, 2010),
- v proizvodnji so programi vključevanja zaposlenih dolgoročno naložba, ki sčasoma vodi do **povečane zmogljivosti** obrata (Jones & Kato, 2005),
- izboljšana sposobnost organizacije za **sprejemanje odločitev** (Apostolou, 2000),
- izboljšan **odnos** do dela (Leana, Ahlbrandt, & Murrell, 1992),
- znatno izboljšano **dobro počutje zaposlenih (well-being)** (Freeman & Kleiner, 2005),
- **znižani stroški** preko odprave odpadkov in skrajšanih časov proizvodnje (Apostolou, 2000),
- vodi do **opolnomočenja zaposlenih, zadovoljstva pri delu, ustvarjalnosti, predanosti in motivacije**, kot tudi do **zmanjšanja fluktuacije** (sekundarni učinek) (Apostolou, 2000; Light, 2004).

Delavska participacija je brez dvoma tako v interesu **zaposlenih**, saj viša kakovost njihovega življenja, kot tudi **delodajalcev**, ker vodi k večji poslovni uspešnosti. Od delavske participacije ima koristi tudi **širša družbena skupnost**, ki teži k ekonomsko (še) učinkovitejši, socialno pravičnejši, kohezivnejši in okoljsko odgovornejši družbi.

Temeljni namen razvoja različnih oblik sodobne organizacijske participacije zaposlenih je zagotavljanje večje **zavzetosti zaposlenih** za doseganje večje poslovne uspešnosti podjetij, napredek gospodarstva in pozitivnih širših družbenih učinkov. Namen je tudi postopen razvoj **ekonomske demokracije** kot ekonomsko učinkovitejšega, hkrati pa socialno pravičnejšega in družbeno kohezivnejšega kapitalizma. Glavno teoretično podstat razvoja delavske participacije v sodobnih pogojih gospodarjenja predstavljajo predvsem:

- teorija intelektualnega kapitala,
- teorija ekonomske demokracije,
- motivacijske teorije,
- teorija o družbeni odgovornosti podjetij,

<sup>3</sup> <http://www.scontrino-powell.com/2011/employee-involvement/>, 15. 9. 2015

ki so podprte s številnimi empiričnimi znanstvenimi študijami, zlasti tistimi, ki dokazujejo **močno povezavo med delavsko participacijo in zavzetostjo zaposlenih**. Pojem zavzetost zaposlenih lahko definiramo z naslednjo formulo:

## **zavzetost zaposlenih = delovna motivacija + organizacijska pripadnost**

**Delovna motivacija** pomeni zainteresiranost posameznika za optimalno opravljanje lastnega dela, **organizacijska pripadnost** pa psihološko povezavo posameznika s podjetjem oz. identifikacijo posameznika s cilji podjetja kot celote in njegovo zainteresiranost za njihovo optimalno doseganje.

.....

*Višja kot sta delovna motivacija in organizacijska pripadnost zaposlenih, višja je stopnja njihove zavzetosti.*

### 2.2.1. **Teorija intelektualnega kapitala**

Teorija intelektualnega kapitala je ena od čedalje pomembnejših teorij, ki se je v zadnjih desetletjih razvila znotraj ekonomske znanosti. Izhaja iz globokih, naravnost tektonskih sprememb v objektivni družbenoekonomski stvarnosti na prehodu v »ero znanja«. Danes ni več mogoče še naprej sistemsko ignorirati obstoja in ekonomskega učinkovanja **intelektualnega kapitala**, ki ga sestavljata predvsem dva ključna elementa:

.....

*Intelektualni kapital = Človeški + strukturni; pomeni že 85 % tržne vrednosti podjetij*

- **človeški kapital** (znanje, delovne veščine, ustvarjalnost, vrednote, delovna motivacija in organizacijska pripadnost zaposlenih) ter
- **strukturni kapital** (organizacijska kultura, specifični delovni procesi in notranji odnosi, sistem odnosov s kupci in dobavitelji, inovacije in druge pretekle stvaritve človeškega kapitala, ki so že prešle v »last« podjetij in ki lahko pomembno vplivajo na njihovo poslovno uspešnost).

Intelektualni kapital danes v povprečju predstavlja že okoli **85 % tržne vrednosti podjetij** (in s tem njihove dejanske »produksijske moči«) ter pomeni izjemno hiter premik težišča pri ustvarjanju nove vrednosti v produkcijskih procesih s finančnega na človeški kapital, katerega nosilci so zaposleni. Da so zaposleni »največje bogastvo podjetij« ni več zgolj floskula, temveč objektivna realnost. S tem seveda izjemno hitro narašča tudi **poslovni pomen zavzetosti zaposlenih**.

**Od zavzetosti zaposlenih je v največji meri odvisen dejanski izkoristek intelektualnega kapitala v poslovnih procesih, ki ostaja zgolj »potencial« tako dolgo, dokler ne daje merljivih učinkov.**

Optimalna zavzetost zaposlenih, ki edina omogoča maksimalno sproščanje človeškega potenciala v »kapital«, vse bolj postaja ključno vprašanje učinkovitega nadaljnega ekonomskega razvoja. Danes je - v veliki meri tudi zaradi slabo razvite delavske participacije - ta zavzetost brez dvoma na bistveno nižji ravni kot bi lahko bila.

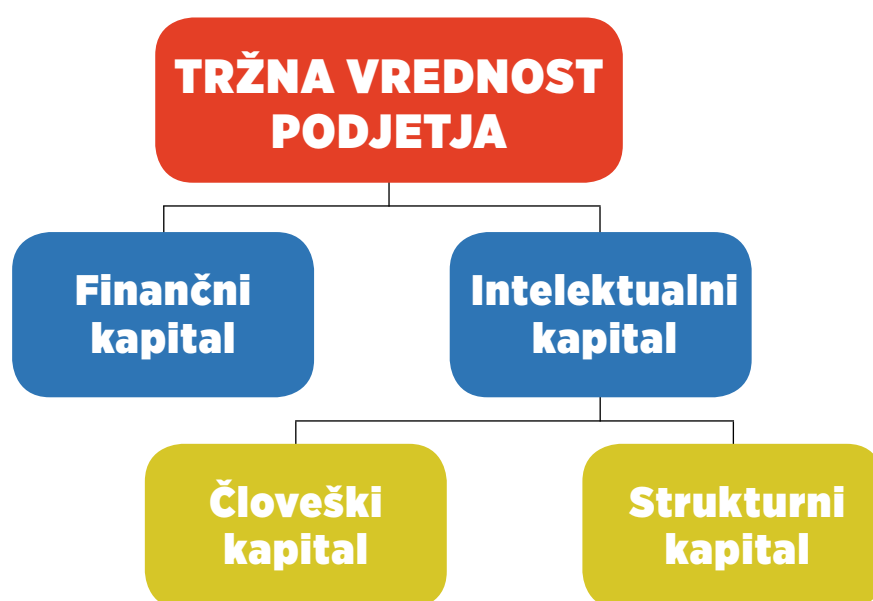
**Znamenita Gallupova študija o zavzetosti zaposlenih<sup>4</sup> v svojem poročilu iz leta 2013 ugotavlja naravnost zastrašujoče stanje. Samo 13 % vseh zaposlenih, torej eden od osmih, je zavzetih in torej pozitivno prispevajo k poslovnemu uspehu svojih podjetij. Velika večina, 63 %, je nezavzetih, kar 24 % pa je celo aktivno nezavzetih. Ob ugotovitvi, da 5-odstotno povečanje zavzetosti zaposlenih prispeva kar 2,4 % k dvigu poslovnih prihodkov, so ocenjeni stroški oziroma škoda, ki jo vsako leto utrpijo posamezne nacionalne ekonomije zaradi nezavzetosti zaposlenih, ogromni: ZDA izgublja od 450 do 550 milijard dolarjev, Nemčija od 112 do 138 milijard evrov (tj. od 151 do 186 milijard dolarjev), Velika Britanija od 52 do 70 milijard funtov (tj. od 83 do 112 milijard dolarjev).**

## 2.2.2. Teorija ekonomske demokracije

Teorija ekonomske demokracije je ugotovitve o hitro naraščajočem in čedalje bolj odločilnem vplivu intelektualnega kapitala na poslovno uspešnost podjetij logično nadgradila s **tezo o delavski participaciji kot »ekonomski pravici« zaposlenih**. Če je intelektualnemu kapitalu nesporno priznan status kapitala v pravem pomenu besede, potem bi morale biti po izvirnih načelih kapitalizma njegovim nosilcem sistemsko priznane povsem enake korporacijske pravice kot jih imajo lastniki finančnega kapitala podjetij. Sorazmerno in enakopravno – ne zgolj nekakšno marginalno – soupravljanje ter obvezna in sorazmerna – ne zgolj nekakšna prostovoljna – udeležba delavcev pri dobičku (ali izgubi) sta torej že postali ekonomski pravici zaposlenih na temelju njihovega lastništva nad intelektualnim kapitalom. Čim prej bi morali postati tudi pravno priznani in uzakonjeni.

Dokončno in dosledno bo mogoče ti dve pravici realizirati šele, ko bodo (v drugi fazi razvoja ekonomske demokracije) opravljene še nekatere druge institucionalne spremembe veljavnega družbenoekonomskega sistema. Predvsem to velja za enakopravno umestitev intelektualnega kapitala v bilance podjetij, za kar je potrebno visoko razvito **računovodstvo človeških virov**, ki je za zdaj šele v povojih.

Od naštetih temeljnih oblik delavske participacije le **notranjega lastništva zaposlenih** ni mogoče obravnavati kot »pravice« delavcev. Širitev notranjega lastništva v vsakem primeru ostaja samo eden od zgolj priporočljivih (prostovoljnih) ukrepov za spodbujanje višje stopnje zavzetosti zaposlenih. Za razliko od soupravljanja in udeležbe pri poslovnem rezultatu ga ni mogoče uzakoniti kot obveznega. Iz znanstvenih študij pa izhaja, da pomembno pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih in boljše poslovne rezultate podjetij.



.....

*Sorazmerno, enakopravno soupravljanje in obvezna sorazmerna udeležba delavcev pri dobičku sta danes že ekonomski pravici zaposlenih.*

.....

*Nosilec človeškega kapitala bi morale biti sistemsko priznane tudi povsem enake korporacijske pravice kot jih imajo lastniki finančnega kapitala podjetij.*

.....

*Notranjega lastništva ni mogoče uzakoniti kot obveznega.*

.....

Slika 1:  
Struktura tržne vrednosti podjetja

### 2.2.3. Motivacijske teorije

.....

*Stopnja zadovoljenosti potreb in interesov ljudi v produkcijskem procesu je premo sorazmerna s stopnjo kakovosti njihovega delovnega življenja, le-ta pa je premo sorazmerna z njihovo zavzetostjo.*

Številne znane motivacijske teorije<sup>1</sup> so nes-porno dokazale, da **človek v produkcijskih procesih ni »homo economicus«**, ki dela zgolj za plačo. Ljudje pri delu in v zvezi z delom poleg materialnih uresničujejo tudi številne **osebne in družbene potrebe ter interese**. Njihova povezava z zavzetostjo pa je v grobem naslednja: višja kot je stopnja zadovoljenosti teh potreb in interesov v produkcijskem procesu, višja je stopnja kakovosti delovnega življenja in višja kot je kakovost delovnega življenja zaposlenih, višja je tudi njihova zavzetost.

Po Alardtovem konceptu kakovosti delovnega življenja lahko potrebe ljudi pri delu in v zvezi z delom razdelimo v tri glavne skupine:

- **potrebe "imeti"** (materialne potrebe in potrebe po varnosti),
- **potrebe "ljubiti"** (družbene potrebe oziroma potrebe po pripadnosti in spoštovanju, ki izvirajo iz bistva človeka kot družbenega bitja),
- **potrebe "biti"** (osebne potrebe po samopotrjevanju oziroma samouresničevanju z delom in osebno rastjo),

ki so shematsko prikazane in razčlenjene na posamezne pomembnejše vidike njihovega uresničevanja v Shemi 1.

*Shema 1: Različne potrebe ljudi v sferi dela in kakovost delovnega življenja*

## POTREBE »IMETI«

Kazalniki zadovoljevanja materialnih potreb in potreb po varnosti

### 1. Osebne materialne potrebe (materialne potrebe v ožjem smislu)

- a) Plača in drugi osebni prejemki iz dela
- b) Ugodnosti oziroma »dodatki« k plači
  - subvencionirana prehrana med delom
  - subvencioniran prevoz na delo
  - uporaba počitniških zmogljivosti podjetja
  - pomoč pri reševanju stanovanjskih problemov
  - šport, kultura, rekreacija
  - socialne pomoči
  - uporaba službenega avtomobila
  - druge materialne ugodnosti, ki jih podjetje zagotavlja svojim zaposlenim

### 2. Materialne potrebe v zvezi z opravljanjem dela

- a) Tehnološki in drugi organizacijski pogoji opravljanja dela, ki vplivajo na počutje pri delu:
  - primernost delovnih prostorov (velikost, oprema, urejenost, klimatske razmere, itd.)
  - primernost tehnologije (stroji in orodja)
  - ergonomska ureditev delovnih mest
  - organizacija delovnega procesa
- b) Drugi pogoji dela, ki vplivajo na počutje pri delu:
  - delovni čas (trajanje, razporeditev, fleksibilnost, odmori, itd.)
  - urejenost prevozov na delo
  - prehrana med delom (možnost, kvaliteta, stroški, čas)
  - dopusti in odsotnosti (trajanje, razporeditev, omogočanje)
  - možnost izhodov v imenu potrebe
  - možnost za rekreacijo med delom, ipd.

### 3. Potrebe po varnosti

- a) Fizična varnost pri delu
- b) Zaposlitvena varnost
- c) Socialna varnost
- d) Pravna varnost glede pravic iz delovnega razmerja

# KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA

(shematski prikaz vsebine pojma)

## POTREBE LJUBITI

Kazalniki zadovoljevanja  
societalnih potreb po pripadnosti  
in spoštovanju

### a) Obveščенost

- o dogajanjih v podjetju
- o poslovnih rezultatih podjetja
- o perspektivah podjetja

### b) Medsebojni odnosi in sistem internega komuniciranja v podjetju

- možnost organiziranega soodločanja oz. participacije zaposlenih pri odločanju o delu in poslovanju na kolektivni ravni (delavsko soupravljanje)
- horizontalno komuniciranje in odnosi s sodelavci
- vertikalno komuniciranje in odnosi z nadrejenimi (vodstveni odnosi, stil vodenja)
- način reševanja konfliktov na delovnem mestu in širše v organizaciji
- specifični slogani, obredi, rituali, ipd. v organizaciji
- poznavanje poslanstva in vizije ter identifikacija s cilji podjetja
- razvitost »etičnega menedžmenta« (etičnost, moralnost, poštenje, pravičnost, zakonitost delovanja, zlasti pri ravnanju z zaposlenimi v podjetju)

### c) Priznanja, profesionalne nagrade in možnosti statusnega (vertikalnega) napredovanja

### d) Druge oblike organizacijske participacije zaposlenih, zlasti finančne in lastniške (udeležba zaposlenih pri dobičku podjetja oz. »profit sharing«, notranje lastništvo zaposlenih)

### e) Ugled dela

## POTREBE BITI

Kazalniki zadovoljevanja osebnostnih  
potreb po samopotrjevanju oz.  
samouresničevanju z delom in  
osebnostno rastjo

### a) Zanimivost in ustvarjalnost dela, ki se v mikroorganizaciji delovnega procesa zagotavlja predvsem z ukrepi »širitve« in »bogatitve« dela (job enlargement, job enrichment), kaže pa se predvsem skozi:

- raznovrstnost nalog v okviru delovnega mesta
- manjši obseg t. i. rutinskih opravil
- možnosti invencij in inovacij
- dovezetnost

### b) Zahtevnost dela (fizična in psihična), ki načeloma ne sme biti niti prenizka (delo ni več izziv), niti previsoka (psihološka preobremenjenost zaposlenega), in odgovornost pri delu

### c) Svoboda in samostojnost (avtonomija) pri delu oz. možnost t. i. individualne participacije (odločanje in soodločanje o vsebini, pogojih in načinu opravljanja dela)

### d) Možnosti za učenje (izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje)

### e) Možnosti strokovnega (horizontalnega) napredovanja

.....  
 Nobene od osebno- in družbenih potreb ni mogoče učinkovito zadovoljevati brez visoko razvitega sistema delavske participacije pri upravljanju in pri poslovnem rezultatu.

Posebej velja poudariti, da po ugotovitvah Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije plača (skupaj z drugimi morebitnimi materialnimi oblikami nagrajevanja) sploh ni motivator v pravem pomenu besede, ampak je zgolj t. i. »higienik<sup>6</sup>«. Neposredne motivacijske učinke ima predvsem učinkovito zadovoljevanje osebno- in družbenih potreb. Nobene od teh potreb pa **ni mogoče učinkovito zadovoljevati brez visoko razvitega sistema delavske participacije pri upravljanju in pri poslovnem rezultatu**. To še zlasti velja za sodobne »delavce z znanjem«. Zaposleni so samo pri participaciji postavljeni v vlogo enakopravnega »subjekta«, ne več zgolj nekakšnega »objekta« poslovnih procesov. Klasični mezdni položaj zaposlenih, v katerem so zgolj »mezdna delovna sila« in navaden »poslovni strošek« ter vpeti v klasično tayloristično organizacijo dela in komuniciranja (ukazovanje, stroga kontrola in sankcioniranje) dobesedno ubija sleherno ustvarjalnost, delovno motivacijo in morebitno pripadnost podjetju. Kakršnakoli oblika delavske participacije, ki pomeni preseganje klasičnega mezdne položaja zaposlenih, je torej lahko pomemben prispevek k spodbujanju večje zavzetosti zaposlenih.

## 2.2.4. Teorija družbene odgovornosti podjetij

.....  
 V procesu upravljanja podjetij in delitve njegovih »plodov« je treba zagotoviti čim bolj uravnoteženo upoštevanje interesov vseh deležnikov (»interesno ravnotežno korporacijsko upravljanje«).

Danes v Evropi prevladujoča teorija uči, da podjetje ne more biti več zgolj čisti ekonomski subjekt oz. orodje za zadovoljevanje izključno ekonomskih interesov lastnikov kapitala. Postati mora »družbeno-ekonomski subjekt«, katerega odgovornost je **zadovoljevanje interesov vseh njegovih deležnikov**<sup>7</sup>, ne samo interesov delničarjev oz. lastnikov kapitala. Podjetje, ki tega ni sposobno, v današnjih pogojih gospodarjenja ne more biti poslovno uspešno; če na daljši rok zanemari interese katerekoli od deležniških skupin, se to v takšni ali drugačni obliki dokazano negativno odrazi v njegovem poslovanju.

.....  
 Sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju = konkreten upravljalni mehanizem za »interesno ravnotežno« upravljanje podjetij.

Danes ni več dvoma, da zaposleni predstavljajo eno najpomembnejših skupin t.i. notranjih deležnikov podjetij (poleg lastnikov in menedžmenta), ki odločilno vplivajo na njihovo poslovno uspešnost. Zato je brez ustreznega vključevanja zaposlenih in njihovih interesov v upravljanje, brez njihove udeležbe pri poslovnih rezultatih **sodobna zasnova korporacijskega upravljanja podjetij neuresničljiva**. Celoten sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju, ki je danes – zlasti v večini razvitih evropskih držav – urejen tudi s posebno zakonodajo, namreč ni prav nič drugega kot konkreten upravljalni mehanizem, prek katerega se interesi zaposlenih lahko učinkovito »prelivajo« v sistem poslovnega odločanja. Prav to in edino to lahko zagotavlja tudi »interesno ravnotežno« upravljanje podjetij, kar je pravzaprav jedro teorije o družbeni odgovornosti podjetij.

6 higienik = odpravlja/znižuje nezadovoljstvo, ne povečuje zadovoljstva

7 zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, lastnikov, širše družbene skupnosti z vsemi njenimi najrazličnejšimi interesi

Enako velja tudi glede udeležbe pri poslovnem rezultatu. Če podjetje ne deluje zgolj v korist lastnikov njegovega finančnega kapitala, morajo biti rezultatov poslovanja deležni tudi zaposleni, ki so jih neposredno soustvarjali.

## 2.2.5. Sinergijsko učinkovanje in prednosti različnih oblik delavske participacije

Če natančneje proučimo različne raziskave o delavski participaciji, ni mogoče prezreti **ene od ključnih ugotovitev**, ki je skupna mnogim od njih: vse tri temeljne oblike organizacijske participacije zaposlenih (soupravljanje, udeležba pri dobičku in notranje lastništvo) dajejo najboljše končne rezultate, če so uveljavljene hkrati in vzporedno, tako da učinkujejo **v medsebojni povezavi in sinergijsko**. Zlasti nekatere znane ameriške raziskave o pozitivnih poslovnih učinkih delavskega delničarstva<sup>8</sup> izrecno ugotavljajo, da teh učinkov skorajda ni zaznati, če ni hkrati uveljavljen tudi ustrezno razvit sistem participacije zaposlenih pri upravljanju. Podobno druge raziskave<sup>9</sup> ugotavljajo, da empirični dokazi potrjujejo stopnjevanje pozitivnih mikro- in makroekonomskih učinkov udeležbe zaposlenih pri dobičku v kombinaciji z drugimi oblikami delavske participacije. Glede upravljske participacije zaposlenih sicer ni dvoma, da daje pomembne pozitivne učinke v vsakem primeru, vendar so tudi njeni skupni učinki v sinergiji z drugima dvema oblikama participacije še bistveno boljši.

.....

*Pozitivni poslovni učinki delavskega delničarstva so najvišji ob ustrezno razvitem sistemu participacije zaposlenih pri upravljanju.*

### Raziskave na splošno ugotavljajo zlasti naslednje prednosti razvijanja različnih oblik delavske participacije:

- **višja stopnja kakovosti življenja in delovnega zadovoljstva zaposlenih ter posledično višja stopnja njihove zavzetosti, ki se kaže v višji produktivnosti dela in višjih dobičkih,**
- **nižja fluktuacija, boljša organizacija dela, zmanjševanje »izmeta« in drugih nepotrebnih**

8 npr. GAO študija, Newyorška in Washintonska študija, NCEO študija  
9 npr. Kirn, Does profit-sharing increase firm profits?

**produkcijskih stroškov, posledično pa vsestransko izboljšanje organizacijske učinkovitosti podjetij,**

- **povečevanje inovativnosti in vsestranska krepitev »notranjega podjetništva« zaposlenih, kar prinaša optimalnejšo izrabo razpoložljivega človeškega kapitala,**
- **izrazitejša usmerjenost podjetij z višjo stopnjo vpliva zaposlenih na poslovno odločanje v trajnostni razvoj (ustvarjanje novih delovnih mest, okoljsko odgovornejše poslovanje, itd.), kar ima tudi številne ugodne makroekonomske učinke (nižja brezposelnost, okoljsko vzdržnejša gospodarska rast, itd.),**
- **pravičnejša porazdelitev ustvarjenega bogastva in razvijanje povezovalnih (namesto konfliktnih) odnosov v podjetjih kot pomembnega elementa poslovne uspešnosti, kar hkrati zmanjšuje družbeno neenakost in posredno spodbuja tudi splošno notranjo kohezivnost in stabilnost družbe kot celote.**

# 3. PRAVNI IN POLITIČNI OKVIRJI PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH

## 3.1. Evropski okvir participacije zaposlenih

Evropska zakonodaja je vzpostavila pravice in dolžnosti zaposlenih in njihovih predstavnikov do informiranosti in posvetovanja preko niza direktiv, ki zagotavljajo informiranje zaposlenih in posvetovanje z njimi na nacionalni in transnacionalni ravni. 27. člen **Evropske deklaracije o temeljnih pravicah** priznava pravico delavcev do informacij in posvetovanja znotraj podjetja na enaki ravni kot so druge državljanske in politične pravice. Vključevanje zaposlenih, vključno z zastopanjem v upravi podjetja predstavlja pomemben element družbene in gospodarske Evrope.

**Informacije in posvetovanje sta temeljni pravici**, ki vplivata na delavsko participacijo in socialni dialog v zapletenem kontekstu industrijskih odnosov, ki temeljijo na zakonodaji in praksi; oboji imajo gospodarsko in družbeno dimenzijo. Na socialni dialog vplivajo, ker:

- ustrezajo potrebi bo spremembah in inovacijah,
- dovoljujejo predvidevanje in upravljanje sprememb,
- zagotavljajo povezan pristop meddružbenih in gospodarskih institucij,
- ponovno vzpostavljajo ravnovesje med vrednostjo za delničarje ter dobrim počutjem zaposlenih in drugih deležnikov,

*Informacije in posvetovanje sta temeljni pravici delavcev, opredeljeni v Evropski deklaraciji o temeljnih pravicah na enaki ravni kot druge državljanske in politične pravice.*

- promovirajo povezano, trajnostno, na prihodnost naravnano paradigmo korporativnega upravljanja,
- izboljšujejo participativni pristop kot ključno značilnost uspešnih sprememb.

Pravočasna informacija in posvetovanje sta ključ za soočanje z globalizacijo, s pomočjo razvoja novih oblik organizacije dela.

## Zakonodaja je na tem področju precej razdrobljena in pretežno predpostavlja, da obstajajo nacionalni sistemi vključevanja zaposlenih.

.....  
 Direktiva 2002/14/ES=  
 jedro EU okvira  
 za vključevanje  
 zaposlenih

Jedro EU okvira lahko najdemo v Direktivi 2002/14/ES<sup>10</sup> **Evropskega parlamenta in Sveta o določitvi splošnega okvira za obveščanje in posvetovanje z delavci**, ki vzpostavlja splošni okvir za informiranje in posvetovanje z zaposlenimi v Evropski skupnosti. Postavlja minimalna načela, opredelitve in dogovore za informiranje in posvetovanje z zaposlenimi na ravni podjetij po posameznih državah. Glede na razpon industrijskih odnosov v praksi v državah članicah so slednje precej fleksibilne pri uporabi ključnih konceptov direktiv (predstavniki zaposlenih, delodajalci, zaposleni, itd.) in pri implementiranju dogovorov o informiranju in posvetovanju. Vodstva in zaposleni imajo pri določanju teh dogovorov ključno vlogo.

Informiranje in posvetovanje je predvideno na naslednjih področjih:

- trenutni in možni razvoj podjetja, njegove aktivnosti in gospodarska situacija,
- situacija, struktura in možni razvoj zaposlovanja znotraj podjetja ali uvajanje in predvidevanje kakršnih koli ukrepov, še posebej, če predstavljajo grožnjo delovnim mestom,
- odločitve, ki bodo verjetno vodile v precejšnje spremembe pri organizaciji dela in pri pogodbenih odnosih.

**Da bi se izognili nepotrebnim bremenom za mala in srednja podjetja, velja Direktiva samo za podjetja z najmanj 50 zaposlenimi, ali za organizacije, ki zaposlujejo najmanj 20 zaposlenih, v skladu z odločitvijo vsake posamezne države.**

Pravni viri za sodelovanje delavcev pri upravljanju družb na transnacionalni ravni so predvsem:

- **Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta 2009/38/ES o evropskih svetih delavcev<sup>11</sup>**

Ta direktiva ureja ustanavljanje evropskih svetov delavcev, ki jih sestavljajo predstavniki delavcev in postopke obveščanja in posvetovanja z delavci v gospodarskih družbah ali v povezanih gospodarskih družbah, ki so ustanovljene v državah članicah Evropske unije ali Evropskega gospodarskega prostora in poslujejo vsaj v dveh državah članicah.

.....  
*Direktiva o evropskih svetih delavcev*

**Trenutno je v EU več kot 1000 aktivnih ESD, pretežno v kovinski, kemični, gradbeni industriji, hotelih in kmetijskem sektorju. Čeprav imajo ESD omejene pristojnosti (v primerjavi z delavskimi sveti v veliko evropskih državah), so se v številnih konkretnih primerih dokazali kot uporabno orodje za vključevanje delavcev v procese odločanja v multinacionalnih podjetjih, še posebej pri moderiranju neposrednih stikov delavskih predstavnikov iz tujih podružnic s centralnim vodstvom. Uporabni so tudi pri uvajanju mehanizmov vključevanja delavcev v državah, v katerih delavski sveti prej niso obstajali, ali v državah, v katerih delavski sveti niso zelo razviti ali aktivni.**

.....  
 Direktiva o dopolnitvi  
 statuta evropske  
 družbe glede  
 udeležbe delavcev

- **Direktiva Sveta 2001/86/ES o dopolnitvi statuta evropske družbe glede udeležbe delavcev**<sup>12</sup>

Ta direktiva ureja udeležbo delavcev v zadevah evropskih delniških družb, na način, da se v evropski delniški družbi (v nadaljevanju: SE) sprejme sporazume o udeležbi delavcev v skladu s pogajalskim postopkom, določenim v tej direktivi. Vodstvo SE se pogaja s predstavniki delavcev družb o ureditvah za njihovo udeležbo v SE. Ustanovi se posebno pogajalsko telo, ki zastopa delavce udeleženih družb in zadevnih hčerinskih družb ali zadevnih obratov. Pristojni organi udeleženih družb in posebno pogajalsko telo se pogajajo v duhu sodelovanja.

.....  
 Direktiva o dopolnitvi  
 statuta evropske  
 zadruge glede  
 udeležbe delavcev

- **Direktiva Sveta 2003/72/ES o dopolnitvi statuta evropske zadruge glede udeležbe delavcev**<sup>13</sup>

Ta direktiva ureja udeležbo delavcev v evropski zadrugi (v nadaljevanju: SCE). V vsaki SCE se v skladu s pogajalskim postopkom, kot ga določa ta direktiva, sprejme dogovor o udeležbi delavcev. Oblikuje se posebno pogajalsko telo za zastopanje delavcev udeleženih pravnih oseb in hčerinskih družb ali podružnic za sprejem dogovora o udeležbi delavcev pri upravljanju SCE.

.....  
 Direktiva o čezmejnih  
 združitvah  
 kapitalskih družb

- **Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta 2005/56/ES o čezmejnih združitvah kapitalskih družb**<sup>14</sup>

Ta direktiva se uporablja za združitve kapitalskih družb, ustanovljenih v skladu z zakonodajo države članice, ki imajo registriran sedež, glavno upravo ali opravljajo glavno dejavnost v EU, pod pogojem, da delovanje najmanj dveh družb ureja zakonodaja različnih držav članic (v nadaljevanju „čezmejna združitev“). Direktiva določa pogoje za čezmejne združitve družb, registracijo družbe in učinke čezmejne združitve, z vidika sodelovanja delavcev pri upravljanju pa so pomembne določbe 16. člena Direktive o pravici delavcev do soodločanja pri upravljanju družbe, ki nastane s čezmejno združitvijo.

Direktive EU niso neposredno veljavni pravni vir v državi članici EU, kot npr. uredbe, temveč zavezujejo državo članico, da določila direktiv umesti v svojo zakonodajo.

12 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32001L0086>

13 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003L0072>

14 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=CELEX:32005L0056>

## 3.2. Pravni in politični okvir v Sloveniji

V Republiki Sloveniji so bili na podlagi EU direktiv bodisi sprejeti novi, bodisi so bila določila direktiv umeščena v obstoječene zakone:

Na podlagi določil Direktive 2009/38/ES, je bil v Republiki Sloveniji sprejet **Zakon o evropskih svetih delavcev**<sup>15</sup> (v nadaljevanju: »ZESD-1«). Cilj ZESD-1 je izboljšati pravico delavcev do obveščanja in posvetovanja v družbah in povezanih družbah, ki so ustanovljene v državah članicah. Zato se ustanovljajo **evropski sveti delavcev (ESD)** ali pa se z dogovorom uredi postopek obveščanja in posvetovanja z delavci v družbah ali v povezanih družbah v državah članicah v zvezi z nadnacionalnimi vprašanji tako, da je zagotovljena učinkovitost postopka in odločanja.

ZESD-1 se uporablja za:

- družbe v državah članicah EU, ki imajo sedež v Republiki Sloveniji in
- povezane družbe v državah članicah, katerih obvladujoča družba ima sedež v RS.

Pri pogajanjih o sklenitvi dogovora o ustanovitvi ESD lahko predstavniki sindikata sodelujejo kot strokovnjaki. O začetku pogajanj morajo biti obveščeni socialni partnerji, torej pristojni evropski sindikati in združenja delodajalcev in se jim omogoči nadzor nad vzpostavitvijo ESD. Pristojnosti ESD se nanašajo na **nadnacionalna vprašanja**. Uprave družb na nadnacionalni ravni so zavezane obveščati delavce in se z njimi posvetovati o razvoju poslovanja in drugih pomembnih odločitvah in spremembah, ki vplivajo na delavčeve pravice in obveznosti iz delovnih razmerij. Delavci sodelujejo pri upravljanju družbe preko ESD na način **obveščanja in skupnega posvetovanja**.

Na podlagi Direktive Sveta 2001/86/ES, je bil v RS sprejet **Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe**<sup>16</sup> (**SE**) (v nadaljevanju: »ZSDUEDD«). Cilj ZSDUEDD je, da se v SE doseže sporazum o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki zagotavlja njihove pravice do čezmejnega obveščanja, posvetovanja in soodločanja. Če sporazum ni dosežen, se sodelovanje delavcev pri upravljanju SE zagotovi v skladu z določili tega zakona. Postopek sklenitve sporazuma o sodelovanju delavcev pri upravljanju SE je zelo podoben kot pri formiranju ESD, bistvena razlika pa je, da ZSDUEDD ob obveščanju in posvetovanju predvideva **soodločanje delavcev**.

Na podlagi Direktive Sveta 2003/72/ES, je bil v RS sprejet **Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske zadruga**<sup>17</sup>. Določila tega zakona so zelo podobna določilom ZSDUEDD, samo da se nanašajo na sodelovanje delavcev pri upravljanju evropske zadruga.

.....  
*Zakon o evropskih svetih delavcev*

.....  
*Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe*

.....  
*Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske zadruga*

15 Ur. l. RS, št. 49/2011, <https://www.uradni-list.si/1/content?id=104267>

16 Ur. l. RS, št. 28/2006, <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4402>

17 Ur. l. RS, št. 79/2006, <http://www.uradni-list.si/1/content?id=74687>

.....  
*Zakon o  
 soodločanju delavcev  
 pri čezmejnih  
 združitvah  
 kapitalških družb*

Na podlagi Direktive 2005/56/ES je bil v RS sprejet **Zakon o soodločanju delavcev pri čezmejnih združitvah kapitalških družb**<sup>18</sup>. Namen tega zakona je zagotoviti pravice delavcev do **soodločanja**, pridobljene v družbah, ki so udeležene pri čezmejni združitvi kapitalških družb, preko pogajanj med predstavniki delavcev in poslovodstvu vseh udeleženih družb. Če ni dosežen sporazum o soodločanju delavcev pri upravljanju, imajo delavci te družbe že po samem zakonu v primeru ustanovitve družbe s čezmejno združitvijo kapitalških družb, njenih odvisnih družb in podružnic pravico, da izvolijo ali imenujejo, priporočijo ali nasprotujejo imenovanju dela članov organov vodenja ali nadzora te družbe.

.....  
*EU direktive -  
 podlage za nacionalno  
 zakonodajo:  
 - splošen okvir  
 za obveščanje/  
 posvetovanje z delavci,  
 - kolektivni odpusti,  
 - ohranjanje delovnih  
 mest pri prenosu  
 podjetja.*

Direktive, ki so podlaga za zakonodajo s področja sodelovanja delavcev pri upravljanju na nacionalni ravni, so predvsem:

- **Direktiva 2002/14/ES o določitvi splošnega okvira za obveščanje in posvetovanje z delavci v evropski skupnosti**<sup>19</sup>

Namen te direktive je določiti minimalne zahteve za pravico do obveščanja in posvetovanja z delavci v podjetjih ali obratih v skupnosti. Načini ureditve obveščanja in posvetovanja se določijo in izvajajo v skladu z nacionalno zakonodajo in prakso v odnosih med delodajalci in delavci v posameznih državah članicah, tako da se zagotovi njihova učinkovitost, upoštevanje vzajemnih pravic in obveznosti, interesov – podjetja ali obrata in delavcev. V skladu z določili te direktive delavci uresničujejo svoja soupravljalna upravičenja na način **obveščanja in skupnega posvetovanja**.

- **Direktiva 1998/59/ES o približevanju zakonodaje držav članic v zvezi s kolektivnimi odpusti**<sup>20</sup>

Ta direktiva se uporablja za kolektivne odpuste (odpovedi pogodb o zaposlitvi) delavcev, pri čemer pomeni kolektivni odpust odpoved s strani delodajalca zaradi enega ali več razlogov, ki niso povezani s posameznimi delavci. Predstavniki delavcev v postopku kolektivnih odpustov (odpovedi pogodbe o zaposlitvi večjega števila delavcev), sodelujejo na način **informiranja in skupnega posvetovanja**.

- **Direktiva 2001/23/ES o približevanju zakonodaje držav članic v zvezi z ohranjanjem delavcev v primeru prenosa podjetij, obratov ali delov podjetij ali obratov**<sup>21</sup>

Ta direktiva se uporablja za vsak prenos podjetja, obrata ali dela podjetja ali obrata na drugega delodajalca, če je le-ta posledica pogodbenega prenosa ali združitve. Direktiva se uporablja za javna in

18 Ur. l. RS, št. 56/2008, <https://www.uradni-list.si/1/content?id=86877>  
 19 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=CELEX:32002L0014>  
 20 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:31998L0059>  
 21 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/ALL/?uri=CELEX:32001L0023>

zasebna podjetja, ki opravljajo gospodarske dejavnosti, ne glede na to, ali so te pridobitne ali ne. Namen direktive je ohranjanje pravic delavcev, ki jih v postopku prenosa podjetja delodajalec prevzemnik prevzame od delodajalca prenosnika. V postopku prenosa podjetja sodelujejo predstavniki delavcev na način **informiranja** in **skupnega posvetovanja**.

Na podlagi EU Direktive 2002/14/ES je bil v RS sprejet **Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju**<sup>22</sup> (v nadaljevanju: »ZSDU«), ki je temeljni zakon za obravnavano področje. Delavci lahko v skladu z določili ZSDU sodelujejo pri upravljanju tako, da preko sveta delavcev izvolijo svojega predstavnika v organih družbe<sup>23</sup>. Delavci preko sveta delavcev sodelujejo na način obveščanja oz. obveznosti delodajalca do obveščanja, **skupnega posvetovanja**, **soodločanja** in **pravice do zadržanja odločitve** delodajalca. Poleg z zakonom določenih načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju se lahko z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem določijo tudi drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju. Uresničevanje soupravljalških pravic delavcev se lahko določi tudi v večjem obsegu kot predvideva zakon.

.....  
*Zakon o sodelovanju  
 delavcev pri  
 upravljanju*



22 Ur. l. RS, št. 42/1993, 61/2000, 56/2001, 26/2007, 45/2008, <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO282>

23 v nadzornem svetu družbe, upravi družbe, upravnem odboru, komisijah upravnega odbora, med izvršnimi direktorji družbe

**V poročilu SE Europe je ugotovljeno, da je v Sloveniji sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju teoretično zelo napreden, v praksi pa se uveljavlja počasi. Delavci pogosto nimajo dovolj znanja o svojih pravicah in o načinih za njihovo uveljavitev. Izvajanje upravljanja je možno in ni obvezno. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju bi bilo treba po mnenju stroke posodobiti in »novelirati nekatere določbe, ki preprečujejo učinkovitejšo uresničevanje ustavne pravice delavcev, da sodelujejo pri upravljanju gospodarskih družb.« (Bohinc v Zeilhofer, Pristavec Đogić)**

**Danes v Sloveniji nimamo inštitucij, ki bi bile pooblašene za sistematično zbiranje podatkov in vodenje evidenc o delujočih svetih delavcev in drugih inštitucij delavske participacije. To pa pomeni, da nimamo nikakršnega pregleda nad stanjem in s tem tudi ne podlage za sprejemanje takšnih ali drugačnih razvojnih in drugih ukrepov (Bakovnik v Zeilhofer, Pristavec Đogić). Statistično relevantnih podatkov o uresničevanju določil ZSDU tako ni na voljo.**

**Veljavni ZSDU v praksi je zagotovo eden najpogostejše, hkrati pa najbolj nesankcionirano kršenih slovenskih zakonov. Razlog je v veliki meri tudi v neustreznosti sedanjih kazenskih določb v okviru ZSDU, ki predstavljajo praktično edino možno pravno podlago za konkretno in s sankcijami podprto ukrepanje inšpekcij za delo<sup>24</sup>.**

Določila direktive 2001/23/ES so bila prenešana v slovensko zakonodajo v 75. in 76. čl. **Zakona o delovnih razmerjih**<sup>25</sup> (ZDR-1). Gre za določbe o spremembi delodajalca, pri čemer delavci, ki jih prevzame delodajalec prevzemnik, ohranijo nivo pravic iz delovnih razmerij, kot so jih imeli pri prejšnjem prevzemniku. Če delavec zaradi poslabšanih pravic iz pogodbe o zaposlitvi oz. bistveno spremenjenih pogojev dela pri prevzemniku v dveh letih odpove pogodbo o zaposlitvi, ima enake pravice, kot če pogodbo o zaposlitvi odpove delodajalec iz poslovnih razlogov. Pri določanju vseh pravic, vezanih na delovno dobo, se upošteva delovna doba delavca pri obeh delodajalcih. V postopku spremembe delodajalca sodeluje sindikat, ki ga mora delodajalec prenosnik obvestiti vsaj 30 dni pred prenosom in s katerim mora opraviti skupno posvetovanje.

Določbe Direktive 1998/59/ES so zajete v **99., 101. in 102. čl. ZDR-1**. Gre za delodajalčevo obveznost obveščanja in posvetovanja s sindikatom v postopku odpovedi pogodbe o zaposlitvi večjemu številu delavcev ter sodelovanje sindikata pri sestavi programa razreševanja presežnih delavcev, ki vsebuje tudi kriterije za določitev presežnih delavcev. Omenimo še določbo 10. čl. ZDR-1, po kateri je dolžan delodajalec predlog splošnega akta o organizaciji dela pred sprejetjem posredovati sindikatu, ki ima pravico, da poda mnenje o njem.

Na koncu je potrebno omeniti še **Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku**<sup>26</sup> (ZUDDob), ki sicer nima podlage v zgoraj navedenih direktivah, je pa z vidika obravnavane teme zelo pomemben, saj ureja področje sodelovanja delavcev pri dobičku družbe. ZUDDob velja za vse kapitalske družbe po ZGD, razen za delniške družbe, katerih delnice so uvrščene na organiziran trg vrednostnih papirjev. Pri udeležbi delavcev pri dobičku velja **načelo prostovoljnosti**. Delavci so udeleženi pri dobičku preko **denarne sheme** ali **delniške sheme**. V primeru udeležbe delavcev pri dobičku pa veljajo davčne olajšave in olajšave pri prispevkih za socialno varnost.

.....  
*Zakona o delovnih  
 razmerjih*

.....  
*Zakon o udeležbi  
 delavcev pri dobičku*

25 Ur. l. RS, št. 21/2013, 78/2013, <https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301>

26 Ur. l. RS, št. 25/2008- ZUDDob, <https://www.uradni-list.si/1/content?id=85409>



# 4. RAZLIČNI MODELI PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH

V okviru treh temeljnih oblik vključevanja zaposlenih, opisanih v poglavju 2.1. in njihovih kombinacij, so se skozi zakonodajo in poslovno prakso razvili številni specifični, med seboj različni nacionalni modeli delavske participacije. Splošne značilnosti najpomembnejših na kratko predstavljamo v nadaljevanju.

## **Opozorilo v zvezi z (nedosledno) rabo izrazov »delavci« in »zaposleni«**

Izraz »delavci« je primernejši, kadar razpravljamo o klasičnih tržnih (menjalnih, mezdnih) delovnih razmerjih med delodajalci in delojemalci na trgu dela, v katerih delavci nastopajo v vlogi podrejenih »prodajalcev delovne sile«.

Ko razpravljamo o organizacijski participaciji, pri kateri delavci nastopajo v vlogi nosilcev človeškega kapitala in so ena od ključnih skupin notranjih déležnikov podjetja, pa je primernejši izraz »zaposleni«.

To razlikovanje naj bi odražalo različno naravo odnosov v sferi dela, v katere vstopajo ljudje v enem in drugem primeru, ter njihovo bistveno

drugačno vlogo in položaj v njih. Za zdaj se še ni dosledno uveljavila ne v strokovni in znanstveni literaturi ne v zakonodaji. Izraza se še vedno največkrat uporabljata kot sopomenki. V zakonodaji se večinoma še vedno uporablja predvsem izraz »delavci«.

## 4.1. Sodelovanje zaposlenih pri upravljanju (delavsko soupravljanje)

### 4.1.1. Vsebina delavskega soupravljanja

.....  
 V skladu s temeljno idejo in cilji delavskega soupravljanja naj bi bili zaposleni v čim večji meri vključeni v sprejemanje vseh poslovnih odločitev.

Ko govorimo o sodelovanju zaposlenih pri upravljanju, izraz »**upravljanje**« označuje **organizacijsko (poslovno) odločanje v najširšem smislu** – od avtonomnih odločitev zaposlenih v zvezi z njihovim lastnim delom, prek odločitev srednjega in nižjega menedžmenta (vodenje delovnih procesov) ter odločitev iz pristojnosti višjega menedžmenta (vodenje poslov), do strateških upravljavskih odločitev, ki so v pristojnosti lastnikov (lastniško upravljanje podjetij). V skladu s temeljno idejo in cilji delavskega soupravljanja naj bi bili po možnosti zaposleni na tak ali drugačen način v čim večji meri vključeni v sprejemanje prav vseh teh odločitev. Zgolj nekakšno **marginalno soupravljanje**, ki zaposlene vključuje le v odločanje o postranskih vprašanih dela in poslovanja podjetij, zagotovo ne more prinesiti želenih učinkov, ne pri njihovi zavzetosti, ne pri izboljšanju poslovnih rezultatov.

**Osnovno izhodišče** visoko razvitega sistema delavskega soupravljanja je ugotovitev, da v podjetju načeloma ni prav nobene pomembnejše poslovne odločitve, ki ne bi tako ali drugače zadevala tudi interesov zaposlenih. Če predpostavimo,

- da imajo vsi notranji udeleženci poslovnega procesa v podjetju isti skupni cilj in
- da je realizacija tega cilja odvisna od vsakega posebej in vseh skupaj (vzajemna soodvisnost déležnikov),

potem je logično, da vse pomembnejše poslovne odločitve posredno ali neposredno zadevajo in zanimajo tudi zaposlene in torej ni sprejemljiva – sicer še vedno močno prisotna – teza, da je mogoče poslovne odločitve deliti na tiste, ki »smejo«, in na tiste, ki »ne smejo« oz. ne morejo biti predmet delavskega soupravljanja, češ da se delavcev ne tičejo. Pri tem je treba posebej poudariti dvoje:

1. Vključevanje zaposlenih v (so)oblikovanje poslovnih odločitev še ne pomeni vzpostavljanja nekakšnega **vzporednega sistema »delavskega upravljanja« podjetij**, ki bi v kapitalizmu kot zasebnolastniškem družbenoekonomskem sistemu lahko - razen morda v »čistih« delavskih zadrugah - kdajkoli preraslo v »delavsko soupravljanje«, kakršno je bilo na podlagi »družbene lastnine proizvajalnih sredstev« uveljavljeno v bivši socialistični Jugoslaviji. Za vodenje poslovanja in sprejemanje vseh pomembnejših poslovnih odločitev ostajajo pristojna poslovodstva in po zakonu odgovorni organi podjetij. Vključevanje zaposlenih z upoštevanjem njihovih mnenj, pobud in predlogov pa lahko koristno prispeva k bistveno kvalitetnejšemu poslovnemu odločanju, ki obenem zagotavlja tudi ustrezno »interesno ravnotežno upravljanje« podjetij.

.....

*Zaposleni kot  
»neposredni izvajalci«  
in najboljši  
»poznavalci«  
poslovnih procesov  
lahko prispevajo  
veliko koristnih mnenj,  
pobud in predlogov.*

2. **Intenzivnost potrebnega vključevanja** zaposlenih in njihovih predstavnikov v poslovno odločanje je lahko zelo različna in pomeni različne stopnje njihovega dejanskega »participacijskega vpliva«. Odvisna je od različnih elementov:

- od jakosti neposrednega interesa zaposlenih za določeno problematiko,
- od informacij, ki jih imajo zaposleni,
- od znanja zaposlenih in njihovih predstavnikov in njihovega poznavanja določene problematike,

zato so različne poenostavitve, češ da delavsko soupravljanje pomeni nedopusten in predvsem nekoristen oz. celo škodljiv poseg v avtonomijo odločanja menedžmenta in lastnikov, že v osnovi povsem zgrešene. Včasih za doseganje ciljev delavskega soupravljanja zadostuje že zgolj ustrezno informiranje zaposlenih o določenih vprašanjih, pri drugih pa jim je nujno omogočiti bistveno večji participacijski vpliv, ki lahko sega tudi do enakopravnega soodločanja ali celo samostojnega urejanja določenih vprašanj.

## 4.1.2. Načini uresničevanja delavskega soupravljanja

Različni načini vključevanja zaposlenih v poslovno odločanje.

Zaposleni se lahko bolj ali manj intenzivno **vkličejejo v poslovno odločanje** predvsem:

- z dajanjem mnenj, pobud in predlogov ter postavljanjem vprašanj in zahtev delodajalcu na lastno pobudo ali na pobudo delodajalca, na podlagi prejetih predhodnih informacij,
- z izvajanjem skupnih posvetovanj z delodajalcem,
- s podajanjem soglasja k predlogom posameznih odločitev delodajalca,
- s pogajanji (npr. v Nemčiji o sklepanju t.i. obratnih sporazumov med sveti delavcev in delodajalci, ki imajo značaj podjetniških kolektivnih pogodb),
- z možnostjo zadržanja predlaganih odločitev delodajalca,
- z enakopravnim sodelovanjem njihovih predstavnikov pri odločanju organov družbe,
- s samostojnim sprejemanjem odločitev o vprašanjih, glede katerih je tako določeno z zakonom ali avtonomno dogovorjeno z delodajalcem (npr. urejanje področja »standarda zaposlenih« in t. i. socialnih ustanov).

Temelj participacije zaposlenih je njihova celovita informiranost.

Vsebina in obseg **participacijskih pravic** delavcev pri poslovnem odločanju in s tem moč njihovega dejanskega vpliva je podrobneje določena z zakonodajo in avtonomnimi dogovori z delodajalci. Od države do države je različna. Temelj in pogoj za kakršnokoli participacijo zaposlenih je predvsem njihova **celovita informiranost** o vseh pomembnejših vprašanjih dela in poslovanja podjetja, ki jo je dolžan zagotavljati delodajalec. Včasih zaposlenim tudi že zgolj ustrezna informacija zadostuje za občutek njihove »primerne« vključenosti v organizacijo. Podcenjevanje potrebe po celoviti obveščeni zaposlenih pa ima lahko katastrofalne posledice za njihovo zavzetost.

**Nedavno so *Segal et al.* navajali, da je analiza trajnostne naravnosti velikih evropskih podjetij, uvrščenih na borzo, v letu 2012 dokazala, da so v skoraj vseh primerih tista z vključenimi delavskimi predstavniki poslovala bolje. Prav tako so imela podjetja s katero koli obliko vključevanja zaposlenih bolj pozitivne rezultate, povezane z varovanjem okolja. Krepitev vključevanja zaposlenih torej lahko pomembno pripomore k bolj trajnostnemu delovanju podjetij. Glej Segal et al. Supra, 110<sup>27</sup>.**

#### 4.1.3. **Ravni in oblike uresničevanja delavskega soupravljanja**

Zaposleni se vključujejo v poslovno odločanje

- **individualno** (neposredno kot posamezniki) in
- **kolektivno** (posredno prek svojih predstavnikov).

Z vidika celovitega doseganja ciljev upravljske participacije sta obe omenjeni ravni nepogrešljivi in se ne moreta medsebojno »nadomeščati«. Razloga sta dva:

- zlasti v **večjih organizacijah tekoče neposredno komuniciranje** menedžmenta in organov z zaposlenimi kot posamezniki že iz **tehničnih razlogov ni izvedljivo**, tako da je v praksi ta raven participacije praviloma omejena na vprašanja, povezana z delovnim mestom posameznikov in njihovo ožjo organizacijsko enoto,
- po ugotovitvah raziskav prva raven participacije - glede na omenjeno njeno »ožjo« vsebino spodbuja predvsem **delovno motivacijo zaposlenih**, druga pa predvsem tudi njihovo **organizacijsko pripadnost** (identifikacijo s cilji podjetja in zainteresiranost za njihovo doseganje).

.....

*Za celovito spodbujanje zavzetosti zaposlenih je nujno potrebno razvijati individualno in kolektivno participacijo.*

# Individualna (neposredna) participacija

*Neposredno  
komuniciranje z  
vsemi zaposlenimi =  
pomembno tudi pri  
vprašanjih, ki se tičejo  
kolektiva in podjetja  
kot celote*

Neposredna participacija pri upravljanju se v praksi uresničuje predvsem skozi večji ali manjši vpliv posameznika na pogoje, organizacijo in način opravljanja dela na njegovem lastnem delovnem mestu oz. ožji organizacijski enoti. Z njo zaposleni uresničuje svoje **osebne potrebe** po samopotrjevanju oz. samouresničevanju z delom in osebnostni rasti (potrebe »biti«), ki so ključne za njegovo delovno motivacijo.

Med ukrepe za spodbujanje te participacije štejemo v prvi vrsti razne organizacijske ukrepe:

- ustrezno »oblikovanje dela« skozi sistemizacijo delovnih mest (bogatitev in širitev dela ter avtonomije in odgovornosti posameznikov pri delu),
- uvajanje timskega dela in odgovornosti,
- delegiranje pristojnosti za samostojno odločanje oz. pooblašcanje zaposlenih,
- uveljavljanje participativnih metod vodenja ljudi v poslovnih procesih, ipd.

*Neposredno  
komuniciranje z  
vsemi zaposlenimi =  
pomembno tudi pri  
vprašanjih, ki se tičejo  
kolektiva in podjetja  
kot celote*

Ne glede na to, pa tudi pri obravnavi širših vprašanj dela in poslovanja, ki se tičejo kolektiva in podjetja kot celote, morebitno neposredno vključevanje zaposlenih ni a priori izključeno. Nasprotno. Med pogosto uporabljene in vsekakor priporočljive **metode in oblike »neposrednega komuniciranja z interno javnostjo«** (= z vsemi zaposlenimi) sodijo zlasti:

- različne sodobne metode in oblike obveščanja zaposlenih,
- podpisovanje raznih izjav,
- referendumi in druge oblike t. i. osebnega izjavljanja zaposlenih, med katerimi velja posebej omeniti zборе delavcev, ki so namenjeni predvsem obveščanju in zbiranju individualnih pobud, predlogov in vprašanj zaposlenih.

**Zbori delavcev niso namenjeni skupnemu odločanju, ki zahteva temeljitejšo razpravo in izmenjavo mnenj. Zato jih ni mogoče uvrstiti med kolektivne (predstavniške) oblike delavske participacije pri upravljanju.**

# Kolektivna (predstavniška) participacija

Kolektivno se zaposleni vključujejo v poslovno odločanje posredno, prek **delavskih predstavništev**. Predmet posredne participacije so predvsem vprašanja dela in poslovanja, ki presegajo raven delovnega mesta in ožje organizacijske enote. Ta raven participacije je zlasti pomembna za **spodbujanje pripadnosti zaposlenih**. Če želimo doseči identifikacijo zaposlenih s podjetjem in njegovimi cilji, morajo nanje imeti vpliv. Lojalnost oz. zvestoba zaposlenih delodajalcu ni enaka pripadnosti.

Lojalnost ≠ pripadnost

Na splošno ločimo dve vrsti delavskih predstavništev v podjetjih:

- sindikalna in
- (iz)voljena,

ločnica med njimi in njihovimi »področji dela« oz. pristojnostmi glede zastopanja interesov delavcev pa izhaja iz razlik med **dvema temeljnima kategorijama industrijskih odnosov, tj. med:**

- interesno objektivno **konfliktnimi mezdnimi delovnimi razmerji** med delodajalci in delojemalci na trgu dela, ki se urejajo preko socialnega partnerstva in socialnega dialoga, in
- interesno objektivno **asociativnimi organizacijskimi razmerji** med notranjimi déležniki podjetij, ki so podlaga za sodobno delavsko participacijo.

**Sindikati kot »borbene« delavske organizacije** s prostovoljnim članstvom, priznana pravico do stavke in uporabe drugih metod delavskega boja, zastopajo interese delavcev pri urejanju delovnih razmerij z delodajalci. **Izvoljena delavska predstavništva**, zlasti razne oblike svetov delavcev in predstavniki delavcev v organih družb, pa zastopajo interese delavcev v sistemu delavske participacije. Ta model je z določenimi manjšimi odstopanji - vsaj v Evropi - razmeroma dosledno izpeljan v glavnem v vseh razvitih industrijskih demokracijah. Izjema je le **t. i. švedski model**<sup>28</sup>, ki tudi zastopanje interesov zaposlenih na področju delavske participacije v celoti prepušča obstoječim sindikatom in ne pozna posebej izvoljenih delavskih predstavništev.

Švedski model = sindikati zastopajo zaposlene tudi na področju delavske participacije, brez posebej izvoljenih predstavništev.

Razlog za to je predvsem močna tradicija švedskih sindikatov in za današnje razmere še vedno izjemno visoka stopnja sindikaliziranosti švedskih delavcev (blizu 70 %). Ključna pomanjkljivost tega modela, da vse nečlane sindikatov izloča iz

Švedski model ni primeren za pretežni del ostalih evropskih držav (nizka sindikaliziranost zaposlenih).

<sup>28</sup> Elemente tega modela je v razvitih industrijskih demokracijah zaznati še v finskem, britanskem in deloma norveškem, s precejšnjimi specifikami pa tudi v italijanskem modelu delavske participacije pri upravljanju. Zastopanje delavcev izključno le prek sindikatov je v precejšnji meri ohranjeno tudi še v nekaterih vzhodnoevropskih državah članicah EU, ki na področju industrijske demokracije nimajo daljše tradicije in jih v tem pregledu ne obravnavamo v okviru pojma »razvite industrijske demokracije«.

sistema kolektivne participacije zaposlenih, zato za zdaj ne prihaja toliko do izraza. Ob nižjih stopnjah sindikaliziranosti, značilnih za pretežni del ostalih evropskih držav, pa je ta model vsekakor absolutno neprimeren. Tudi v vseh ostalih evropskih modelih imajo **sindikati pravico do predlaganja kandidatov** za člane voljenih delavskih predstavništev in s tem pomemben vpliv na njihovo delovanje.

**V slovenskih sindikatih so mnenja, da sklenjen socialni sporazum za obdobje 2015 - 2016 predstavlja korak naprej v dojemanju pomena in vloge zaposlenih pri razvoju podjetja. S tega vidika pozdravljajo obvezo, da si bodo koalicijski partnerji prizadevali za “krepitev ekonomske demokracije, ker verjamejo, da lahko le-ta predstavlja enega izmed elementov izhoda iz sedanje gospodarske in širše družbene krize”. Obenem menijo, da je aktivno vključevanje sindikatov v oblike delavske participacije v podjetjih razvojna nuja in priložnost za krepitev sindikalizma, saj je praksa pokazala, da podjetja, kjer je participativna demokracija razvita, kjer se daje predstavnikom zaposlenih možnost, da aktivno sodelujejo pri upravljanju podjetja, kjer so sproti in po resnici seznanjeni s stanjem in načrti podjetja, *lažje, kakovostneje in učinkoviteje prebrodijo različne krize*. Takšna podjetja so dolgoročneje tudi precej bolj stabilna v konkurenčnem okolju, medsebojni odnosi na delovnem mestu pa so veliko bolj kakovostni. Tudi pripadnost zaposlenih podjetju je večja, manjša pa je tudi stopnja absentizma. V večini držav Evropske unije (zlasti v njenem zahodnem delu) je povezanost sveta delavcev in sindikata praksa. Celo več. Sveti delavcev**

**predstavljajo »način delovanja« sindikata v podjetju. Tudi pri nas (v Sloveniji) imamo podjetja, kjer je sodelovanje med svetom delavcev in sindikatom zelo intenzivno. V teh podjetjih je tudi stopnja učinkovitega zastopanja pravic in interesov zaposlenih precej večja, zlasti v primerjavi s podjetji, kjer je med tema dvema predstavniškima telesoma prisotna tekmovalnost ali celo izključevanje.**

Poznamo **dve temeljni obliki voljenih delavskih predstavništev**, prek katerih se zaposleni kolektivno vključujejo v poslovno odločanje na ravni podjetij, in sicer:

- **sveti delavcev** kot osrednja delavska predstavništva,
- **predstavniki delavcev** v organih podjetij (gospodarskih družb).

## Sveti delavcev

**Sveti delavcev** so v različnih nacionalnih modelih delavske participacije pri upravljanju uveljavljeni v različnih inačicah in pod različnimi nazivi (sveti delavcev, odbori zaposlenih, odbori oz. komiteji podjetij, ipd.). V odvisnosti od načina njihovega sodelovanja s poslovodstvom podjetja so v Evropi poznani predvsem trije osnovni tipi teh teles.

**Tip A - Samostojni sveti delavcev:** Svet delavcev je sestavljen izključno iz izvoljenih predstavnikov delavcev in deluje kot samostojen organ. Interese zaposlenih skuša uveljaviti skozi dvostransko komunikacijo s poslovodstvom in organi podjetja: informiranje, podajanje mnenj, usklajevanje stališč, dajanje soglasja, itd., določenih z zakonom in/ali avtonomno dogovorjenih z delodajalcem. Ta tip svetov delavcev<sup>29</sup> je v Evropi prevladujoč. Poznajo ga v Nemčiji, Avstriji, Španiji, Sloveniji, na Nizozemskem, itd.

*Tip A: Izvoljeni predstavniki delavcev delujejo kot samostojen organ.*

**V nasprotju s sindikati delavski sveti v večini držav nimajo pravice sklepati kolektivnih pogodb z delodajalci, še posebej pa jim ni dovoljeno pogajati se o plačah in drugih materialnih pravicah. Razlog za to je, da niso neodvisne pravne osebe z lastnimi viri. Zato niso primerni za pogajanja o kolektivnih pogodbah, saj niso dovolj neodvisni od delodajalca, da bi lahko organizirali stavke in druge oblike delavskega boja, ta zmožnost pa je ključni del procesa pogajanj o kolektivnih pogodbah, kot ga razumemo v demokratičnih sistemih industrijskih odnosov. Člani delavskega sveta uživajo tudi določeno stopnjo pravne zaščite pred morebitno diskriminacijo s strani delodajalca, povezano z aktivnostmi njihovih delavskih predstavnikov.**

**Tip B - Sveti delavcev pod predsedstvom delodajalca:** Svet delavcev je sicer sestavljen iz izvoljenih delavskih predstavnikov, vendar pa zaseda pod predsedstvom predstavnika delodajalca (sekretar je predstavnik zaposlenih). Običajno so na sejah s posvetovalno funkcijo prisotni tudi predstavniki sindikatov. Načini in pravice participacije so podobni kot pri tipu A, le interakcija s poslovodstvom poteka drugače. Ta tip svetov delavcev oz. odborov (komitejev) podjetij je značilen predvsem za francoski model delavske participacije. Izvoljeni delavski **zaupniki** imajo v tem modelu specifičen položaj in delujejo kot samostojna oblika delavskih predstavništev vzporedno s svetom delavcev. Pooblaščen so za reševanje najrazličnejših pritožb zaposlenih.

**Tip C - Sveti delavcev kot del »mešanih« odborov podjetij:** Predstavniki delavcev, ki so jih izvolili zaposleni ali delegirali sindikati<sup>30</sup>, oblikujejo s predstavniki delodajalca skupen »mešani« odbor kot osrednje usklajevalno telo v podjetju, ki deluje po »paritetnem« načelu in katerega sklepi so obojestransko zavezujoči. Poslovodstvo je dolžno upoštevati rešitve, usklajene znotraj odbora, in prav tako ustrezno reagirati na različne iniciative »delavskega« dela odbora. Ta tip delavskih predstavništev poznajo v glavnem le na Danskem in Norveškem. V številnih državah so podobni »mešani odbori« uveljavljeni kot usklajevalna in (lahko tudi) odločevalska telesa za reševanje specifičnih vprašanj na posameznih ožjih področjih (npr. varnost in zdravje pri delu, gospodarska vprašanja, ipd.).

*Tip C: Skupen »mešani« odbor kot osrednje usklajevalno telo v podjetju.*

## Delavska predstavništva v organih družb

**Delavska predstavništva v organih družb** v takšni ali drugačni obliki in obsegu pozna pretežna večina razvitih evropskih modelov industrijske demokracije. Sestavljena so iz izvoljenih<sup>31</sup> predstavnikov zaposlenih v organih vodenja in nadzora družb, ki delujejo kot enakopravni člani teh organov.

*Delavska predstavništva v organih družb = izvoljeni predstavniki zaposlenih delujejo kot enakopravni člani.*

- V **dvotirnih sistemih upravljanja** so to
  - predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu in
  - delavski direktorji kot predstavniki zaposlenih v upravi,
- v **enotirnih sistemih upravljanja** pa
  - predstavniki zaposlenih v upravnem odboru in
  - delavski direktorji kot predstavniki zaposlenih med izvršnimi direktorji.

30 Kjer je to predvideno kot alternativna možnost (npr. na Norveškem).  
31 Neposredno ali prek svetov delavcev.

**Za zdaj edini od nacionalnih modelov delavske participacije, ki izrecno predvideva tudi predstavništvo delavcev v skupščini družbe, je norveški model. Po norveški zakonodaji se namreč v družbah z več kot 200 zaposlenimi ustanovi »mešana korporacijska skupščina«, ki ima obsežne pristojnosti (imenovanje članov upravnega odbora, odločanje o večjih investicijah, odločanje o racionalizacijah in statusnih preoblikovanjih s pomembnejšim vplivom na zaposlene itd.). Sestavljena je iz dveh tretjin članov, ki jih izvoli »splošna skupščina« (lastnikov), in ene tretjine članov, ki jih izvolijo zaposleni.**

.....  
*Velike razlike v evropskih nacionalnih zakonodajah o delavskih predstavništvih v organih podjetij.*

Evropske nacionalne zakonodaje, ki urejajo delavska predstavništva v organih družb, se **med seboj zelo razlikujejo**. Nekateri ne poznajo funkcije delavskega direktorja, druge določajo delavska predstavništva kot obvezna samo v državnih podjetjih, tretje jih sicer načeloma predpisujejo v vseh podjetjih, a njihovo konkretno ureditev v celoti prepuščajo kolektivnim pogodbam na ravni države. Zelo različno je določen tudi spodnji prag števila zaposlenih kot pogoj za pridobitev te pravice in (minimalni ter maksimalni) obseg oziroma delež teh predstavnikov glede na skupno število članov konkretnega organa družbe. Le-ta lahko sega od enega (Portugalska, Malta) do polovice delavskih predstavnikov (npr. obvezna paritetna sestava nadzornih svetov podjetij z več kot 2000 zaposlenimi v Nemčiji). Prizadevanja EU za zблиževanje in vsaj elementarno poenotenje teh modelov za zdaj še niso obrodila zelenih sadov.

## 4.2. Finančna participacija zaposlenih

S finančno participacijo zaposlenih v ožjem smislu, ki temelji na rezultatih dela zaposlenih, označujemo dve osnovni obliki te udeležbe:

- **udeležbo zaposlenih pri dobičku,**
- **udeležbo zaposlenih pri drugih rezultatih.**

»Druge rezultate« lahko predstavljajo, npr., povečana produktivnost, prihranki pri stroških, zmanjšanje izmeta, izboljšanje kakovosti izdelkov oz. storitev ipd. Na tej podlagi se delavcem izplačujejo dogovorjeni »bonusik«. V poslovni praksi je precej širše uveljavljena udeležba pri dobičku, zato se bomo v nadaljevanju osredotočili predvsem na to obliko finančne participacije zaposlenih. Vendar bi tudi udeležbo pri rezultatih kazalo v prihodnje bolj načrtno razvijati, zlasti morda kot **primerno alternativo finančne participacije za zaposlene v zavodih in drugih neprofitnih organizacijah**, v katerih je optimalna stopnja zavzetosti zaposlenih prav tako pomembna za uspešnost kot v podjetjih.

Tudi modeli udeležbe delavcev pri dobičku, uveljavljeni v posameznih nacionalnih zakonodajah, se med seboj močno razlikujejo. Poznamo predvsem **tri možne sheme te udeležbe**:

- denarno (izplačilo v denarju),
- delniško (izplačilo v delnicah) in
- kombinirano (izplačilo deloma v denarju, deloma v delnicah).

Za določanje višine udeležbe se uporabljajo različne **»delitvene formule«**.

Delavci so lahko udeleženi pri delitvi v enakih zneskih, lahko pa se upoštevajo vnaprej določeni in ustrezno ponderirani kriteriji: višina plače, delovna uspešnost, delovna doba, nivo delovnega mesta v sistemizaciji glede na zahtevnost, ipd. Vsi zakonsko urejeni modeli finančne participacije so podprti tudi z večjimi ali manjšimi **davčnimi olajšavami** tako za podjetja kot za zaposlene, zakon pa določa **zgornjo mejo udeležbe**, ki je še deležna teh olajšav. Slednje so vezane tudi na **pogoj »odloženega« izplačila** (za obdobje enega, treh ali petih let). Pri delniških shemah to pomeni, da prejete delnice v tem obdobju ne smejo biti prodane, pri denarnih shemah pa, da se znesek udeležbe izplača šele po preteku tega obdobja. V tem času s sredstvi, namenjenimi za udeležbo razpolaga delodajalec, kar je še dodatna poslovna prednost tovrstne finančne participacije. Vsi znani modeli udeležbe delavcev pri dobičku temeljijo na **»načelu prostovoljnosti«**, torej na prostovoljni odločitvi delodajalcev in zaposlenih ter dogovoru med njimi, kar je tudi v skladu s priporočili EU. Izjema je francoski model, ki predvideva **obvezno delitev dobička** tudi zaposlenim v vseh podjetjih z več kot 50 zaposlenimi. V Franciji zaposleni s to udeležbo ustvarijo med 4,5 in 5 % svojih prihodkov iz dela.

.....  
*Udeležba zaposlenih pri drugih rezultatih = še premalo izkoriščena možnost.*

.....  
*»Odloženo« izplačilo = dodatna poslovna prednost pri finančni participaciji zaposlenih pri dobičku, ki je praviloma prostovoljna.*

Logičen trend razvoja =  
zakonsko obvezna  
finančna participacija  
zaposlenih pri  
dobičku?

Velike poslovne in druge koristi udeležbe delavcev pri dobičku so empirično dokazane s številnimi znanstvenimi raziskavami, njen nadaljnji razvoj pa je danes predmet najrazličnejših priporočil EU ter drugih mednarodnih organizacij. Finančna participacija v prihodnje da ali ne tako ni več vprašanje. Edino zares odprto vprašanje torej pravzaprav ostaja, **ali še naprej razvijati zgolj prostovoljno ali tudi zakonsko obvezno finančno participacijo zaposlenih**. Logika seveda govori v prid drugi od navedenih opcij. Pri tem imamo v mislih ugotovitev ekonomske teorije o udeležbi delavcev pri poslovnih rezultatih kot o ekonomski pravici zaposlenih na temelju njihovega človeškega kapitala, ki bi jo bilo treba čim prej tudi pravno priznati in uzakoniti. Tudi sicer ni videti logike, zaradi katere bi bila - kot je pogosto zaslediti v raznih razpravah na to temo - lahko ta oblika delavske participacije učinkovita in koristna le, če je prostovoljna. Ravno nasprotno.

### 4.3. Lastniška participacija zaposlenih

»Delavsko  
delničarstvo« :  
delavsko združništvo.

Lastniška participacija zaposlenih oz. (naj)širše, ne zgolj menedžersko notranje lastništvo v podjetjih ima v svetu že dolgo tradicijo. V praksi se pojavljata dva temeljna modela razvijanja te participacije, in sicer:

- **udeležba zaposlenih v lastništvu konvencionalnih podjetij**, tudi »delavsko delničarstvo«; izraz je samo deloma upravičen, kajti takšno notranje lastništvo se lahko uveljavi tudi v drugih oblikah kapitalskih družb, in
- **delavsko združništvo**, pri čemer je treba ločiti združništvo na splošno od delavskega združništva; v vseh oblikah zadrug člani niso nujno tudi zaposleni.

Oba modela notranjega lastništva se med seboj bistveno razlikujeta v več segmentih. Razlike izvirajo iz splošnih značilnosti, po katerih se združna podjetja že v temelju bistveno razlikujejo od konvencionalnih podjetij (npr. cilj poslovanja, način upravljanja, delitev in uporaba poslovnih rezultatov, itd.).

### 4.3.1. Delavsko delničarstvo

Delavsko delničarstvo je najmočnejše razvito v ZDA in Veliki Britaniji, od koder izvira tudi večina doslej znanih načinov za njegovo širitev, ki so danes v večjem ali manjšem obsegu že uveljavljeni tudi v drugih razvitih delih sveta. Zaposleni lahko pridobijo delnice svojih podjetij predvsem na naslednje, običajno tudi **ustrezno davčno stimulirane načine**:

- z opcijskimi delniškimi programi, ki omogočajo zaposlenim, da v prihodnosti kupijo delnice podjetja po ceni, ki je veljala ob podelitvi opcij<sup>32</sup>,
- z izplačilom dela plač v delnicah,
- z izplačilom udeležbe pri dobičku v obliki delnic,
- s podeljevanjem »brezplačnih« (podarjenih) delnic podjetja zaposlenim, ki ni neposredno povezano z udeležbo pri dobičku, je pa posebej davčno podprto,
- z naložbo sredstev, namenjenih za pokojninsko varčevanje v delnice podjetja,
- z nakupom delnic iz lastnih sredstev zaposlenih (s popustom ali brez), ki se lahko izvaja individualno ali prek različnih posebej stimuliranih varčevalnih programov za te namene, lahko pa poteka tudi v okviru organiziranih oblik delavskih prevzemov (odkupov) podjetij,
- s postopnimi nakupi delnic podjetja v okviru posebnih »planov delničarstva zaposlenih«.

.....

*Veliko različnih možnosti zaposlenih za pridobitev delnic podjetij.*

**Plani delničarstva zaposlenih se običajno izvajajo prek posebej ustanovljene fiduciarne družbe, bodisi s krediti, za katere jamči podjetje in se odplačujejo iz bodočih dobičkov, bodisi iz drugih virov, ki jih zagotavlja podjetje<sup>33</sup> ali zaposleni z dodatnimi vplačili.**

Zakonodaja in praksa posameznih držav je razvila **najrazličnejše konkretne sheme** delavskega delničarstva, ki pogosto predstavljajo kombinacijo predstavljenih načinov. Najbolj razvejan model delavskega delničarstva je britanski model, ki pozna kar osem različnih shem, prek katerih postanejo zaposleni bodisi neposredni

.....

*Različne sheme delavskega delničarstva v posameznih državah.*

32 ob predpostavki rasti vrednosti delnic  
33 reinvestiranje neizplačanih bonusov, sredstva rezerv, itd.

bodisi posredni (prek t.i. trustov) lastniki kapitala. V preostalem delu Evrope se širitev delavskega delničarstva uresničuje prvenstveno prek delniških shem udeležbe zaposlenih pri dobičku. V ZDA prevladujejo opcijske sheme<sup>34</sup>, predvsem pa tudi ESOP-i<sup>35</sup>, uzakonjeni leta 1974<sup>36</sup>, ki so se hitro razširili tudi izven meja ZDA. Po podatkih Svetovne banke so danes v različnih izvedbah uveljavljeni že v več kot 100 državah.

**Delavsko delničarstvo je v svetu v neprestanem vzponu, ki ga je zadnja gospodarska kriza sicer nekoliko zavrla, ne pa tudi ustavila. Po podatkih Ameriškega nacionalnega centra za lastništvo zaposlenih (NCEO – The National Center for Employee Ownership) ima približno 36 % vseh zaposlenih v ZDA v lasti delnice podjetja, v katerem so zaposleni. To pomeni približno 28 milijonov zaposlenih, kar predstavlja osupljivo rast v obdobju 40 let. Število zaposlenih v največjih evropskih podjetjih, ki so imeli v lasti delnice podjetja, v katerem so zaposleni, pa se je po podatkih EFES - Evropskega združenja zaposlenih lastnikov (angl. Employee Federation of Employee Share Ownership) že zelo približalo 10 milijonom. To pomeni, da je že skoraj tretjina vseh zaposlenih – teh je 32,6 milijona – v največjih evropskih podjetjih vključena v programe lastništva zaposlenih, in imajo v rokah kar 266 milijard evrov vreden lastniški delež. Vztrajno raste tudi delež velikih evropskih podjetij, ki ima takšne ali drugačne delavske lastniške sheme in programe.**

34 pri teh je utemeljen pomislek, če jih lahko štejemo med tiste, ki zagotavljajo »dolgoročnost« notranjega lastništva zaposlenih

35 angl. *Employee Share Ownership Plans, plani delničarstva zaposlenih*

36 ERISA - Employee Retirement Income Security Act

### 4.3.2. Delavsko združništvo

Namen delavskih zadrug je **ustvarjanje in ohranjanje dostojnih delovnih mest**, ki so v veliki meri tudi izrazito vpeta v lokalno okolje in njegov razvoj. Člani zadruga demokratično odločajo o bistvenih odločitvah v podjetju, imenujejo vodstvo podjetja (upravni odbor in direktorje,..) in se skupaj odločajo, kako bodo razdelili ustvarjeno, tako:

- da si zagotavljajo pošteno plačilo za opravljeno delo v zadrugi in
- da zagotavljajo trajna in stabilna delovna mesta tako, da del presežkov namenjajo v rezervne sklade, ki jih izrabijo v obdobju finančnih težav pri poslovanju.

.....  
*Delavske zadruga =  
ustvarjanje in  
ohranjanje dostojnih  
delovnih mest.*



# Prenosi lastništva uspešnih podjetij na zaposlene v delavskih zadrugah

.....  
*Načrtovan prenos  
 lastništva podjetij  
 na zaposlene = bolj  
 sprejemljiv in manj  
 travmatičen.*

Po podatkih Evropske komisije je delež podjetij v EU, ki ne preoblikujejo svoje lastniške strukture zaradi razlogov, ki niso ekonomske narave, kar 63 %. Prenos lastništva podjetij na zaposlene je **veliko bolj sprejemljiv in manj travmatičen** tako za lastnike podjetja kot za zaposlene, kakor to velja v primeru zaprtja podjetja in njegove prodaje po tem. Seveda pa ni nujno, da se podjetja, ki se jih lastniki odločijo prodati svojim zaposlenim, nahajajo v finančnih težavah. Uspešno poslovanje teh podjetij namreč omogoča, da se lahko prenos lastništva na zaposlene ustrezno načrtuje in s strani lastnika podjetja v sodelovanju z zaposlenimi pripravi že leta v naprej. V osnovi je lastnik podjetja tisti, ki sproži iniciativo za prenos lastništva na zaposlene. V številnih primerih direktor (ki ni lastnik podjetja) obdrži funkcijo tudi po delavskem prevzemu podjetja, kar predstavlja še dodatno motivacijo zaposlenih, da se odločijo prevzeti obveznosti lastništva podjetja.

## Italijanski zakon MARCORA

**V obdobju gospodarske krize je italijanska vlada leta 1985 predlagala sprejem zakona, s katerim je omogočila mehanizem investiranja rizičnega kapitala za spodbujanje transformacije konvencionalnih podjetij v zadružna podjetja. Z zakonom Marcora so ustanovili nacionalni investicijski zadružni sklad Cooperazione Finanza Impresa (CFI), katerega upravljanje je država prenesla na italijansko zadružno konfederacijo. CFI od leta 1985 dalje uspešno posluje in spodbuja ustanavljanje in razvoj zadrug v Italiji. Leta 2001 so zakon dopolnili z določbami, ki omogočajo investiranje rizičnega kapitala tudi v že delujoče zadruge.**

# Delavski (prevzemi) odkupi podjetij v težavah

Drugi scenarij prenosa lastništva na zaposlene običajno nastopi **v podjetjih s težavami**, ki vodijo tudi do stečaja podjetja. Ti delavski odkupi po navadi niso v naprej pripravljeni in načrtovani. Med ta podjetja sodijo tista, ki so tik pred ali že v postopku prisilnih poravnav ali stečaja, kot posledic težav v poslovanju podjetja (kriza vodenja, gospodarska kriza,...). Delavci ta podjetja z namenom, da preprečijo njihov dokončni propad:

- lastniško transformirajo v delavske zadrage pred stečajem ali pa,
- delavske zadrage v sklopu stečaja najprej najamejo, nato pa v postopku stečaja tudi odkupijo zdrave dele podjetja in v njih nadaljujejo s proizvodnjo.

Tudi če podjetja ne zagotavljajo zadovoljivih dobičkov za njihove lastnike, lahko **povsem zadovoljijo pričakovane dobičke za njihove zaposlene**, saj zaposlenim tudi nizko dobičkonosna podjetja omogočajo ohraniti delovna mesta in zagotavljajo dolgoročno perspektivno poslovanje.

**V letu 2011, ki je bilo eno od najtežjih let za večino podjetij v EU od začetka krize 2008, so bili pričakovani dobički lastnikov podjetij v veliki večini negativni ali nezadostni. Lastniki teh podjetij so dvomili o smiselnosti nadaljevanja poslovnih aktivnosti. Nemalokrat so jih vodili tudi do sklepa o zaključku poslovanja ali prenosu lastništva na zaposlene.**

Ko stečajni upravitelji prodajajo premoženje podjetja v stečaju, delavci pri nakupu podjetja **konkurirajo z drugimi – zunanjimi potencialnimi kupci**. Ključnega pomena je, kako kakovostne strokovne podpore in pomoči so deležni delavci, ki se lotevajo delavskega odkupa podjetja v stečaju. V večini primerov jo zagotavljajo združna združenja in sindikati. Aktualne prakse v nekaterih državah EU, denimo v Franciji, so pokazale, da javne institucije in stečajni sodniki in upravitelji v postopkih stečajev vse bolj dajejo pri odkupu podjetij **prednost delavskim zadrugam** pred zunanjimi kupci. Vedno bolj se namreč zavedajo, da so delavske zadrage močno vpete v lokalno okolje in zagotavljajo, da ne bodo delocirale delovnih mest, znanja in kapitala iz lokalnega v druga okolja.

.....  
*Prenosi lastništva v podjetjih s težavami = nepripravljeni, nenačrtovani.*

.....  
*Delavci konkurirajo z zunanjimi kupci za odkup podjetja v stečaju.*

**V Argentini in Braziliji so že uzakonili predkupne pravice delavcev v postopkih stečajev njihovih podjetij. Predkupna pravica delavcev je utemeljena s tem, da delavcev ne obravnavajo kot posojilodajalce podjetju ampak kot aktivne investitorje v lastno podjetje. Vsem delavcem v postopkih stečajev njihovih podjetij na ta način omogočijo svobodno izbiro in pravico, da se lahko odločijo, ali želijo odkupiti podjetje v stečaju in si s tem ohraniti delovna mesta v zdravih jedrih podjetja.**

**Francoska vlada je v drugi polovici leta 2013 v zakonodajni postopek vložila predlog Zakona o socialni in solidarnostni ekonomiji, v katerem je opredelila posebne ukrepe, ki spodbujajo delavsko združništvo in spreminjanje kapitalskih podjetij v delavske zadruge. Zakonodaja predvideva predkupno pravico za nakup podjetij v stečaju bivšim delavcem podjetja, združenim v delavski zadrugi. Poleg tega zagotavlja sredstva za izvajanje ustreznega usposabljanja za stečajne upravitelje in sodnike, ki vodijo insolvenčne postopke. V predlogu zakona prav tako predvidevajo poseben tranzicijski status za delavske zadruge, ki bo olajšal postopke transformacije podjetja iz kapitalskega v združno – v lasti zaposlenih.**

Delavski odkup podjetja v stečaju zahteva **izredno hitro ukrepanje** in pospešeno finančno aktiviranje zaposlenih, ki je nemogoče brez pomoči združnih združenj in državnih institucij. Nemalokrat se zgodi, da so delavci zadnji obveščeni o teh možnostih ali sploh niso. Prenos podjetja v težavah v lastništvo delavcev v delavski zadrugi zahteva zelo natančno diagnosticiranje stanja v podjetju in prej ko je to opravljeno, bolj uspešna in učinkovita je lahko rekonstrukcija podjetja v delavsko zadrugo.

# Spodbudno zakonodajno okolje za prenos lastništva na zaposlene

Ključnega pomena pri spodbujanju prenosa lastništva podjetij na zaposlene je **ustrezna zakonodaja**, ki spodbuja prenos lastništva podjetij na druge lastnike na splošno, kot tudi posebej prenos lastništva podjetij na zaposlene v podjetju. Državni mehanizmi in ukrepi, ki spodbujajo delavske odkupe podjetij, lahko pomembno prispevajo k uspešnim prenosom lastništva na zaposlene in delavskih odkupov podjetij.

.....

*Spodbujanje prenosa lastništva podjetij na zaposlene - ključna je ustrezna zakonodaja.*

## Španski Pago Unico - enotno izplačilo pravic iz naslova statusa brezposelnosti

**Podjetja v delavski lasti v Španiji imajo po zakonu možnost tri leta prejemati finančna sredstva na podlagi pravic, ki pripadajo delavcem, ki so ostali brez dela. Španci ta ukrep imenujejo "enkratna kapitalizacija pravic iz naslova statusa brezposelnosti. Takšna ureditev omogoča brezposelnemu članu delavske zadruga, da nameni ta finančna sredstva za vplačilo svojega članskega deleža v zadrugo. Brezposelni delavci s temi sredstvi uspešno ustanavljajo delavske zadruga, ki bodisi odkupijo podjetje pred zaprtjem in ga nato spremenijo v delavsko zadrugo, ali pa v postopkih stečaja odkupijo zdrave dele podjetja in nato z delavsko zadrugo zaženejo proizvodnjo v njih.**

Različni vidiki lokalnega in regionalnega razvoja (ekonomski, socialni, okoljski in regionalni učinki) ter prizadevanja proti ekonomskemu opustošenju lokalnih skupnosti in regij so zadostni argumenti za podporo in promocijo prenosa lastništva podjetij na zaposlene, **ne samo v podjetjih s težavami**, ampak tudi v zdravih in uspešnih podjetjih.

.....

*Delavsko lastništvo = pozitivni ekonomski, socialni, okoljski in regionalni učinki v lokalnem okolju, ohranjanje delovnih mest.*

Uspešni prenosi lastništva podjetij na zaposlene prav tako **ohranjajo delovna mesta** in varujejo zaposlene pred brezposelnostjo in socialno izključenostjo. Zadržna podjetja v lasti zaposlenih omogočajo ugodno okolje za **nova delovna mesta**.

**Študija A Small Business Act for Europe iz leta 2008 dokazuje, da se več delovnih mest kreira v podjetjih, v katerih se je uspešno izvedel prenos lastništva podjetja, kot v novo ustanovljenih podjetjih.**



# 5. KAKO SPODBUDITI PARTICIPACIJO ZAPOSLENIH

Globalizacija narekuje nenehno spreminjanje podjetij. Pri tem niso dovolj še tako domišljene strategije, če jih zaposleni niso pripravljeni ali sposobni uresničiti. Da bodo to lahko izvedli, je potrebno ustrezno, jasno, ažurno komuniciranje in vključevanje zaposlenih v sprejemanje odločitev. Informirani in vključeni sodelavci so zavzeti in ustvarjalni. Zaposleni namreč vse bolj postajajo ne le “dobavitelji” dela, temveč prinašajo tudi novo znanje in intelektualni kapital.

.....

*Zaposleni =  
nosilci znanja in  
(intelektualnega)  
kapitla =>  
motiviranje,  
komuniciranje*

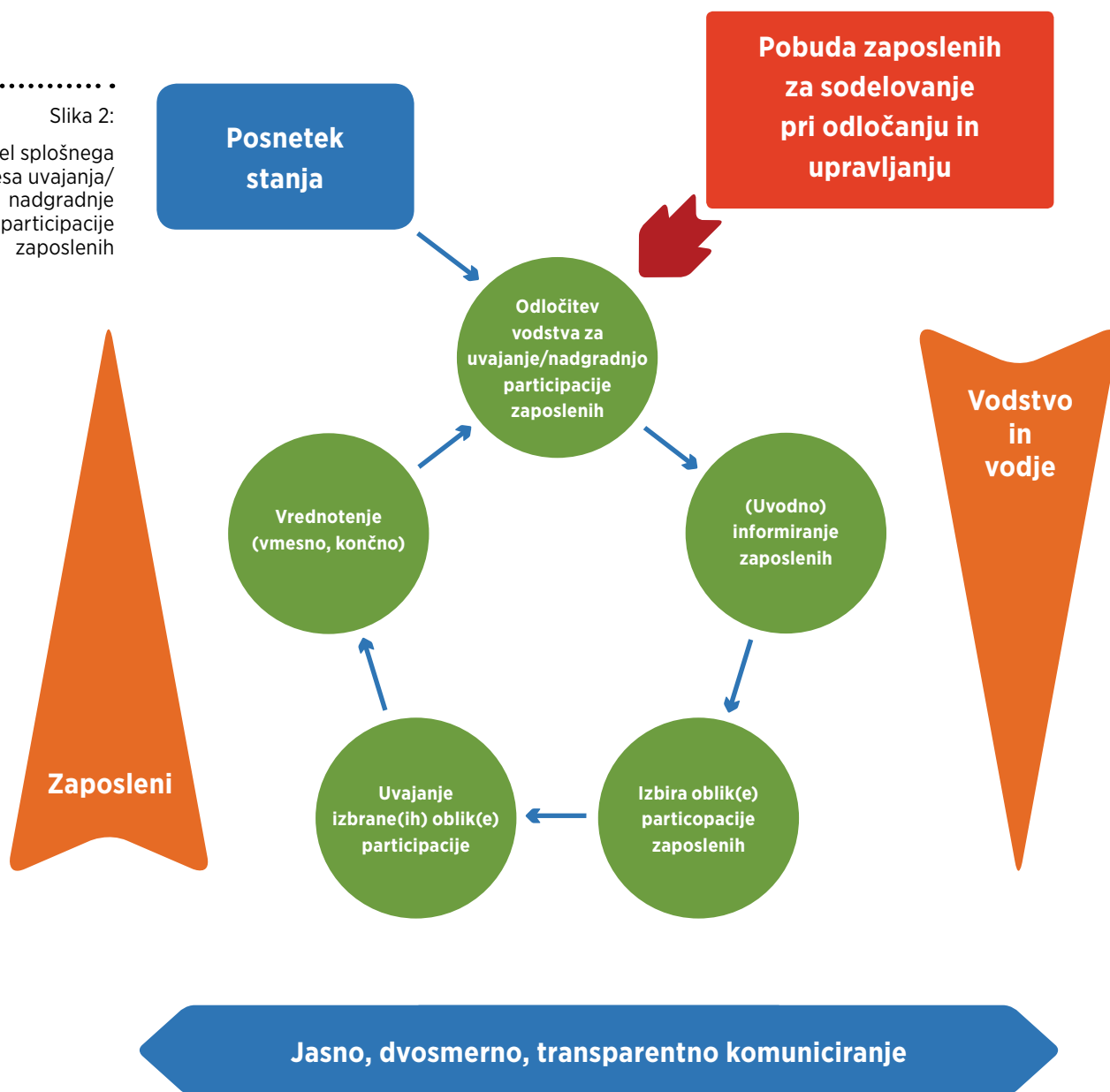
**Participacija zaposlenih pomeni oblikovanje okolja, v katerem imajo zaposleni vpliv na odločitve in aktivnosti, ki vplivajo na njihovo delo in nanje same. Gre za filozofijo upravljanja in vodenja, ki omogoča stalne izboljšave in uspešnost organizacije dela in izvajanja aktivnosti.**

## 5.1. Model uvajanja participacije zaposlenih

.....  
*Posnetek stanja =  
 podlaga za nove oblike  
 participacije*

Participacijo zaposlenih razumemo kot stalen proces razvoja novih oblik in načinov, da čim večji krog sodelavcev vključimo v (pro)aktivno, ustvarjalno sodelovanje pri poslovanju in razvoju podjetja, pa tudi v (so)lastništvo oz. delitev dobičkov in rezultatov. Predstavljeni model prikazuje najbolj tipične in splošne faze vključevanja zaposlenih, ki se ciklično ponavljajo pri vsakem uvajanju nove oblike (ali oblik) participacije.

.....  
 Slika 2:  
 Model splošnega  
 procesa uvajanja/  
 nadgradnje  
 participacije  
 zaposlenih



Izhodišče uvajanja ali nadgrajevanja katere koli oblike participacije je odločitev vodstva za določeno obliko (ali oblike) vključevanja zaposlenih. Podlaga za to odločitev je na eni strani analiza obstoječega stanja (posnetek stanja), spodbuda pa lahko pride tudi iz vrst zaposlenih, ki predlagajo, denimo, uvedbo sistema koristnih predlogov ali fleksibilnih oblik dela.

Ko je odločitev o predvidenih oblikah vključevanja zaposlenih sprejeta in pripravljen kratek poljuden opis, vključno s prednostmi in slabostmi, ga predstavimo zaposlenim. Uporabimo različna orodja komuniciranja (gl. tč. 5.3.4.), vsaj eno naj bo takšno, da bo zagotovilo povratno informacijo in omogočilo zaposlenim, da predlagajo dopolnitve in spremembe.

Na podlagi predlogov in dopolnitev zaposlenih postavimo prioriteto uvajanja oblik participacije (praviloma po korakih, oz. eno za drugo, veliko načinov je težko naenkrat uvajati in usklajevati), izdelamo načrt izvedbe s terminskim planom, odgovornimi za posamezne korake, kontrolnimi točkami in oceno stroškov ter se lotimo dela. Kontrolne točke so obenem vmesna vrednotenja uspešnosti uvajanja ter prilagajanja načrtov, ob zaključku procesa pa obvezno izpeljemo obširnejšo evalvacijo, ki je lahko že posnetek stanja za naslednji krog uvajanja nove oblike participacije zaposlenih.

Če si med uvajanjem dveh načinov vključevanja zaposlenih vzamemo »predah«, posebej če je daljši, pred novim krogom uvajanja ponovno izdelamo posnetek stanja.

Pri pripravi posnetka stanja bodite pozorni na naslednje:

- namenjen je **ugotovitvi dejanskega stanja**, ne olepševanju; če že imate vpeljan sistem obveščanja in komuniciranja, ni nujno, da deluje dobro, morda se je razvedenel in ga je treba ponovno prevetriti. Če boste dodajali nove oblike participacije zaposlenih na nedelujoče ali slabo delujoče obstoječe sisteme, so le-te že vnaprej obsojene na propad;
- **način** ugotavljanja trenutnega stanja **prilagodite strukturi in številu zaposlenih**. Nižja ko je izobrazbena struktura, bolj je pomembna enostavnost spraševanja in po možnosti osebni pristop. V velikih podjetjih je seveda težko izpeljati individualno osebno anketiranje, a se je potrebno temu kar najbolj približati, morda tudi s kombinacijo različnih oblik spraševanja za različne skupine zaposlenih in vključevanjem večjega števila spraševalcev, ki jih je treba prej usposobiti. Posnetek stanja lahko izvedemo tudi preko rednih letnih razgovorov ali fokusnih skupin.
- Pri spraševanju ne pozabite na vprašanja: ali na svoje pobude in predloge dobite povratno informacijo, kje najpogosteje izveste informacije o podjetju (če zaposleni pretežno izvedo, kaj se v podjetju dogaja, izven njega, je to znak, da interna komunikacija ne deluje).

.....  
*Vključevanje  
 zaposlenih od  
 začetka = ključ za  
 uspešno uvajanje  
 novosti*

.....  
*Načrt izvedbe =  
 terminski plan,  
 odgovorni,  
 kontrolne točke,  
 ocena stroškov  
 Vrednotenje!*

.....  
*Posnetek stanja ≠  
 olepševanje, nujen  
 za uspešno uvajanje  
 novosti*

.....  
*Način prilagoditi  
 strukturi in številu  
 zaposlenih!*

## Ves čas trajanja procesa spoštujte pravila komuniciranja:

**jasnost, sprotnost, transparentnost, dvosmernost (= spremljanje in upoštevanje povratnih informacij).**

.....  
*Povratne informacije  
 = zelo pomemben, a  
 pogosto zanemarljiv  
 del internega  
 komuniciranja*

Formalno komuniciranje (gl. tč. 5.3.3.) in obveščanje v procesu razvoja oblik participacije zaposlenih poteka »od zgoraj navzdol«, pobude in predlogi (= povratne informacije) pa v nasprotni smeri, kot nakazujejo puščice v modelu. Najpogosteje in najhitreje v sistemih internega komuniciranja zatajijo ravno slednje, zato moramo biti nanje še posebej pozorni in jih nenehno spodbujati.

### Vključitev zaposlenih v soodločanje

institucionalizacija  
soodločanja zaposlenih

usvarjanje participacije  
sistemske, (tudi) preko  
internih pravilnikov

enakovredno obravnavanje  
predstavnikov zaposlenih

### Delitev dobička z zaposlenimi

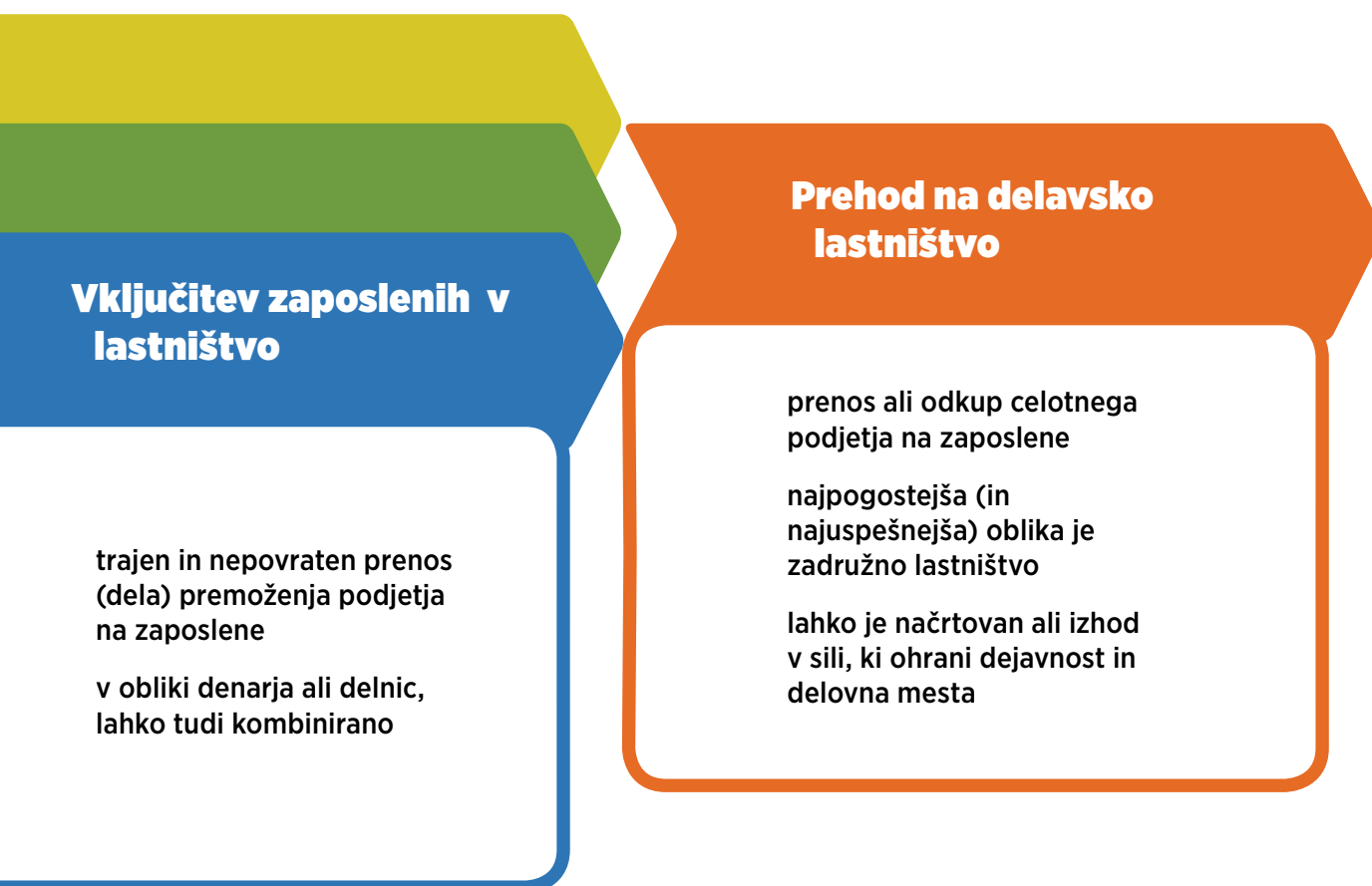
pomemben korak od  
meznega k sodelovalnemu  
odnosu

“delničarski” in zadružniški  
način delitve dobička

udeležba zaposlenih tudi pri  
drugih rezultatih

## 5.2. Proces in koraki uvajanja participacije zaposlenih

Višje oblike delavske participacije zajemajo soodločanje zaposlenih, njihovo finančno in lastniško vključevanje v podjetje, kot prikazuje spodnja slika.



Slika 3:  
Soodločanje,  
finančna in lastniška  
participacija  
zaposlenih

.....  
*Kaj moram vedeti  
 ob orodjih za  
 participacijo  
 zaposlenih?*

Vključitev zaposlenih v odločanje praviloma temelji na želji lastnikov in vodstva podjetja, da angažirajo več potencialov zaposlenih in njihovega intelektualnega kapitala, s ciljem dosegati boljše poslovne rezultati ter zagotoviti dolgoročni obstoj in razvoj podjetja (primer Steklarne Hrastnik). Seveda lahko pobudo dajo tudi zaposleni, vendar jo morajo dobro utemeljiti, da prepričajo vodstvo in lastnike. Evropska in nacionalne zakonodaje jih pri tem vsekakor spodbujajo.

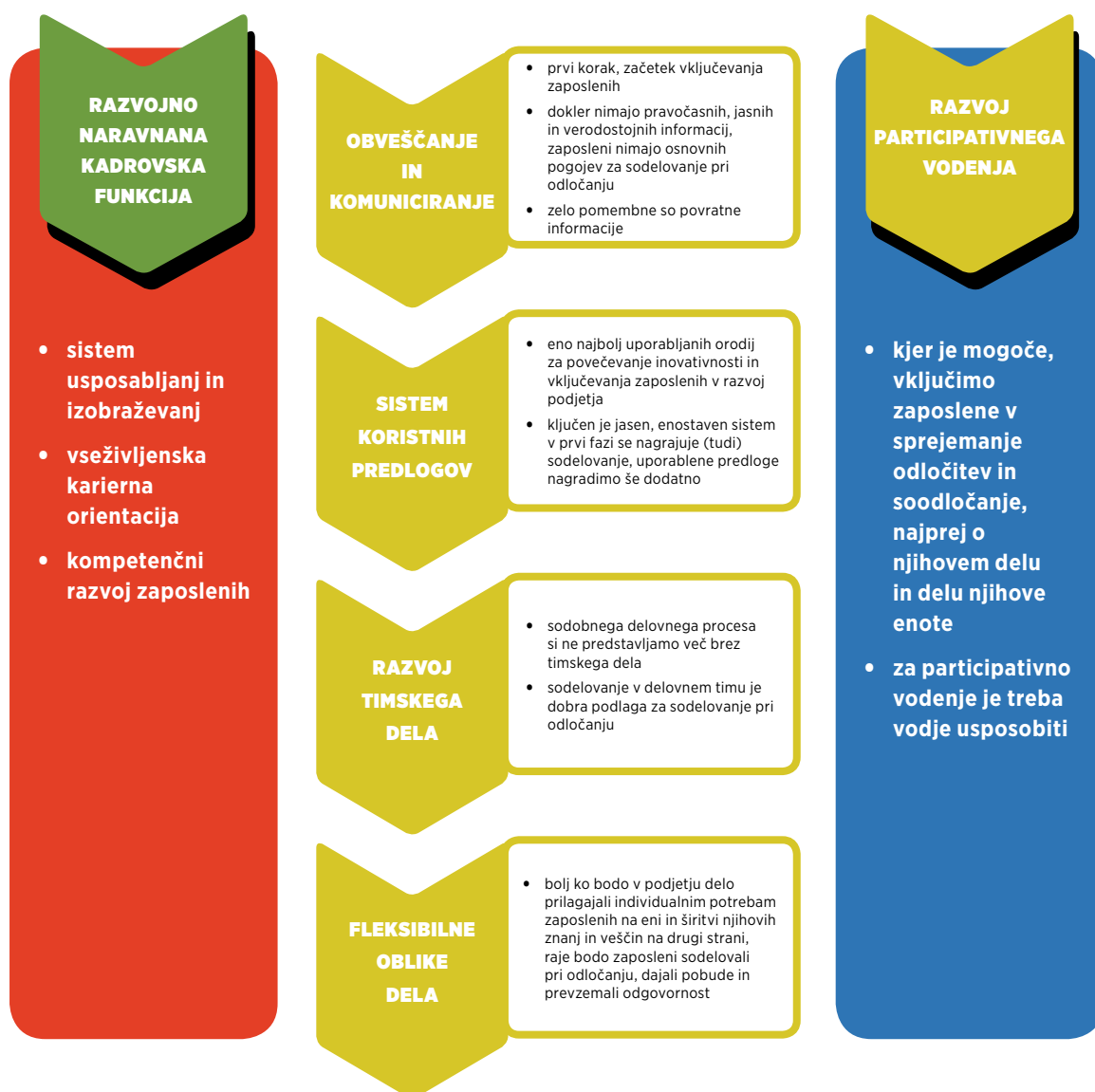
Odločitev za uvajanje finančne in lastniške participacije je prav tako pogojena z odločitvijo lastnikov za delitev dobičkov, rezultatov ali premoženja z zaposlenimi (prim. John Lewis Partnership). Tudi načrtovan delavski prevzem podjetja je rezultat odločitve lastnikov (prim. Ladjedelnica Uljanik). V praksi pa je pogostejši prevzem podjetja pred stečajem, med njim ali po njem (prim. M-TOM).

Na naslednji sliki prikazujemo orodja, ki jih lahko uporabimo v procesu razvoja participacije zaposlenih. V zvezi z njimi je pomembno poudariti:

- čeprav si orodja logično sledijo, ni nujno, da v posameznem podjetju uporabijo vse ali prav v takšnem zaporedju; določeni procesi lahko potekajo tudi vzporedno, v podjetju se lahko odločijo, da določenega koraka ne bodo uvajali (denimo fleksibilnih oblik dela);
- preden se v podjetju lotijo spreminjanja obstoječih načinov dela in sodelovanja zaposlenih, je nujno najprej narediti posnetek obstoječega stanja (prim. tč. 5.1.); le-ta je podlaga za odločitev, na kateri točki in na kakšen način bo podjetje vstopilo v proces. Koristno je periodično in/ali po določenem času ponovno preveriti, kako posamezni sistemi participacije zaposlenih delujejo, ali so še učinkoviti in kaj je potrebno spremeniti ali prilagoditi.

.....  
*Sistema vodenja in  
 razvoja kadrov =  
 ključna podporna  
 sistema za razvoj  
 delavske participacije*

Sistema vodenja in razvoja kadrov sta ključna podporna sistema, ki spremljata in krepiata uvajanje orodij za razvoj delavske participacije. Ob njuni neustrezni podpori bodo orodja za aktivno vključevanje zaposlenih manj učinkovita ali sploh ne. Če zaposlenih ne bomo usposobili za timsko delo, denimo, jih poučili o timskih vlogah, bodo timi bistveno manj učinkoviti. Če vodje ne bodo znali spodbuditi svojih sodelavcev, da bodo svoje koristne predloge posredovali naprej (in jim pri tem po potrebi tudi pomagali), bo sistem slej ko prej »zamrl«.



Slika 4:  
Proces in koraki  
v razvoju  
participacije  
zaposlenih

**Vodstva podjetij bi morala delavsko participacijo jemati kot enega izmed poslovnih prijemov s področja neekonomske motivacije zaposlenih. Morali bi postati glavni nosilec razvoja čim kvalitetnejšega sistema delavskega soupravljanja na vseh ravneh znotraj posameznih podjetij.**

*Delavska participacija = poslovni prijem s področja neekonomske motivacije zaposlenih*

## 5.3. Obveščanje in komuniciranje

.....  
 Učinkovita  
 komunikacija =  
 višja stopnja  
 participacije  
 zaposlenih  
 & naloga vodstva

Za uspešno krepitev participacije zaposlenih je učinkovita komunikacija ključnega pomena. Na tem področju je naloga vodstva izoblikovati močno politiko komuniciranja v podjetju med vodji in sodelavci in jo tudi učinkovito izvajati. V komuniciranju morajo enakovredno sodelovati delodajalci, zaposleni in sindikati kot vmesni člen. Učinkovit sistem komuniciranja bo omogočil višjo stopnjo participacije zaposlenih pri obveščanju (povratne informacije), svetovanju (koristni predlogi) in soupravljanju (delavska predstavništva).

**Razvito interno komuniciranje v podjetju omogoča pretok informacij in znanja, povečuje pripadnost zaposlenih in njihovo (so) odgovornost za podjetje ter učinkovito spodbuja soupravljanje in vodenje.**

.....  
 Zaposleni so  
 premoženje =>  
 informiranje,  
 komuniciranje, ne  
 samo »kaj«, ampak  
 tudi »zakaj«

Če obravnavamo zaposlene kot premoženje in ne kot strošek, jih informiramo, z njimi (dvosmerno) komuniciramo, jih usposabljam in izobražujemo, motiviramo ter navsezadnje tudi vključimo v upravljanje in s tem delitev odgovornosti. Tako zaposleni vedo ne le, "kaj" jim je storiti, ampak tudi, "zakaj" to počnejo. Skozi procese internega komuniciranja vodstvo organizacije pomaga zaposlenim razumeti poslovanje družbe in jih seznanja z načrti, politiko in cilji organizacije. Posebej veliko vlogo ima interno komuniciranje v času sprememb, ko se pojavita strah in negotovost.

### 5.3.1. **Smeri in načini komuniciranja**

Komuniciranje poteka na različnih ravneh, med njimi in med posamezniki in/ali skupinami. Za naše potrebe se osredotočamo na razlikovanje oblik, ki se uporabljajo pri internem komuniciranju. Horizontalno komuniciranje pomeni sporazumevanje na isti ravni (znotraj oddelka, med oddelki, med sodelavci, med vodji). O vertikalnem komuniciranju govorimo, kadar vodja komunicira s svojimi sodelavci ali z vodji na višjih ravneh. Neposredno (ali osebno) komuniciranje je takrat, kadar za prenos informacij in pridobivanje povratnih informacij ne uporabljamo nobenega posrednika (sestane, individualni razgovor, zbor delavcev), posredno pa, ko informacije posredujemo preko izbranega nosilca sporočila (interno glasilo, okrožnica, intranet, interna pošta, ipd.).

.....  
*Vrste, načini  
 komuniciranja*

**Če želimo s komunikacijo spodbujati participacijo zaposlenih, je treba okrepiti vertikalno komunikacijo, ki močnejše vpliva na pripadnost zaposlenih kot horizontalna, ter individualno komunikacijo, ki je bolj osebna<sup>37</sup>.**

Z učinkovito interno komunikacijo bomo uspešno reševali konflikte na delovnem mestu in v organizaciji, vplivala pa bo tudi na boljše, bolj etično vodenje, za katerega so značilni moralno, pošteno, pravično in zlasti zakonito delovanje.

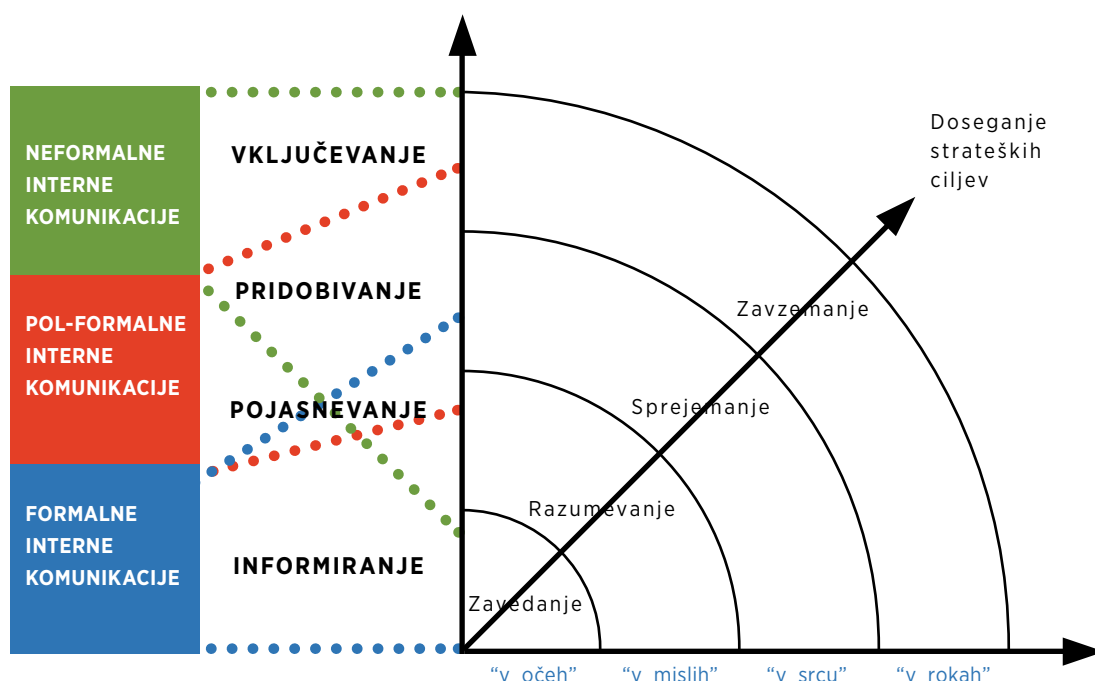
.....  
*Pomembna =  
 krepitev vertikalne in  
 individualne  
 komunikacije*

*“Rešitev ni več v strategijah! Cilji, plani, strategije vas ne pripeljejo do uspeha, to lahko naredijo le ljudje, odnosi med njimi in vrednote, ki jih pri tem usmerjajo!”*

Jack Welch, *General Electric*

Slika 5:  
Oblike interne komunikacije za doseganje večje zavzetosti zaposlenih

Vir: Gruban, Brane (2011): Komuniciranje za večjo zavzetost zaposlenih



Ko razvijamo interno komuniciranje, si postavimo naslednja vprašanja<sup>38</sup>:

*Opomnik: vprašanja pri razvoju internega komuniciranja*

- Kako moramo komunicirati, da bodo zaposleni lahko uspešno opravili svoje delo in prispevali k uresničitvi ciljev podjetja?
- Kako naj komunikacija podpre vodstvo pri udejanjanju vizije, politike in strategije ter pri izvajanju sprememb?
- Kako lahko s komunikacijo prispevamo k humanim medčloveškim odnosom v podjetju in spoštovanju človekovih pravic?
- Kako bomo s komunikacijo povečali motiviranost zaposlenih, njihovo zadovoljstvo, samoiniciativnost, odgovornost, lojalnost (pripadnost) in predvsem zavzetost?
- Kako lahko komunikacija izboljša sporazumevanje, odstranjuje nesporazume, pomaga pri reševanju konfliktov?
- Kako moramo komunicirati, da bodo sporočila razumljiva in verodostojna?
- Kakšno komunikacijo moramo razvijati, da bomo lažje (konstruktivno) prepričevali in se pogajali?
- Kako moramo spremeniti slog vodenja, da bomo lahko uspešno komunicirali?
- Kako moramo usposabljanje zaposlene za komunikacijo, participacijo in soupravljanje?
- Kakšne standarde odličnosti v komuniciranju potrebujemo?

### 5.3.2. Ravni interne komunikacije

Pomembno je zavedanje, da mora komunikacija potekati dvosmerno in na vseh ravneh v podjetju. Veliko informacij se zaustavi že na prvem nivoju prenosa (od najvišjega vodstva do vodij posameznih področij), ali pa se s prenosom na nižje ravni deformirajo tako, da izgubijo prvotni namen in smisel (učinek telefonske verige). Vodje so ključni za ustrezen prenos informacij v obe smeri, zato je potrebno najprej ustrezno informirati njih, jih pripraviti in tudi usposobiti za komuniciranje (gl. tč. 5.8.3.). Poleg tega jih je potrebno tudi podpreti z drugimi oblikami prenosa informacij (intranet, interno glasilo, oglasne deske, (delni) zbori delavcev, ipd.).

Interno komuniciranje upravljamo na različnih stopnjah v podjetju:

- na **strateški ravni** sprejemamo odločitve, ki korenito in dolgoročno vplivajo na interno komuniciranje. Primer: odločitev o uvedbi novega medija v sistem internega komuniciranja, denimo internega časopisa ali intraneta.
- na **taktični ravni** odločamo, kako bomo izpeljali strateške odločitve. Primer: če smo se strateško odločili, da bomo izvajali redne letne razgovore, potem je na taktični ravni potrebno razmisliti, ali jih bomo uvedli v celotni organizaciji naenkrat ali jih bomo uvajali postopoma.
- na **operativni ravni** pa razmišljamo o dejanski izvedbi sprejetih odločitev: kako bomo izvajalcem in udeležencem razložili smisel letnih razgovorov, kako bomo vodje naučili izvajanja, dokumentiranja in uporabe dobljenih informacij, kako bomo shranjevali dokumentacijo in skrbeli za varnost, ipd.

.....

*Dobra komunikacija =  
dvosmerna,  
na vseh ravneh  
Vodje = ključni dejavniki  
internega komuniciranja*

.....

*Strateška, taktična  
in operativna raven  
upravljanja internega  
komuniciranja*

### 5.3.3. Formalno in neformalno komuniciranje

**Formalno** interno komuniciranje je tisto, ki ga načrtujemo in upravljamo.

**Neformalno** komuniciranje pa je tisto, ki se »dogaja« brez pravega nadzora in ga ne moremo preprečiti. Če ga želimo vsaj kolikor toliko obvladovati, lahko to storimo zgolj preko formalnega komuniciranja. Najslabše je, kadar zaposleni dobivajo informacije o svojem podjetju preko javnih medijev in preko govoric v lokalnem okolju.

- **formalno komuniciranje** pomeni sistematično, načrtovano, nadzorovano prenašanje in sprejemanje informacij. Formalni del internega komuniciranja je potrebno organizirati, nadzorovati in prilagajati, če je to potrebno, zato govorimo o upravljanju internega komuniciranja.

.....

*Neformalno  
komuniciranje se  
»dogaja«*

.....

*Formalno  
komuniciranje =  
upravljano*

.....  
*Neformalen pretok  
informacij = intenziven  
ob spremembah,  
težko nadzorovati*

- **neformalnega komuniciranja** v podjetju ne moremo kontrolirati ne po vsebini, ne po komunikacijskih kanalih, ne po času prenosa. Tipičen primer neformalnega komuniciranja so govornice. Po neformalnih poteh se prenese veliko sporočil. Neformalno komuniciranje je intenzivno predvsem takrat, ko se dogajajo spremembe ali je med zaposlenimi prisoten strah. To je v primeru viška zaposlenih, zapiranju enot ali obratov.

**Pravočasno, ustrezno in transparentno formalno komuniciranje je najboljša preventiva pred neželenimi oblikami neformalnega komuniciranja in pred širjenjem polovičnih informacij, neresnic in napihovanjem posameznih dogodkov v podjetju.**

### 5.3.4. Orodja internega komuniciranja

Komuniciranje v organizaciji lahko učinkovito upravljamo in izvajamo s pomočjo ustreznih orodij. Seznam razpoložljivih orodij je pester, izbira pa je odvisna od ciljev komuniciranja, od pomembnosti in nujnosti informacij ter drugih dejavnikov. Uporabimo lahko orodja iz treh kategorij:

**Pisna** – primerna so za bolj kompleksne vsebine, komuniciranje je zamudnejše in dražje. Odziv prejemnikov je kasnejši kot pri govornem komuniciranju. Vsebina in oblika pisnih dokumentov sta odvisni od namena in cilja sporočila. Uporabite lahko:

- **vprašalnik** – za ugotavljanje stanja, za analizo klime, za zbiranje idej, ...
- **bilten** – za kratke (tekoče) informacije o poslovanju, o dogodkih v podjetju, o ugodnostih za zaposlene, ...
- **brošuro** – za predstavitev novega programa, novega izdelka, uvedbo programov zdravja pri delu, standardov kakovosti, ...
- **interni časopis** – ciklično izdajanje, standardizirane informacije o dogajanju v podjetju, o različnih aktivnostih zaposlenih, o športnih in kulturnih aktivnostih zaposlenih, za objavo dosežkov zaposlenih, čestitke ob jubilejih, ...
- **letak** – določena ponudba za zaposlene, obvestilo o (pomembnem) zboru delavcev, ...
- **nabiralnik predlogov** – praviloma v okviru izdelanega sistema koristnih predlogov, lahko tudi predlogi direktorju, ...
- **revija** – razkošnejša oblika internega časopisa ali posebna publikacija ob jubilejnih dogodkih v podjetju (obletnice, lansiranje novega programa/obrata),
- **oglasno desko** – pomembna pri velikih podjetjih in velikih (dislociranih) obratih, kombinirati z oglasi za ugodnosti, ki bodo zagotovo privabili pozornost; informacije strukturirati enostavno in pregledno (ne objavljati dolgih mesečnih ali celo letnih poročil),
- **letno poročilo** – namenjeno širši javnosti, zaposlenim lahko pripravimo tudi skrajšano verzijo,
- **direktno naslovljeno pošta** – deluje zelo osebno in močno vpliva na občutek pomembnosti prejemnikov, zato jo uporabljamo samo občasno.

.....

*Pisno komuniciranje:  
kompleksne vsebine,  
zamudnejše in dražje  
komuniciranje,  
odziv z zamikom*

.....  
 Ustno komuniciranje:  
 neposredno, osebno,  
 takojšen odziv

**Ustna** - informacije posredujemo s pomočjo neposrednega, osebnega komuniciranja. **Najpogosteje uporabljena orodja** govornega internega komuniciranja so:

- **sestane**k – lahko so redni (ob istem dnevu in uri, z vnaprej opredeljenim časom trajanja) ali izredni. Poskrbimo za dobro organizacijo in konstruktivno komunikacijo;
- **delovni zajtrk (kosilo, večerja)** – manj formalna oblika sestanka, kjer mora vodja sestanka skrbeti, da so cilji doseženi; zelo uporabno za razpravo o novih idejah ali neugodnih novicah, kjer želimo dobiti mnenje ali predlog udeležencev;
- **obhod** – med zaposlenimi (predvsem na po hierarhiji nižjih ravneh) zelo cenjena oblika komuniciranja, predvsem z direktorji; priložnost, da o zaposlenih izvemo tudi bolj osebne informacije, obenem pa dobimo neposreden vtis o poteku dela;
- **redni letni razgovor** – sistematična strukturirana oblika izmenjave med vodjem in zaposlenim o njegovih ciljih in njihovem doseganju, njegovih pričakovanjih in željah, o težavah, ki mu otežkočajo doseganje ciljev in predlogih za njihovo premagovanje, ... Individualno spremljanje in preverjanje dela zaposlenega se ne bi smelo »dogajati« samo enkrat na leto. Vodja naj tudi med letom preveri, ali se stvari dogajajo v skladu z dogovorom na rednem letnem razgovoru.
- **psihološka pogodba** – relativno novo orodje, lahko je ustna ali pisna, pokriva pa področja, ki niso zajeta v pogodbi o zaposlitvi; ureja medsebojna (nenapisana) pričakovanja delodajalca in delojemalca in čeprav ta niso formalno izražena, močno vplivajo na oblikovanje vzajemnega zaupanja. Ker povečuje stopnjo zadovoljstva obeh strani, vpliva tudi na večjo učinkovitost zaposlenih in posledično na večjo uspešnost podjetja<sup>39</sup>.

**Elektronska** – z uporabo elektronskih medijev dosežemo večjo hitrost prenosa (množičnih) sporočil, enostavno kombiniranje zapisa, slike in/ali tona. Omogočajo enostavno posredovanje enakih informacij velikemu številu prejemnikov hkrati in poenostavljajo povratno informiranje. V današnjem času **najpogosteje uporabljena elektronska orodja** internega komuniciranja so:

- **elektronska pošta** – hitra, enostavna, za individualna in množična sporočila, ob ustrezni spodbudi lahko dobimo zelo hitre povratne informacije,
- **internet** – postaja vse bolj vir informacij o podjetjih, vendar je »pasivno« orodje, saj ga morajo iskalci informacij poiskati na spletu; z ustrezno zasnovo in predvsem upoštevanjem pravil za boljše uvrščanje na brskalnikih je lahko močno globalno komunikacijsko orodje,
- **intranet** – interna različica interneta, zelo pomembna za hitro in učinkovito interno obveščanje zaposlenih,

.....  
Elektronsko  
komuniciranje:  
najhitrejše,  
neposredno,  
a preko medija,  
praviloma omogočajo  
hiter odziv

## V sodobnem podjetju izkoriščajo vse prednosti multimedialnosti, ki jo omogočajo elektronski mediji. Zakaj ne bi direktor svojega sporočila zaposlenim posnel in jim poslal video sporočilo namesto zapisanega v suhoparni okrožnici?

- **glasovna pošta** – osebno sporočanje preko telefonskega medija, uporabno za kratka, hitra sporočila; omogoča sprejemanje sporočil kadar koli, ne da bi to motilo druge delovne procese,
- **e-novice** – hitro, vsečno, masovno obveščanje o aktualnih dogodkih v podjetju; uporabno tako za zaposlene kot za javnost; lahko nadomešča interno glasilo, revijo in/ali neposredno (klasično) pošto. Upoštevati je potrebno strukturo zaposlenih in e-obveščanje po potrebi kombinirati s klasičnimi (pisnimi) orodji;
- **elektronska oglasna deska** – elektronska različica klasične oglasne deske. V tehnoloških podjetjih z višje kvalificiranimi zaposlenimi jo lahko v celoti nadomesti, v proizvodnih podjetjih pa to možnost odsvetujemo;
- **telekonferenca in videokonferenca** – sodobni obliki (internega) komuniciranja, ki omogočata velike

prihranke pri uvajanju participacije zaposlenih v velikih globalnih podjetjih;

- od »klasičnih« orodij, ki jih v poslovni praksi še vedno uporabljamo, omenimo *telefon*, *telefaks* in *skener*, ki prav tako omogočajo prenos informacij, a razen telefona je možen odziv prejemnika sporočila z zamikom.

.....  
*Ustno komuniciranje:  
 neposredno, osebno,  
 takojšen odziv*

Tudi orodja internega komuniciranja lahko podpirajo celostno grafično podobo podjetja, ki jo kaže navzven, kar je del spodbujanja pripadnosti zaposlenih. Izbrana orodja naj imajo vedno enako, prepoznavno obliko – tako jih bodo zaposleni prej opazili in takoj ocenili pomembnost in/ali nujnost informacije.

**Pri vsaki obliki komuniciranja, ne glede na to, katero orodje uporabimo, moramo predvideti in spodbuditi povratne informacije. Zavedati se moramo, da je potrebno veliko različnih spodbud, predvsem pa konkretna obravnava in reagiranje na povratne informacije, da bomo zaposlene prepričali, da njihove pripombe in predloge jemljemo resno.**

## 5.4. Sistem koristnih predlogov

Organizirana oblika spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnega razmišljanja je sistem koristnih predlogov. Gre za način, kako zaposlene spodbudimo, da dajejo pobude in predloge za izboljšanje izdelkov, delovnih procesov, za uvajanje novosti, ipd. Sistem so uspešno uvedli v večini podjetij, ki so razvojno naravnana (v Sloveniji npr. Kolektor, Domel, Krka, če omenimo samo nekaj največjih).

Za uspešno uvedbo in delovanje sistema koristnih predlogov so pomembni naslednji elementi:

- jasna, enostavna in pregledna pravila za sodelovanje,
- čim enostavnejši in zaposlenim prijazen način zbiranja predlogov,
- nagrajevanje vseh predlogov, ki ustrezajo dogovorjenim pravilom, ne glede na njihovo dejansko korist in uvedbo,
- dodatno nagrajevanje izvedenih predlogov v sorazmerju z njihovo izračunano koristjo za podjetje (po vnaprej določenih merilih),
- spodbujanje kulture inovativnosti s pozitivnim izpostavljanjem inovatorjev, javnimi pohvalami in nagradami (v obliki plaket, ugodnosti, ipd.),
- močna podpora in spodbujanje vodij, da njihovi sodelavci oblikujejo in posredujejo čim več koristnih predlogov,
- transparentno in jasno informiranje zaposlenih o prispelih predlogih, njihovi obravnavi, izboru in koristih za podjetje.

.....

*Organizirana oblika spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnega razmišljanja*

.....

*Elementi uspeha sistema koristnih predlogov*

## 5.5. Razvoj timskega dela

Delo v timu postaja v podjetjih čedalje bolj pogosto, ne glede na njihovo velikost ali področje delovanja. Povečuje ustvarjalnost, učinkovitost, omogoča reševanje kompleksnih nalog v krajšem času, bolj celostne rešitve in osebno rast timsko naravnane posameznika. Dober tim je jamstvo za uspeh. Vendar se to ne zgodi samo od sebe.

Tima ne smemo enačiti s skupino. Lipičnik in Možina (1993) navajata, da je za skupino značilno, da člani delo v skupinah dojemajo kot administrativno določeno.

.....

*Tim ≠ skupina*

Večinoma delajo neodvisno, samo kadar so cilji skupni, se povežejo v skupino. V timu pa člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost, kar najlažje dosežejo z vzajemno pomočjo<sup>40</sup>.

.....  
*Najbolj  
 učinkovit tim =  
 8 članov,  
 min. 5, max. 12*

Izkušnje so pokazale, da so najbolj učinkoviti timi z 8 člani. Manj kot 5 članov pomeni manj izmenjave idej, slabšo kreativnost in ustvarjalnost tima, več kot 12 pa lahko privede do nepremostljivih konfliktov in potencialno formiranje članov tima v manjše podskupine<sup>41</sup>.

**Uspeh podjetij danes ni več odvisen od predpisanih ali zapovedanih nalog. Temelji na tem, kar zaposleni naredijo na lastno pobudo, kar so pripravljeni storiti samoiniciativno, z ustvarjalno uporabo lastnega znanja in sposobnosti, ob povezovanju in sodelovanju.**

### 5.5.1. Kakšen je dober tim?

.....  
*Značilnosti  
 dobrega tima*

- člani so predani skupnemu cilju,
- sodelujejo prostovoljno in aktivno, kar vključuje usklajeno, dopolnjujoče in solidarno delovanje,
- v timu prevladuje skupna ustvarjalnost in podjetnost za čim hitrejše, čim bolj celovito in kar najbolj stroškovno optimalno doseganje ciljev,
- člani so enakopravni, kar omogoča njihov stalni in popolni razvoj ter izrabo vseh njihovih delovnih in miselnih sposobnosti,
- občutiti je pozitivno ozračje, močno motivacijo, kohezijo, usklajenost odnosov, odprto komunikacijo, timski ponos, entuziazem in zanos<sup>42</sup>.

40 [https://sl.wikipedia.org/wiki/Timsko\\_delo#cite\\_ref-Psihologija\\_v\\_podjetjih\\_1-0](https://sl.wikipedia.org/wiki/Timsko_delo#cite_ref-Psihologija_v_podjetjih_1-0)

41 Ibid.

42 povzeto po Treven, 2001, 173 - 174

## 5.5.2. Zlata pravila timskega dela

**Deset zlatih pravil timskega dela**, s katerimi lahko dosegamo večjo angažiranost članov v skupini (ki jih lahko uporabimo tudi za učinkovito delovanje sveta delavcev)<sup>43</sup>:

.....

*Deset zlatih pravil  
timskega dela*

- **Prvo pravilo:**  
**Spoznajmo člane tima (če jih že ne moremo izbrati).**

.....

*Spoznajmo člane tima*

Za uvajanje timskega pristopa k delu je zelo pomembno, da vsakdo v timu odigra svojo vlogo. Timska vloga ni isto kot funkcionalna vloga, denimo, da je nekdo strokovnjak za finance, drugi za marketing. Timska vloga se veže na naravo ali značaj človeka. Določimo jo na podlagi štirih psiholoških značilnosti posameznika; inteligentnosti, dominantnosti, ekstravertiranosti/introvertiranosti in stabilnosti/anksioznosti oz. zaskrbljenosti. Smiselno bi bilo, da si na začetku mandata skupina vzame čas za spoznavanje in posameznik na temelju lastnih prednosti in pomanjkljivosti uvidi, kje bi lahko največ prispeval.

Na voljo so razni psihološki testi in testi osebnostnega profila, med drugimi tudi Belbinov samo-ocenjevalni test timskih vlog<sup>44</sup>.

- **Drugo pravilo:**  
**Oblikujmo vizijo, poslanstvo in skupne cilje.**

.....

*Oblikujmo vizijo,  
poslanstvo in  
skupne cilje*

Za vsak tim, tudi za svet delavcev velja pravilo, da bo veliko uspešnejši, če bo na začetku mandata oblikoval svojo vizijo in poslanstvo in na tem temelju tudi skupne cilje.

- **Tretje pravilo:**  
**Preštejmo se in organizirajmo v skupine.**

.....

*Organizirajmo skupine*

Aktivnost in vodenje tima je zelo odvisno od števila članov. Denimo, število članov sveta delavcev je pogojeno s številom zaposlenih in lahko šteje do 20 ali več članov. V tem primeru je smiselno organizirati manjše time glede na obravnavane teme. Če želimo zares uveljaviti timski pristop k delu, moramo zagotoviti komunikacijo v vseh smereh, torej ustvariti takšno okolje, kjer bo lahko vsak član tima komuniciral z vsakim.

<sup>43</sup> prilagojeno po Brečko, 2015, [www.delavska-participacija.com/priloge/ID071122.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID071122.doc)

<sup>44</sup> Kratka predstavitev timskih vlog po Belbinu (v angleščini): <http://psihologijadela.com/2014/03/20/belbinove-timske-vloge/>, njihov opis pa: <http://psihologijadela.com/2015/01/02/oblikovanje-in-vodenje-ucinkovitih-timov-belbinove-timske-vloge/>

Slika 6:

Dejavniki  
motiviranja članov  
projektnega tima

Vir: dr. Aljaž Stare,  
Projektni management  
(blog)



*Posvetimo se vodenju*

- **Četrto pravilo:**  
**Posvetimo se raje vodenju in manj upravljanju.**

Četudi skupina nima formalnega vodje, člani izberejo t. i. socialnega vodjo, nekoga, ki izstopa, ki ima vizijo, ki jih vleče za seboj s svojim zgledom, ki mu zaupajo, nekoga, ki sam zaupa in verjame v prihodnost. Vodja je neizbežen in najpomembnejši člen v katerem koli timu, torej tudi v svetu delavcev. V idealnem primeru je socialni vodja tudi formalni vodja skupine.

*Delegirajmo*

- **Peto pravilo:**  
**Delegirajmo delo.**

Delegiranje nalog je naslednji izziv vodje tima oz. predsednika sveta delavcev. Delovne naloge in obveznosti oz. projekte je treba porazdeliti med vse člane tima enakovredno, pri čemer še vedno velja, da bo tim/svet uspešen, če bomo postavili prave ljudi na prava mesta. Zato mora predsednik svoje člane dobro (s)poznati. Za prepoznavanje kompetenc posameznika mora imeti vodja tudi nekaj psiholoških znanj, celo intuicijo in morda ravno zaradi tega vodenje velikokrat primerjamo z umetnostjo.

- **Šesto pravilo:**

**Preverjajmo učinkovitost dela in osebno uspešnost članov tima.**

Vodja tima mora imeti v rokah korenček in palico, torej možnost nagraditi delovne, uspešne in prizadevne člane tima, prav tako pa tudi možnost, da jih kaznuje. Podlaga za nagrajevanje je ocenjevanje delovne uspešnosti članov glede na doseganje njihovih osebnih ciljev. Vodja mora nagraditi vedenje, ki prispeva k uspehu tima in na drugi strani kaznovati neustrezno vedenje.

.....

*Preverjajmo učinkovitost in uspešnost*

- **Sedmo pravilo:**

**Poskrbimo za osebni razvoj članov tima.**

Največji izziv vsakega vodje je razvoj članov tima. Vodja ne bo uspešen, če ne bodo uspešni njegovi sodelavci. V času drastičnih sprememb se moramo učiti prav vsi in največja iluzija je, da bo izobraževanje lahko kdajkoli končano. Vodja tima mora torej tudi zagotoviti, da imajo člani možnost pridobivati nova znanja in spretnosti, na drugi strani pa budno bdeti nad pridobivanjem novih znanj.

.....

*Poskrbimo za osebni razvoj članov tima.*

- **Osmo pravilo:**

**Podajajmo redno povratno informacijo članom tima.**

Podajanje povratne informacije je eden izmed najuspešnejših instrumentov vodenja ter razvoja članov in izredno motivacijsko orodje. Vodja tima bi moral vsem članom, ki jih neposredno vodi, podati povratno informacijo o kakovosti njihovega dela.

.....

*Podajajmo redno povratno informacijo*

- **Deveto pravilo:**

**Zagotovimo ustrezen pretok informacij znotraj tima.**

V timu moramo poskrbeti za sprotno prenašanje informacij. Če interne informacije ne prehajajo, če člani tima z njimi niso seznanjeni, zlahka nastanejo govorice, ki so najpogosteje popačene in daleč od resnice.

.....

*Zagotovimo pretok informacij*

- **Deseto pravilo:**

**Krepimo socialni kapital tima in promovirajmo skupne dosežke.**

Za vsako skupino je zelo pomembno, da se člani skupine čutijo povezane med seboj ter pripadne skupini. Bolj kot se bodo čutili pripadni, bolj bodo pripravljeni delati in se aktivirati. Pripadnost skupini lahko gojimo na veliko načinov, opisanih v tem poglavju.

.....

*Krepimo socialni kapital*

Za učinkovito delo timov v podjetju jih je potrebno ustrezno usposobiti (gl. tč. 5.8.4.)

## 5.6. **Fleksibilna organizacija dela in delovnih procesov**

Poenostavitev dela  
/ job simplification

Če je delo preveč kompleksno, sestavljeno iz velikega števila raznovrstnih nalog, sta lahko storilnost in zadovoljstvo delavcev zelo nizka. V tem primeru uporabimo organizacijsko tehnično metodo poenostavitve dela. Težje delovne naloge razdelimo na več delov, nepotrebne naloge izločimo in s tem povečamo specializacijo dela.

Kroženje med  
delovnimi nalogami ali  
delovnimi mesti  
/ job rotation

V sodobnih poindustrijskih družbah vse pogosteje opažamo zmanjševanje specializacije, saj se zahteve dela nenehno spreminjajo. Potrebna sta vse širše znanje in sposobnost prilagajanja. Preobremenjenost se zmanjšuje tudi s kroženjem med delovnimi nalogami ali delovnimi mesti v okviru iste delovne skupine zaradi povezanosti delovnih nalog.

Širitev delovnih nalog,  
horizontalna  
/ vertikalna obogatitev  
dela (job enlargement  
& job enrichment)

S kroženjem povečamo raznolikost dela in zmanjšujemo utrujenost, delavci so bolj prilagodljivi in lahko ob izostankih zaradi bolezni ali dopustov nadomestijo drug drugega. Z dodajanjem ali širitvijo delovnih nalog pa se zmanjšuje odvisnost delavca od sodelavcev, hkrati pa se povečuje raznolikost nalog in širijo sposobnosti zaposlenih. Nove naloge so navadno po zahtevnosti podobne obstoječim. Ta metoda je del horizontalne obogatitve dela, medtem ko vertikalna obogatitev dela vsebuje dodajanje novih in zahtevnejših delovnih nalog.

Fleksibilna  
razporeditev  
delovnega časa

H kakovosti delovnega življenja lahko precej prispeva tudi razporeditev delovnega časa. Največkrat govorimo o:

- gibljivem delovnem času (zaposleni lahko prihajajo na delo in odhajajo domov v vnaprej določenem intervalu 1 do 2 ur oz. samostojno razporejajo delo in prosti čas - vsako delovno mesto tega ne omogoča);
- krajšem delovnem tednu (manjše število delovnih dni ali krajši delovni dnevi<sup>45</sup>),
- delu doma (zaposleni se lahko odločijo in del svojega dela opravijo doma) in
- teledelu ali delu na daljavo – tudi mobilno ali fleksibilno delo (zaposleni delo opravljajo izven delovnega mesta, preko telekomunikacij povezani s službo).

Z uvajanjem fleksibilnih oblik dela (v dogovoru z zaposlenimi ali njihovimi predstavniki in ob njihovem sodelovanju) želimo delo in delovne procese prilagoditi individualnim željam in potrebam zaposlenim. S tem povečujemo njihovo zadovoljstvo in pozitivno vplivamo na njihovo večjo angažiranost, predanost, ustvarjalnost in zavzetost.

45 Pravkar je bila objavljena informacija, da so na Švedskem uvedli krajši delovni čas 6 ur dnevno, ne da bi ob tem znižali plače: <http://www.index.hr/vijesti/clanak/svedjani-uveli-sestosatno-radno-vrijeme-a-nisu-smanjili-place/842707.aspx>

## 5.7. Razvoj participativnega vodenja

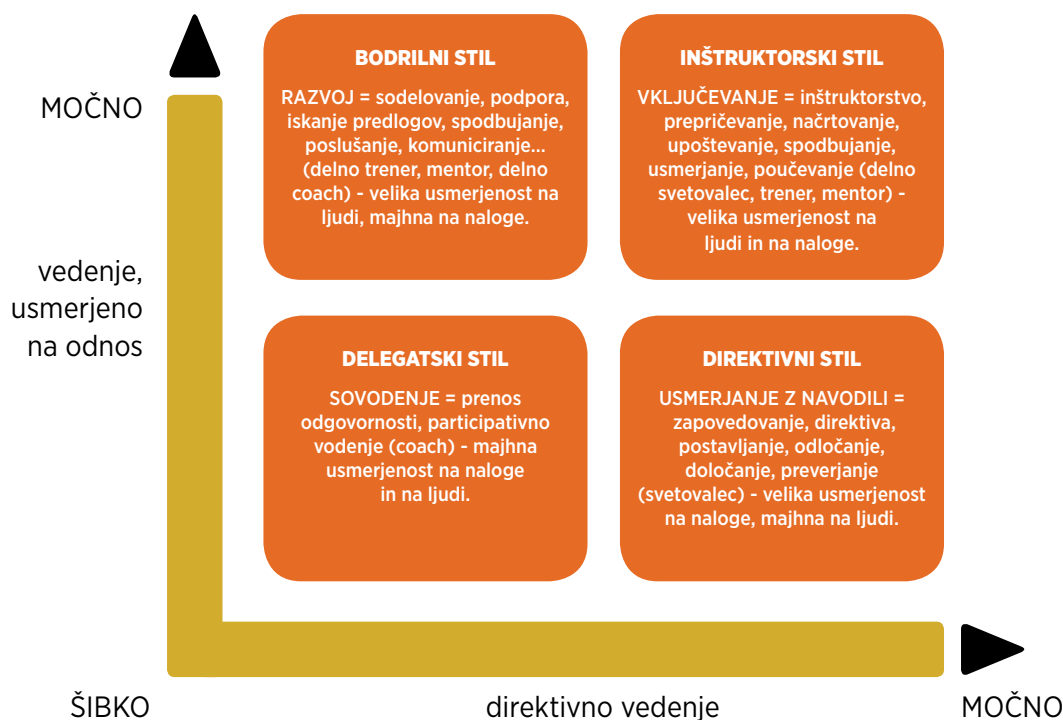
Vodje so ključni element za uspešno vključevanje zaposlenih. Od njihovega načina vodenja in komuniciranja je odvisno, ali bodo uvedene oblike participacije v resnici zaživele, ali bodo ostale zgolj formalnost, ali pa se bodo sčasoma razvodele. Zaradi tega je v procesu razvoja ekonomske demokracije v podjetju bistveno, da ustrezno usposobimo vodje za nov način dela, ki ga zahteva vključevanje in soodločanje zaposlenih (gl. tč. 5.8.3. – 5.8.5.)

Po Rozman, Kovač, Koletnik (1993, 206) razlikujemo med naslednjimi stili vodenja:

.....  
*Stili vodenja*

- **avtoritativni ali avtokratski vodstveni stil** - vodja za usmerjanje podrejenih uporablja svoj status in položaj. Proces odločanja je centraliziran na vodjo in vanj niso vključeni ostali zaposleni. Predlogi in samoiniciativa so nezaželeni, izvajajo se vnaprej določene naloge. Ta vodstveni stil uporabljajo vodje, ki so usmerjeni v delo in zaključevanje nalog. Avtoritativen stil je primeren predvsem v kriznih razmerah.
- **participativni vodstveni stil** - temelji na demokratskem vodenju, usmerjenem v zadovoljstvo sodelavcev. Vodja pri vodenju zaposlenih uporablja svojo karizmo, strokovnost, osebnost in status. Zaposleni so udeleženi pri odločanju in aktivno sodelujejo pri dajanju predlogov in idej.

Blanchard in drugi opredeljuje naslednje štiri stile vodenja, prikazane v spodnji sliki:



.....  
Slika 7:

Štirje osnovni stili vodenja

Prirejeno po: Blanchard idr. (1995, 72)

.....  
*Participativni  
 menedžment  
 povečuje  
 in spodbuja  
 vključevanje  
 zaposlenih.*

Vedno bolj uveljavljeni »participativni menedžment (sodelovalno upravljanje)« Gostiša (2000, 3) opredeljuje kot »način upravljanja podjetij, ki omogoča in spodbuja maksimalno vključevanje zaposlenih v vse vidike poslovanja podjetja zaradi učinkovitega angažiranja celotnega človeškega potenciala za doseganje večje poslovne uspešnosti podjetja kot skupnega cilja«. Vezni element strateškega upravljanja in pomemben dejavnik participativnega menedžmenta pa je prav proces komuniciranja<sup>46</sup>.

**»Participativni menedžment« in »participativno vodenje« sta med seboj različna pojma, ki ju ne bi kazalo zamenjevati. Pri participativnem menedžmentu gre za dogovorjen način, filozofijo, kako ravnamo z ljudmi pri delu. Vodenje pa je ena (pomembna) faza v menedžmentu. Torej je tudi participativno vodenje faza participativnega menedžmenta, neformalen način vodenja, kjer so delavci udeleženi pri odločanju. Mnogi vodje uporabljajo participativni stil vodenja, ne glede na to, kakšna so formalna stališča do njega. Drugi ga zaradi svojega vedenjskega vzorca ali zaradi vrste naloge, ne bodo uporabljali tudi, če jim formalno to naložimo. Razlog je predvsem v njihovem vedenjskem vzorcu, ki jim ne dovoljuje, da bi vlogo participativnega vodje dobro odigrali (prilagojeno po Lipičnik, 1998).**

Ne glede na različne vedenjske vzorce vodij lahko zaključimo, da se (razen v izjemnih primerih) vloga in delež avtoritativnega vodenja zmanjšuje na račun vodenja z večjim vključevanjem in sodelovanjem zaposlenih. Na kadrovske razvojne funkciji pa je, da v procesu izbora in napredovanja kadrov izbere za vodenje ljudi, katerih vedenjski vzorec se nagiba k sodelovanju in imajo ustrezne vodstvene kompetence ter jih za vodenje, komuniciranje, timsko delo in sodelovanje tudi dodatno usposablja, o čemer govori naslednje podpoglavje.

## 5.8. Razvojno naravnana kadrovska funkcija

V preteklosti je kadrovski proces v podjetjih obsegal pretežno vodenje kadrovskih evidenc in pripravo dokumentov pri novih zaposlitvah. V zadnjih letih se je kadrovska služba razvila v strateško funkcijo, ki vedno več prispeva k uresničevanju ciljev in strategij podjetja. V primerjavi s prejšnjo administrativno vlogo postaja vse bolj svetovalna in proaktivna funkcija, osredotočena navzven. Namesto izraza »kadrovska funkcija« zato zanjo vse bolj uporabljamo izraz »upravljanje s človeškimi viri«.

.....  
*Kadrovska služba =  
 strateška funkcija,  
 svetovalna in  
 proaktivna =>  
 upravljanje s  
 človeškimi viri*

Kakšne so naloge odgovornih za kadre pri ustvarjanju pogojev za razvoj individualne participacije zaposlenih<sup>47</sup>?

.....  
*Naloga odgovornih  
 za kadre:  
 ustvarjanje pogojev  
 za razvoj participacije  
 zaposlenih*

- zavzemanje za **razvoj neposrednih oblik participacije** zaposlenih, predvsem ukrepov obogatitve dela na nižjih ravneh preko sistemizacije delovnih mest;
- uvajanje in **spodbujanje sodobnih timskih oblik dela**, kot so delovne skupine, projektne ekipe, itd.;
- **uvajanje rednih sestankov** v »participativnih« skupinah o pomembnejših vprašanjih, kot so okolje, kakovost, varnost, novosti v stroki, izboljšave v delovnem procesu, itd.; za zgled so lahko t. i. krožki kakovosti in skupine R&R;
- namestitev posebnih **nabiralnikov za pobude, predloge** in vprašanja zaposlenih;
- zagotavljanje **periodičnih sestankov** vodilnih delavcev z zaposlenimi (sestanki, razgovori, zbori, itd.);
- usposabljanje vodij za uvajanje **participativnega stila vodenja in komuniciranja** z ljudmi v delovnem procesu;
- strokovna pomoč pri vzpostavljanju **systema delavskih predstavništva** v podjetju (volilni postopki, ipd.);
- strokovna pomoč pri **oblikovanju ustreznih meril in postopkov** za kadrovanje delavskih predstavnikov v podjetju (svet delavcev, predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor);
- **načrtovanje in izvajanje usposabljanj** delavskih predstavnikov za učinkovito opravljanje funkcij ter skrb za izobraževanje vodstva o sistemu delavske participacije.

Dela in naloge v podjetjih, pa tudi v svetih delavcev in drugih organih, kjer (lahko) sodelujejo zaposleni, postajajo vse bolj kompleksne, zahtevajo različna znanja in sposobnosti ter predvsem združevanje moči za doseg skupnega cilja. V času

.....  
*Vse bolj kompleksne  
 naloge, vse manj  
 predvidljive situacije*

hitrega razvoja in nenehnih sprememb se podjetja srečujejo z vse manj vnaprej predvidenimi situacijami. Posameznika je potrebno usposobiti za to, da je zmožen uporabiti razvite spretnosti, usvojeno znanje, navade in ravnanje za izvedbo predvidljivih in nepredvidljivih delovnih nalog in za ravnanje v različnih življenjskih situacijah.

## 5.8.1. Vseživljenjska karierna orientacija in kompetenčni razvoj zaposlenih

.....  
*Vseživljenjska  
 karierna orientacija =  
 ključna dimenzija  
 vseživljenjskega  
 učenja*

V zadnjem desetletju se vseživljenjski karierni orientaciji na evropski in nacionalni ravni namenja vse več pozornosti, saj predstavlja ključno dimenzijo vseživljenjskega učenja. Namenjena je izboljševanju učinkovitosti in kakovosti izobraževanja ter dopolnilnega usposabljanja tako, da prispeva k zmanjševanju osipa in omogoča razvijanje veščin, ki so ljudem v pomoč pri izbiri izobraževanja in poklica ter pri prehajanju znotraj in med izobraževanjem/usposabljanjem ter delom<sup>48</sup>.

.....  
*Modeli kompetenc =  
 sodobna zasnova za  
 upravljanje delovne  
 uspešnosti*

Zaradi velikega vpliva na učinkovitost zaposlenih postajajo v poslovni praksi vse bolj pomembni modeli kompetenc. Ti so sodobna zasnova za upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih, saj omogočajo:

- da ti bolje razumejo svoje delo, kaj se od njih zahteva in pričakuje,
- kako lahko to uresničijo (potrebna vedenja, znanja, spretnosti in veščine, sposobnost uporabe znanja v različnih situacijah, ipd.),
- na kaj naj se pri svojem delu osredotočijo, da bi lahko dosegli ali presegli zastavljene standarde delovne uspešnosti.

.....  
*Sistem kompetenc =  
 dinamičen model*

Sistem kompetenc omogoča umestitev strategije podjetja na raven posameznika. Je dinamičen model, ki mora biti prilagojen okolju, kjer se uvaja. Identifikacija kompetenc, potrebnih za opravljanje določenih vrst dela, je postala osnova za pridobivanje, ocenjevanje, usposabljanje, nagrajevanje in razvoj kadrov v podjetjih<sup>49</sup>.

Razvoj zaposlenih je treba usmeriti tako v trenutne kot v bodoče strateške potrebe podjetja. S tem zaposlenim zagotavljamo možnosti za načrtovan osebni razvoj, doseganje visoke delovne uspešnosti, podjetju pa kadrovskega potencial, ki bo usposobljen za spopadanje z zahtevami tržišča v prihodnosti.

48 ELGPN, 2011, str. 5 – 6

49 povzeto po Kohont in Svetlik 2005, 33

**Ob razvoju kadrov je velikega pomena okolje, v katerem zaposleni delajo: vzpodbudna organizacijska kultura, podpora najvišjega vodstva, kompetentna kadrovska služba in neposredni vodje s svojim vplivom. Z razvojem zaposlenih se namreč ne razvija le znanje in sposobnosti, temveč tudi pripadnost podjetju, zaupanje med zaposlenimi in v vodstvo podjetja, samozavest in zaupanje vase, občutek zaposlenih, da so v podjetju cenjeni in upoštevani ter glavni dejavnik za doseganje skupnih ciljev podjetja.**

### 5.8.2. **Usposabljanje zaposlenih za delo v različnih predstavniških organih**

Ko začno v podjetju vključevati delavce v soupravljanje, jih je potrebno za to delo tudi usposobiti. Sodelovanje zaposlenih pri odločanju in upravljanju je preveč pomembno, da bi ga prepustili naključju.

Člani delavskega sveta in/ali drugih delavskih predstavniških teles morajo poznati:

- zakonodajo področja, na katerem delujejo,
- kolektivni in individualne pravice in obveznosti zaposlenih ter svoje pravice in obveznosti kot njihovih predstavnikov,
- organizacijo podjetja, v katerem zastopajo interese zaposlenih,
- ekonomske, socialne, osebne in druge probleme zaposlenih, itd..

Za svet delavcev so pomembni ljudje, ki se ne bojijo »izpostaviti«, ki so pripravljeni na tvoren dialog, ki imajo znanje in trezno presojo, spoštovanje in priznanje z obeh strani<sup>50</sup>. Načini sodelovanja zaposlenih v upravljanju so podrobno predstavljeni v poglavju 4.1.

### 5.8.3. **Usposabljanje za uspešno in učinkovito komuniciranje**

Če želimo v podjetju graditi sistem uspešnega internega komuniciranja, morajo vsi zaposleni poznati temeljna pravila in načine komunikacije. Vodje naj »učijo« komuniciranje z lastnim zgledom, lahko imamo izdelan interni priročnik za komuniciranje, ki naj bo poljuden, nazoren, razgiban in zabaven, ob tem pa periodično organiziramo usposabljanja za učinkovito komunikacijo. Najbolj so priporočljivi treningi, na katerih se zaposleni praktično preizkusijo v komunikaciji, spoznajo svoj način komuniciranja in kako ga lahko spremenijo. V večjih podjetjih je zelo smiselno usposobiti interne trenerje za komunikacijo.

### 5.8.4. **Usposabljanje za timsko delo**

Usposabljanja za timsko delo so tesno povezana z usposabljanji za komuniciranje, zato so priporočila za tovrstne treninge zelo podobna oz. enaka. Zaposleni se poučijo o pravih uspešnih timov, timskih vlogah, lastni vlogi v timu, izdelajo pravila za delo v svojem timu in – kar je najbolj priporočljiva oblika treninga – svoje znanje preizkusijo na konkretnem projektu. Priporočamo izdelavo internega priročnika za timsko delo (ki izhaja iz praktičnih izkušenj v podjetju in ga lahko razvijamo v obliki »rastoče knjige«). Interni trenerji za komuniciranje lahko delujejo tudi kot trenerji za učinkovito timsko delo, občasno pa je smiselno povabiti tudi zunanje strokovnjake za timsko delo kot opazovalce in coache.

**Rastoča knjiga: oblika internega priročnika, ki »raste« skozi usposabljanja in praktične izkušnje po njih. Osnova je lahko gradivo o timskem delu z usposabljanja, ki pa ga zaposleni dopolnjujejo s svojimi izkušnjami in primeri prakse. Skupinsko gradivo tako postane interni priročnik, ki je last in delo vseh. Potrebuje urednika in skrbnika, za vsebine skrbijo zaposleni.**

### 5.8.5. **Usposabljanje vodij**


Treningi za vodje, ki se ciklično ponavljajo in nadgrajujejo, ne bi smeli manjkati v nobenem sistemu usposabljanj v podjetjih, kjer razumejo pomen kakovostnega vodenja in njegov vpliv na participacijo zaposlenih. Poleg učinkovitega komuniciranja in timskega dela morajo vodje obvladati tudi veščine:

- negovanja odnosov do predpostavljenih, posameznih zaposlenih in do tima,
- razumevanja lastne vloge,
- motiviranja sodelavcev,
- dajanja povratnih informacij in nagrajevanja,
- postavljanja ciljev,
- izbiranja novih sodelavcev in odpuščanja,
- upravljanja s časom.

Koristen je lahko tudi interni sistem mentorjev in svetovalcev, v katerem starejši vodilni svoje znanje in izkušnje prenašajo na mlajše sodelavce – vodje ali kandidate za vodje.



# **6. DOBRE PRAKSE DELAVSKE PARTICIPACIJE**



## ***Mondragon:* največja delavska zadruga na svetu – svetovno merilo za delo v sodelovanju**

*Naša zaveza je pomagati ljudem, da razvijajo in ustvarjajo družbeno bogastvo preko ustvarjanje delovnih mest.*

Mondragonova izjava o poslanstvu

Mondragon (*Mondragón Corporación Cooperativa* – v nadaljevanju MCC), ustanovljena leta 1956 s sedežem v Mondragonu v Baskiji, je po prometu sedmo največje podjetje in vodilna poslovna skupina v Španiji. Je največja delavska zadruga na svetu, ki deluje v 97 državah. Združenje ima več kot 250 zadrug in podružnic v štirih sektorjih: industrija, trgovina na drobno, finance in znanje.

V letu 2014 je prodaja na tujem predstavljala 71% skupne prodaje korporacije. Njene industrijske zadruge so odprle obrate na Kitajskem, v Indiji, v ZDA, Mehiki in Braziliji in imajo na tujem 125 proizvodnih podružnic. Domača prodaja se je prav tako začelo povečevati prvič v zadnjih letih, za 1.7% glede na prejšnje leto na 1.4 mlrd €.



Medtem ko stopnja brezposelnosti v Španiji ostaja nad 20%, je MCC v letu 2014 ustvarila 1,000 novih delovnih mest in trenutno zaposluje 74,117 delavcev, 0.1% več kot v letu pred tem.

Prisotnost MCC po vsem svetu je prikazana na:

<http://www.mondragon-corporation.com/eng/about-us/presence-worldwide/>

## Mondragon v številkah



V o MCC v predstavitvi podjetja: Corporate Profile. Poglejte tudi letno poročilo 2014: Annual report 2014

## Participacija zaposlenih v Mondragonu

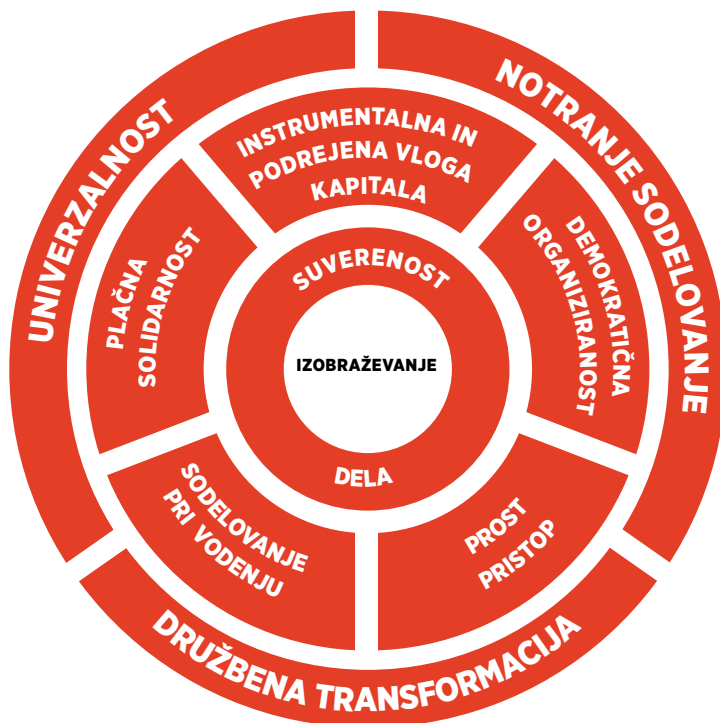
**MCC deluje na zadružni osnovi in vsi zaposleni so solastniki podjetja. Odločitve sprejemajo po pravilu en človek – en glas.**

**MCC predlaga** poslovni model “z razliko”, ki temelji na sodelovanju znotraj podjetja, v katerem imajo ljudje vodilno vlogo, in na zavezi k razvoju njihovega okolja. Svoj model povzemajo v slogan “Človečnost pri delu”.

MCC je poslovna organizacija, ki združuje avtonomne in neodvisne zadruga. Slednje konkurirajo na mednarodnih trgih **z uporabo demokratičnih metod** pri organizaciji dela, ustvarjanju delovnih mest, **osebnega in profesionalnega razvoja zaposlenih** in **zaveze k razvoju družbenega okolja**. Postala je svetovno merilo za **delo v sodelovanju, ki temelji konceptu samoupravljanja**.

.....  
MCC = poslovni model,  
v katerem ljudje igrajo  
vodilno vlogo

## Organi Mondragona



- **Zadružni kongres:** njegova funkcija je vzpostavljanje strateških meril, po katerih naj MCC deluje preko načrtovanja in koordinacije svojih poslovnih enot. **Sestavlja ga 650 članov, ki jih predlagajo zadruga in se sestaja letno.**
- **Divizije:** to so združenja, vzpostavljena v okviru MCC med zadrugami, ki delujejo na istem področju in usklajujejo njihovo upravljanje.
- **Stalni odbor:** izvršno telo Zadružnega kongresa. Njegova temeljna naloga je promoviranje in nadzorovanje uvajanja politik in odločitev, ki jih je sprejel Kongres v obliki stalnega nadzora razvoja MCC.
- **Generalni svet:** je odgovoren za pripravo in uporabo korporativnih strategij in ciljev. Usklajuje politike, ki jih zasledujejo različne divizije in zadruga.
- **Gospodarski svet:** je usklajevalno telo za divizije s področja industrije.

.....  
*humanistični koncept  
 poslovanja, filozofija  
 sodelovanja in  
 solidarnosti in skupna  
 poslovna kultura*

Mondragonove zadruga združuje **humanistični koncept poslovanja, filozofija sodelovanja in solidarnosti in skupna poslovna kultura**. Slednja je zakoreninjena v skupnem poslanstvu, načelih, korporativnih vrednotah in poslovnih politikah.<sup>51</sup>

Poslovna kultura je oblikovana na skupni kulturi, ki izvira iz 10 temeljnih načel<sup>52</sup>: (1) odprt sprejem, (2) demokratična organizacija, (3) suverenost dela, (4) instrumentalna in podrejena narava kapitala, (5) participatorni menedžment, (6) plačilna solidarnost, (7) notranje sodelovanje, (8) družbena transformacija, (9) univerzalnost in (10) izobrazba.

.....  
*10 temeljnih načel*

Poslovno kulturo v MCC vključujejo v poslovanje preko

- osnovnih ciljev (osredotočenje na odjemalce, razvoj, inovacije in dobičkonosnost, ljudje v sodelovanju in vključevanju v skupnost)
- splošnih politik, ki jih je odobril Zadržni kongres in so jih sprejeli na vseh organizacijskih ravneh korporacije ter vključili v štiriletne strateške načrte in letne poslovne načrte posameznih zadrug, divizij in korporacije kot celote.

## Ureditev plač

V MCC imajo dogovorjena razmerja med plačami za direktorsko delo in za delo v proizvodnji, kjer so place minimalne. Ta razmerja se v različnih zadrugah gibljejo od 3:1 do 9:1, povprečno pa znašajo 5:1. To pomeni, da generalni direktor povprečne Mondragonove zadruge ne zasluži več kot 5-krat več kot je teoretična minimalna plača v njegovi/njeni zadrugi. Realno je to razmerje še manjše, ker je zaposlenih-solastnikov, ki zaslužijo minimalno plačo, v Mondragonu zelo malo, saj je večina delovnih mest specializirana in so uvrščena na višje plačne ravni. Plačno razmerje posamezne zadruge periodično določajo zaposleni-solastniki z demokratičnim glasovanjem.

## Izobraževanje & inoviranje

To področje se osredotoča na dvoje: na izobraževanje – usposabljanje in na inoviranje, ki sta oba ključna elementa pri razvoju Korporacije. **Izobraževanje – usposabljanje** je pretežno povezano z dinamičnostjo **Univerze Mondragón**. Gre za združno univerzo, ki združuje razvoj znanja, veščin in vrednot, in **vzdržuje tesne odnose z gospodarstvom**, posebej z Mondragonovimi zadrugami. **Tehnološke inovacije** generirajo **razvojni oddelki zadrug**, Korporativni znanstveni in tehnološki načrt, 12 korporativnih **tehnoloških centrov in Park inovativnosti Garaia (pri Univerzi Mondragón)**.

.....  
*Inovativnost =  
ena od korporativnih  
vrednot MCC*

## Inovativnost je ena od razpoznavnih značilnosti MCC od vsega začetka. Teče po njihovih žilah, jasno je izražena v njihovi korporativni filozofiji in je ena njihovih korporativnih vrednot.

MCC sodeluje v več kot 30 EU raziskovalnih in razvojnih združnih projektih in sodeluje s špansko Tehnološko platformo za napredno proizvodnjo, ki združuje tehnologije naslednjih generacij, vključno z biotehnologijo, fotoniko, mikroelektroniko in nanotehnologijo, ter jih vključuje v svojo proizvodnjo. Primerjalne raziskave na splošno kažejo, da je MCC po standardnih merilih poslovne uspešnosti enaka ali boljša v primerjavi s svojimi tekmeci s klasičnim lastništvom. (Martin; Thomas & Logan, v Freundlich, 1998: 2)

## Dejavniki Mondragonovega uspeha

.....  
 Stroga politika neodpuščanja - zaposleni, ko je potrebno:

- premeščeni
- zgodnje upokojevanje
- prekvalificirani
- začasno zaposleni
- 90% stopnja preživetja novih podjetij!

Skupina Mondragón<sup>53</sup> beleži **izjemno rast in vzdrževanje zaposlovanja** na podlagi zanimive **mešanice dejavnikov**. Najprej, skupina ima **strogo politiko neodpuščanja**, tako da denimo, posamezna podjetja, ki morda niso v težavah, se pa soočajo s ciklično recesijo, preselijo zaposlene v druga podjetja v skupini, ki so v fazi rasti (ali pa dobijo ti zaposleni 80 % svojih plač, dokler jim ne najdejo delovnega mesta). Vsi zaposleni - člani iz majhnega števila podjetij, ki so jih v teku let zaprli, so bili bodisi premeščeni v druge zadrage, bodisi so izkoristili možnost zgodnje upokojitve, ali so bili prekvalificirani. Po internacionalizaciji MCC nikoli ni preselila nobene proizvodnje izven Španije. Drugič, **delež preživetja novih podjetij v skupini je bil vedno zelo visok, krepko preko 90 %**, v primerjavi s približno 20 % pri start-upih konvencionalnih podjetij v Združenih državah, na primer. Start-upi ali nove aktivnosti v obstoječih podjetjih prejmejo znatno poslovno, tehnično in finančno podporo centralnih oddelkov skupine, povezanih zadrug in podpornih organizacij. Končno, **precejšnje število začasnih delavcev predstavlja zaščito** za podjetja, ki delujejo na nestabilnih trgih. Zaposlovanje začasnih delavcev je sporno vprašanje znotraj in zunaj MCC, a je še vedno taktika, za katero v skupini verjamejo, da je zaenkrat konkurenčna nujnost.

Značilnost Mondragonovih zadrug skozi vso njihovo zgodovino je bila njihova **spodobnost prilagajanja skupnih institucionalnih struktur spremenljivim razmeram**. V prvih letih je večina zadrug delovala na dnevni bazi bolj ali manj neodvisno, po tem ko so se vse povezale s podpisom »Pogodbe o združevanju« s

53 Prilagojeno po Fred Freundlich, MONDRAGÓN COOPERATIVE CORPORATION, Uvod, pripravljen za Shared Capitalism: Mapping the Research Agenda, Washington, D.C., 22-3 maj, 1998, [http://library.uniteddiversity.coop/Money\\_and\\_Economics/Cooperatives/Mondragon/Intro\\_To\\_Mondragon.doc](http://library.uniteddiversity.coop/Money_and_Economics/Cooperatives/Mondragon/Intro_To_Mondragon.doc)

Cajo Lakoral in so pošiljale svoje predstavnike na Generalno skupščino Cajе, kjer so pripravili skupno politiko skupine. Ko so trgi postali bolj kompleksni in konkurenčni, **so podjetja začela zaznavati prednosti v združevanju moči**. S pričetkom že v sredini 60-ih let, in potem v veliko večji meri v poznih 70-ih in 80-ih, so **zadruge oblikovale regionalne podskupine, da bi si zagotovile bolj celovito strateško upravljanje in povezane skupne storitve**. Proti koncu 80-ih let je skupina kot celota začutila, da ta struktura ni več ustrezna.

Skupina Mondragón je na te pritiske odgovorila na različne načine, najpomembnejši je bil edinstvena oblika pravno-organizacijskega poenotenja. **Nova struktura, ustvarjena v letu 1991, je združila vsa podjetja in podporne organizacije pod eno korporativno streho, MCC**. Posamezna zadružna podjetja so porazdeljena v **treh glavnih poslovnih skupinah (finančni, proizvodni, in maloprodajno-distribucijski)**, znotraj proizvodne skupine pa še v sedmih divizijah. MCC kot celoto zdaj vodi Predsednik in njegov Generalni svet, ki ga sestavlja devet podpredsednikov (eden na skupino oz. divizijo) in direktorji šestih Centralnih oddelkov MCC.

**Uradni predstavniki MCC poudarjajo, da namen reorganizacije niti slučajno ni bil centralizirati nadzor delovanja, temveč potreba po tesnejšem usklajevanju aktivnosti znotraj skupnih poslovnih področij, po izboljšanju ekonomije obsega in bistveno okrepljenem strateškem načrtovanju.**

**Načela zadružništva so še vedno v veljavi**. Vse zadruge ostajajo še vedno pravno in v veliki meri tudi funkcionalno **avtonomne enote, ki jih nadzoruje Generalna skupščina zaposlenih - članov**. Vsako podjetje se je pridružilo (ali zavrnilo pridružitve) MCC z glasovanjem svoje Generalne skupščine in jo lahko kadarkoli zapusti. V vseh zadrugah v skupini, razen v treh ali štirih so glasovali za združitev z MCC, ko je bila leta 1991 sprejeta nova organizacijska struktura.

**Takšen je položaj MCC danes. Postala je več milijard dolarjev vredno mednarodno podjetje z edinstveno in zapleteno notranjo strukturo, a še vedno v veliki meri temelji na formalnih demokratičnih postopkih.**

.....

*sposobnost  
prilagajanja skupnih  
institucionalnih  
struktur  
spremenljivim  
razmeram*

.....

*Združeni pod eno  
korporativno streho,  
MCC, v 1991*

.....

*Zadružna načela  
še vedno v veljavi:  
vsaka zadruga =  
avtonomna enota*

## Za Mondragonovo blaginjo in uspeh ta zaslužni dve skupini dejavnikov:

*Za Mondragonovo  
blaginjo in uspeh  
zaslužni dve skupini  
dejavnikov*

- **prvo skupino** sestavljajo dejavniki, ki so bolj ali manj edinstveni za določena zgodovinska obdobja ali posamezne kraje in jih posledično **ne moremo enostavno prilagoditi ali prenesti v nove situacije** (čeprav se ob njih vseeno lahko veliko naučimo):

### (1) Edinstven in karizmatičen vodja:

Jose Maria Arizmendiarieta je odigral absolutno vlogo v razvoju združne skupine. Čeprav tihega govora in slab javni govorec, je bil zelo velik, bil je avtoritativna in prepričljiva oseba ter je zbujal veliko spoštovanje, posebej med prvimi generacijami vodij in zaposlenih – članov. Bil je redka kombinacija vizionarja in pragmatika. Vodil je z zgledom, z veliko osebnimi žrtvami za skupno dobro tako, da je bil stalno na voljo za pomoč drugim, discipliniran in deloven, s svojo samokritičnostjo, ob tem pa je imel vedno pozitiven, aktiven, k reševanju problemov usmerjen pristop. Takšnih ljudi ne moremo “ustvariti” po želji, da bi jih napotili k ustvarjanju novih podjetij. Ne glede na to so lahko svetel zgled vodjem podjetij v delavskem lastništvu.

### (2) Varno gospodarsko okolje - zaščiteno, razvijajoče se gospodarstvo:

španski trg je bil pod Francovim režimom visoko zaščiteno; konkurenca močnejših in bolj razvitih tujih podjetij v zgodnjih letih ni bila resna. Nove Mondragónove zadruga so se lahko ustanovile in zrasle do zrele ali skoraj zrele faze v **relativno zelo varnem gospodarskem okolju**.

### (3) Industrijska tradicija:

obstoj industrijske tradicije v Baskiji na splošno in še posebej v Mondragónu. Na tem območju so zaloge železa in premoga, ki so spodbudile razvoj železarske in jeklarske, kovinsko predelovalne in sorodnih industrij. Do trenutka, ko je bila ustanovljena prva Mondragónova zadruga, je imelo prebivalstvo tega območja velike zaloge industrijskih veščin in znanja ter je bilo navajeno na ritem in zahteve industrijskega življenja.

### (4) Reakcija na Francovo diktatorstvo:

dejavnik, edinstven za baskovsko situacijo, zajema določeno vrsto psihološke in družbene reakcije na življenje pod Francovo vladavino. V Mondragónu in njegovi okolici, pa tudi v drugih krajih, so skupine usposobljenih delavcev in managerjev ali inženirjev s proaktivnimi dispozicijami skozi

*Edinstven in  
karizmatičen vodja*

*Varno  
gospodarsko okolje*

*Industrijska tradicija*

*Reakcija na  
Francovo diktatorstvo*

ustanavljanje zadrug našle svoj način za izražanje aktivizma, način za sprejemanje lastnih pobud. Ustanavljanje zadrug, podružnic Mondragóna je bila oblika ukrepanja, aktivnega družbenoekonomskega angažiranja v situaciji, v kateri ni bilo na voljo veliko drugih možnosti.

- **Drugo skupino dejavnikov** sestavljajo inovativni prijemi, ki se jih da **lažje »naučiti,« in potem prilagoditi drugačnim razmeram.** Nekateri od njih so **socialne invencije – ideje za oblikovanje institucije ali politike, ki so jih realizirali v določenem kontekstu in lahko predstavljajo uporabno informacijo za iniciative v drugačni situaciji ali okolju:**

### (1) Podporne institucije & prilagodljivost:

najpomembnejša socialna invencija, ki jo je razvil Mondragón, se nanaša na njegovo **spodobnost prilagajanja, oblikovanja novih institucij in novih načinov organizacije, da je kos spremenljivim potrebam.** Imenujejo jih zadruga »druge stopnje«. Vsaka od njih je združeno podjetje, a je bila ustanovljena, da bi zadovoljevala potrebe proizvodnih zadrug v skupini. **To je kritična točka: mnogo specifičnih podpornih organizacij je bilo ustanovljenih skoraj izključno zato, da bi pomagale zagotoviti uspeh drugih zadrug v skupini.**

Mondragon pozna pet vrst podpornih institucij: (1) Finančna & tehnična podpora – Caja Laboral; (2) Vzajemna poslovna podpora – regionalne & sektorske podskupine; (3) Socialna varnost & zavarovanje – Lagun Aro; (4) Tehnološke raziskave & razvoj – Ikerlan Ideko & Maier Technology Centre; (5) Izobraževanje.

## Razvoj in integracija podpornih institucij je ena najbolj genialnih socialnih invencij skupine Mondragón in temeljni razlog njenega uspeha.

.....  
*Dejavniki uspeha socialnih invencij MCC:*

- *podporne institucije & prilagodljivost*
- *poslovne in tehnološke kompetence*
- *notranji kapitalski računi & tvegani kapital*
- *zadružna struktura in politika*

### (2) Poslovne in tehnološke kompetence:

skupina Mondragón se je vedno veliko ukvarjala z razvojem tehnologije in poslovnega znanja. Skupina je zelo **veliko vlagala v poslovno in inženirsko izobraževanje ter v raziskave in razvoj.** Vse te ustanove in njihovi udeleženci (vključno s študenti) delajo v tesnem sodelovanju z razvojnimi in drugimi oddelki združnih podjetij, da bi razvili in vpeljali nove tehnologije in poslovne ideje.

.....  
*Velike investicije v izobraževanje in R&D*

.....  
 45 % dobička se razdeli med člane, 45 % so kolektivne rezerve in 10 % gre za izobraževanje ali potrebe po socialnih storitvah

### (3) Notranji kapitalni računi & tvegani kapital:

zadruga so bile vedno ustvarjalne pri zadovoljevanju svojih finančnih potreb. Sprejele so inventivno obliko razdeljevanja dobičkov, ki je bila tudi zelo uporabna za financiranje novih in obstoječih zadrug. Začelo se je z »notranjim kapitalnim računom.« Vsak zaposleni – član ima takšen račun v njegovi/njeni zadrugi in prvi polog na ta račun je investicija v članstvo, ki si jo član lahko izposodi in jo odplačuje več let, če je potrebno. (25 % članarine postane del zadružnih skupnih rezerv in je zaposleni ne more dobiti povrnjene.) Naslednje pologe na račun predstavljajo deleži članovih letnih dobičkov. Ob koncu vsakega fiskalnega leta v zadrugi razdelijo presežke v tri kategorije: (1) skupne rezerve, (2) razdelitev med zaposlene – člane, in (3) skupnostne projekte. Trenutna politika zadrug MCC je, da dodelijo 45 % presežkov kolektivnim rezervam za poslovne potrebe, naslednjih **45 % se razdeli med člane** in 10 % gre za izobraževanje ali potrebe po socialnih storitvah v skupnosti.

.....  
 Zaposleni – člani nimajo takojšnjega dostopa do svojega deleža dobičkov

Inovativnost te strukture pa se tukaj ne konča. Zaposlenim – članom pripada njihov delež dobičkov, vendar do njega nimajo takojšnjega dostopa. Njihov delež, ki se akumulira v teku let na internih kapitalnih računih (in se obrestuje po okoli 6 odstotni letni obrestni meri) jim je na voljo šele, ko se upokojijo ali zapustijo zadrugo. Takšna politika na določen način prisiljuje zaposlene, da prispevajo k financiranju zagona in širitvi zadruga.

**Politika internih kapitalnih računov in zakasnelega dostopa do njih služi dvema ključnima namenoma: zaposleni dobijo delež v dobičku njihovih zadrug, obenem pa prispevajo k sposobnosti skupine za financiranje novih poslovnih podjetij.**

.....  
 en-član-en glas

### (4) Zadružna struktura in politika:

Generalna skupščina zaposlenih – članov je najvišja avtoriteta v vsaki zadrugi. Sestati se mora najmanj enkrat letno in se posvetiti vprašanjem, ki se nanašajo na celotno zadrugo. **Generalna skupščina izvoli tudi zadružni Odbor direktorjev in njegovega predsednika** za štiriletno obdobje, po načelu **en-član-en glas**. Odbor imenuje izvršnega direktorja in potrdi njegov ali njen izbor direktorjev oddelkov. **Člane socialnega sveta** volijo po oddelkih, da **zastopajo interese zaposlenih v proizvodnji in da pomagajo spodbujati dvosmerno komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi. Plačna solidarnost in razdelitev dobičkov** med zaposlene - člane, opisana prej, sta drugi dve pomembni zadružni politiki.

Ena od ključnih sestavin zgodbe o uspehu MCC je tudi **visoka stopnja solidarnosti in zaupanja**, vzpostavljena med zadrugami, kombinirana s podjetniškim pristopom. Vsaka zadruga (in vsak zaposleni) ima od tega korist, saj ve, da nihče ne bo ostal sam v primeru gospodarske recesije, poslovnih težav ali osebnih problemov.

Opisane strukture in politike so prispevale k precej visoki ravni predanosti delu in ideji združništva. Mnogi verjamejo, da so zagotovile Mondragónovim zadrugam težko merljivo, a ne glede na to realno konkurenčno prednost pred njihovimi konvencionalnimi tekmeci.

.....  
*visoka stopnja  
 solidarnosti  
 in zaupanja*

.....  
*Visoka raven  
 predanosti =  
 težko merljiva,  
 a realna konkurenčna  
 prednost*

## **Kaj se lahko naučimo iz primera Mondragon**

**Ker je skupina Mondragón tako uveljavljeno in trajnostno naravnano podjetje na področju vključevanja zaposlenih, se lahko iz njihovega primera veliko naučimo:**

- **ena oseba z vizijo, vztrajnostjo in visoko razvitim čutom družbene odgovornosti lahko spremeni veliko, ne samo v lokalnem gospodarstvu, ampak globalno;**
- **lokalno okolje, okoliščine v družbi in gospodarstvu imajo pomembno vlogo pri razvoju novih, inovativnih iniciativ;**
- **zelo pomembno je ostati podjetniški v duhu in pri delovanju – v smislu prilagodljivosti, inovativnosti, prilagajanja razvoju poslovanja in okolja;**
- **na začetku podjema ni velikih potreb po razvitih sistemih in strukturah. Ko pa se začne rast je nujno vpeljati ustrezne strukture – z opozorilom, da se je treba izogibati pretirani birokraciji na eni strani in da mora biti zagotovljeno aktivno vključevanje zaposlenih na drugi;**

- **inovacije in izobraževanje, ki ju spremlja investiranje so stebri trajnosti in dolgoročne blaginje organizacije; da bi imeli korist od vseh teh področij, mora biti organizacija (še posebej če je multinacionalna korporacija) aktivna na vseh treh (aktiven partner pri raziskavah & razvoju, v izobraževalnih institucijah in v investicijskih podjetjih);**
- **skupna, deljena in stalno dobro komunicirana kultura, vizija, poslanstvo in načela ter njihova implementacija v vsakodnevno prakso so osnova dolgoročnega uspeha;**
- **zadružne, demokratične postopke in dinamiko je mogoče implementirati na vseh ravneh tudi v kompleksne konglomerate podjetij, ki se razlikujejo tako po poslovnih aktivnostih kot po kulturi;**
- **zadruga z močnimi načeli in vrednotami so veliko bolj trajnostno naravnane in odporne na krize in gospodarska ciklična nihanja.**

.....  
*Najstarejša zadruga na svetu se bolje prilagaja spremenljivim razmeram kot podjetja v lastništvu kapitala!*

Mondragòn je najstarejša zadruga na svetu in je še vedno zelo uspešna, **bolje se prilagaja spremenljivim okoliščinam v svetovnem gospodarstvu kot delniška podjetja s kapitalskimi lastniki, kar dokazuje njeno trajnost.** V času zadnje svetovne krize leta 2008 se je naglo povečalo zanimanje za alternativne poslovne modele kot je Mondragòn.

**Bajo & Roelants<sup>54</sup> menita, da dokazi potrjujejo, da so demokratični zadružni okvir, združevanje upravljanja in lastništva ključnega pomena za odpornost zadrug na krizo, predvsem zato, ker preprečujejo pretirano zadolževanje.** Slednje je skupaj z neustreznim upravljanjem glavni razlog za globalno krizo. Zato je vprašanje upravljanja ključni pogoj za premagovanje krize, biti mora čvrsto zasidrano in vpeto v organizacijo in biti mora kolektivno. Mondragòn je najboljši dokaz resničnosti teh trditev in njihove izkušnje je mogoče prenesti v skoraj vsako okolje.

Primer Mondragòna je eden od štirih primerov dobre prakse, ki so ga analizirali v knjigi Kapital in past zadolževanja<sup>55</sup>, v kateri povzeti dokazi potrjujejo, da so zadruga bolj trajnostno naravnane in manj občutljive za perverzne motive in druge težave organizacijskega upravljanja kot bolj tradicionalno upravljane organizacije.

54 Claudia Sanchez Bajo, Bruno Roelants, Capital and the Debt Trap, Learning from Cooperatives in Global Crisis, 2011

55 Ibid.

# John Lewis Partnership – Postaviti srečo partnerjev v središče vsega



John Lewis Partnership (JLP)<sup>56</sup> je podjetje v lasti zaposlenih s sedežem v Londonu. Njegov vizionarski in uspešen način poslovanja je rezultat skoraj stoletnega prizadevanja za ustvarjanje drugačne vrste podjetja, ki je v lasti Partnerjev in zadovoljuje potrebe svojih odjemalcev na visoki strokovni in etični ravni. Vseh 93.800 stalno zaposlenih so Partnerji, ki imajo v lasti 44 trgovin John Lewis po vsej Veliki Britaniji (31 veleblagovnic, 11 trgovin John Lewis za dom ter trgovini pri postaji St Pancras International in na Terminalu 2 letališča

Heathrow), 338 supermarketov Waitrose ([www.waitrose.com](http://www.waitrose.com)), spletno in kataloško prodajo [johnlewis.com](http://johnlewis.com)<sup>57</sup>([www.johnlewis.com](http://www.johnlewis.com)), proizvodno enoto in kmetijo. Letna bruto prodaja znaša več kot 10 mlrd £. Partnerji si delijo ugodnosti in dobičke v podjetju, ki jih postavlja na prvo mesto.

Ko je ustanovitelj JLP, John Spedan Lewis, v letu 1928 vzpostavil Partnerstvo, je skrbno ustvaril sistem upravljanja, zapisan v Statutu JLP, ki bo na eni strani posloven, da bo omogočal Partnerstvu hitro napredovanje in ohranitev prednosti v konkurenčnem gospodarstvu, na drugi strani pa demokratičen, da bo imel vsak

.....  
*JLP = vizionarski,  
 uspešen način  
 poslovanja,  
 katerega lastniki  
 so zaposleni –  
 Partnerji*

.....  
*statut JLP =  
 poslovna &  
 demokratična*

56 The source of the data for the case study: <http://www.johnlewispartnership.co.uk/en.html>, 24. 8. 2015  
 57 Spletna in kataloška prodaja : <http://www.johnlewis.com>

1920: Prva shema o delitvi dobička

1928: Prvi statut

1929: Prvi dogovor o ustanovitvi sklada

1950: Drugi dogovor o ustanovitvi sklada -

Partnerstvo postane last zaposlenih

Partner možnost vplivanja na podjetje, v katerem je solastnik. Njegova kombinacija poslovne neprofesionalnosti in korporativne vesti, tako pred svojim časom, je spremenila JLP v to, kar je danes.

V letu 1920 je bila uvedena prva shema delitve dobička, skupaj s predstavnim svetom zaposlenih. 1928 je John Spedan Lewis izdelal prvi statut in naslednjega leta je Partnerstvo John Lewis, d. o. o., podpisalo Dogovor o ustanovitvi sklada. Z njim je imel v praksi nadzor nad podjetjem, vendar je omogočal, da se je dobiček razdelil med zaposlene. Enaindvajset let pozneje je podpisal nepreklicni Drugi dogovor o ustanovitvi sklada in Partnerstvo je postalo last zaposlenih.

Marca 2013  
211 milijonov funtov  
dobička med Partnerje

John Lewis Partnership je eno od vse številnejših podjetij v lasti zaposlenih in je član Združenja zaposlenih lastnikov (Employee Ownership Association (EOA)), neprofitnega članskega združenja, ki predstavlja ta sektor. Marca 2013 je Partnerstvo prerazdelilo 211 milijonov funtov dobička med Partnerje – denar, ki bi v večini drugih podjetij šel neposredno delničarjem. Zgodbo JLP si lahko ogledate v videoposnetku tukaj<sup>58</sup>.

## Zaveze

Delitev odgovornosti  
& rezultatov

Prvo načelo Statuta JLP<sup>61</sup> opisuje, da je končni namen podjetja usklajevanje sreče njegovih članov skozi njihovo zaželeno in zadovoljujočo zaposlitev v uspešnem podjetju. Ker je Partnerstvo last zaposlenih in jim zaupano, si delijo odgovornosti lastništva skupaj z njegovimi rezultati – dobičkom, znanjem in oblastjo.

**Zaveze so tri izjave, ki pokrivajo odgovornost, odnose in vpliv.**

***Prezemamo odgovornost za naš poslovni uspeh.***

Odgovorni smo, da vsem našim odjemalcem ponudimo pravo izkušnjo in ustvarjanje dobička, ki si ga delimo vsi.

***Ustvarjamo odnose, ki temeljijo na naših načelih.***

Gradimo odnose, ki temeljijo na poštenosti, spoštovanju in spodbujanju. Takšno

vedenje pričakujemo drug od drugega in ga demonstriramo na vsakem koraku.

***Ustvarjamo resničen vpliv na naša delovna življenja.***

Izkoriščamo vsako priložnost za lasten razvoj, uravnoveša delo in življenje in podpiramo drug drugega.

## **Načela JLP opredeljujejo, kako vodijo podjetje:**

**Namen:** Uravnovešenje sreče vseh njegovih članov. Oglejte si video: Lastništvo zaposlenih, skupna strast<sup>59</sup> (2:45 minute). Študij primera – Gradimo močnejše, srečnejše podjetje<sup>60</sup>.

**Moč:** Moč v Partnerstvu se deli med tri organe upravljanja: Svet partnerstva<sup>61</sup>, Odbor partnerstva<sup>62</sup> in Predsednika<sup>63</sup>. Študij primera – Skupno sprejemanje boljših odločitev<sup>64</sup>.



**Dobiček:** Partnerstvo teži k ustvarjanju dovolj dobička iz poslovanja, da ohranja svojo poslovno vitalnost in financira nadaljnji razvoj, da vsako leto razdeli del tega dobička svojim članom in da lahko izvaja ostale aktivnosti, ki se skladajo z njegovim končnim ciljem. Študij primera – Uporabljamo dobiček za trajnostno rast.<sup>65</sup>

59 <http://www.johnlewispartnership.co.uk/resources/library/video/employee-ownership-a-shared-passion.html>

60 <http://www.johnlewispartnership.co.uk/about/our-principles/building-a-stronger-happier-business.html>

61 <http://www.johnlewispartnership.co.uk/about/the-partnership/governing-authorities/partnership-council.html>

62 <http://www.johnlewispartnership.co.uk/content/cws/about/the-partnership/governing-authorities/partnership-board/all-directors.html>

63 <http://www.johnlewispartnership.co.uk/about/the-partnership/governing-authorities/chairman.html>

64 <http://www.johnlewispartnership.co.uk/about/our-principles/making-better-decisions-together.html>

65 <http://www.johnlewispartnership.co.uk/about/our-principles/using-our-profits-to-grow-sustainably.html>

.....  
*námen*

.....  
*moč*

.....  
*dobiček*

.....  
*člani*

**Člani:** Partnerstvo si prizadeva, da zaposli in ohrani med svojimi člani sposobne ljudi z integriteto, ki so predani skupnemu delu in podpiranju Načel partnerstva. Odnosi temeljijo na vzajemnem spoštovanju in vljudnosti, z največjo možno enakostjo med člani, ki jo dopuščajo razlike v odgovornosti. Partnerstvo teži k prepoznavanju individualnih prispevkov članov in njihovemu poštenemu nagrajevanju. Študij primera – Vodenje z bolj vključujočim pristopom.<sup>66</sup>

.....  
*odjemalci*

**Odjemalci:** Partnerstvo teži k pošteni obravnavi svojih strank in zagotavljanju njihove lojalnosti in zaupanja z zagotavljanjem izjemne izbire, vrednosti in storitve. Študij primera – Gradnja lojalnosti skozi izbiro, vrednost in storitev<sup>67</sup>.

.....  
*poslovni odnosi*

**Poslovni odnosi:** Partnerstvo teži k poštenim in vljudnim poslovnim odnosom ter k vestnemu spoštovanju vsakega poslovnega sporazuma. Študij primera – Boljši način poslovanja<sup>68</sup>.

.....  
*skupnost*

**Skupnost:** Partnerstvo si prizadeva spoštovati duh in črko zakona ter prispevati k dobremu počutju skupnosti, v katerih deluje. Študij primera – Ustvarjanje vrednosti onkraj Partnerstva<sup>69</sup>.

## Plače in ugodnosti

.....  
*konkurenčne plače  
 Partnerjem*

JLP želi biti tržni vodja tudi pri načinu nagrajevanja Partnerjev. Njihova politika je izplačevanje konkurenčne plače Partnerjem za dobro delo in kolikor je mogoče nad tem, za nadpovprečno delo. Vsak Partner ima pravico poznati stopnje plačila za njegovo vrsto dela in kaj se pričakuje od njega, da bi bilo njegovo delo boljše in s tem tudi njegovo plačilo.

.....  
*Partnerje spodbujajo  
 k povečanju  
 njihovih plač*



Pri letnem pregledu izplačil se pregleda stopnja plačil vsakega Partnerja, da se prepričajo, da plačila odražajo kakovost posameznikovega dela in njegov prispevek v podjetju. Partnerje spodbujajo, da letni pregled plačila prediskutirajo s svojimi vodji, tako da v celoti razumejo njihove odločitve in imajo odprt pristop h komuniciranju ob izvajanju

66 <http://www.johnlewispartnership.co.uk/about/our-principles/leading-with-a-more-engaging-approach.html>

67 <http://www.johnlewispartnership.co.uk/about/our-principles/generating-loyalty-through-choice-value-and-service.html>

68 <http://www.johnlewispartnership.co.uk/about/our-principles/a-better-way-of-doing-business.html>

69 <http://www.johnlewispartnership.co.uk/about/our-principles/creating-value-beyond-the-partnership.html>

letnega pregleda plačil. Partnerje spodbujajo k povečanju njihovih plač v okviru pravilnika o plačah - Plačilo za delo, ki povezuje delo s plačo. Plača ni edina oblika nagrajevanja, zato v JLP zagotavljajo Partnerjem niz različnih ugodnosti.

Najbolj otipljiva prednost članstvu v Partnerstvu je letni bonus, kjer se delež dobička razdeli enakovredno med Partnerje v odstotku od plače.

Skladno s ciljem, da so vodilni na trgu pri zagotavljanju različnih ugodnosti, v Partnerstvu nenehno raziskujejo možnosti za nove politike in ugodnosti. Med njimi so vavčerska shema za otroško varstvo, radodarni popusti v njihovih trgovinah, in subvencije za vstopnice na dogodke.

Povrh plač in bonusov prejmejo Partnerji ugodnosti, podrobno predstavljene na Partnerskem intranetu: pokojnine, popust, plačan dopust, podaljšano odsotnost, življenjsko zavarovanje, itd. Več o ugodnostih najdete na naslednji povezavi:

<http://www.johnlewispartnership.co.uk/work/pay-and-benefits.html><sup>70</sup>.

.....  
*letni bonus*

.....  
*nenehno raziskujejo  
možnosti za nove  
politike in ugodnosti*

## Usposabljanja za najboljšo storitev za odjemalce

JLP trenutno vlaga 56% več kot podobna podjetja v razvoj Partnerjev, kar je po njihovem prepričanju ključ do uspeha Partnerstva, ne samo da bi zagotovili, da

Partnerji dosegajo svoj polni potencial, ampak tudi da so se sposobni odzvati na spremembe v maloprodajni industriji.

Ker je usposabljanje eno od njihovih ključnih področij, na katera se osredotočajo v Partnerskem načrtu, se učno potovanje začne z obsežnim uvajalnim programom, in se nadaljuje skozi celotno kariero Partnerjev z nizom priložnosti za poklicno usposabljanje, ocenjevanj in dostopov do različnih učnih virov.



.....  
*JLP vlaga 56% več  
v razvoj Partnerjev*

.....  
*Uvajalni programi,  
priložnosti  
za poklicno  
usposabljanje,  
ocenjevanja in dostop  
do učnih virov*

Veščine zadovoljevanja odjemalcev so prva prioriteta, saj lahko samo skozi zagotavljanje izjemnih storitev ohranjajo položaj vodilnega trgovca. Partnerji dobijo redno povratno informacijo o svojem delu, in so vsako leto formalno ocenjeni glede na okvir pričakovanega vedenja.

.....  
*redno povratno  
informacijo  
o svojem delu*

## Napredovanje in razvoj kariere

V Partnerstvu želijo Partnerjem zagotoviti dolgoročno zadovoljujočo kariero. Partnerje vzpodbujajo k izpopolnjevanju njihovega potenciala s sprejemanjem novih izzivov ali z razvojem njihove kariere na področju vodenja.

## Kaj pomeni delati v Partnerstvu?

.....  
*Lastništvo =  
odgovornost*



Partnerstvo je veliko več kot delitev dobičkov: opredeljuje pristop k temu, kar JLP počne. Z lastništvom pride tudi odgovornost in zavedanje, da je uspeh v celoti odvisen od zagotavljanja izdelkov in storitev najboljše kakovosti zato, da se odjemalci vračajo.

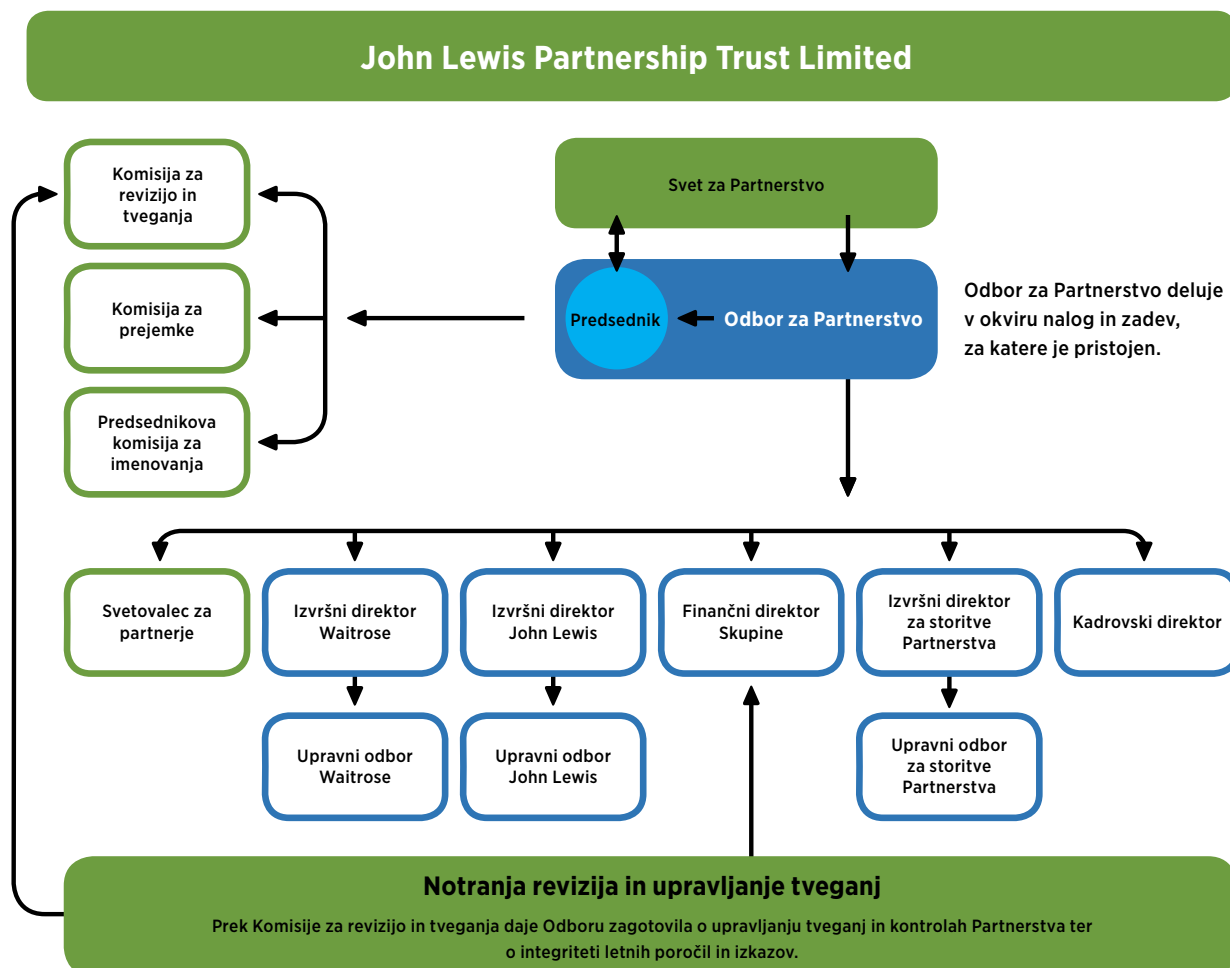
.....  
*Partnerji imajo pravo  
moč v procesih  
odločanja*

**Demokratična mreža** izvoljenih svetov, odborov in zborov daje Partnerjem pravo moč v procesih odločanja in jim omogoča, da izzovejo vodstvo glede njegovega dela, kar pomeni, da partnerji dejansko soodločajo o tem, kako je podjetje vodeno. Ta občutek kolektivne odgovornosti se prenaša na vse, s katerimi ima JLP opravka, od odjemalcev do dobaviteljev in do skupnosti, katerih del so.

## Demokratska telesa

JLP ima niz svetov in odborov, ki usmerjajo mnenja Partnerjev nazaj h glavnim demokratičnim telesom, Svetu Partnerstva<sup>71</sup>, Odboru Partnerstva<sup>72</sup> in k Predsedniku<sup>73</sup>.

Slika 8:  
Struktura organov JLP



Vir: [www.johnlewispartnership.com](http://www.johnlewispartnership.com)

## Sveti divizij

John Lewis, Waitrose in Partnership Services imajo svete divizij, ki jih volijo vsaka tri leta. Partnerji glasujejo v volilnih enotah, ki jih določijo trije skrbniki Ustave. Svetniki so izvoljeni za predstavljanje mnenj Partnerjev, vendar ne delujejo kot delegati svojih volilnih enot. Njihova odgovornost je razsojanje v interesu Partnerstva kot celote, ne za uveljavljanje parcialnih interesov posameznih sektorjev. Svoboda govora je zagotovljena.

*Svetniki predstavljajo mnenja Partnerjev, a razsojajo v interesu Partnerstva kot celote.*

71 <http://www.johnlewispartnership.co.uk/about/the-partnership/governing-authorities/partnership-council.html>

72 <http://www.johnlewispartnership.co.uk/about/the-partnership/governing-authorities/partnership-board/all-directors.html>

73 <http://www.johnlewispartnership.co.uk/about/the-partnership/governing-authorities/chairman.html>

# Lokalna demokracija

Glas partnerjev  
(PartnerVoice)



Vsaka prodajna podružnica ima Glas partnerjev (**PartnerVoice**). To je lokalna "avenija" za mnenja Partnerjev in je sredstvo, preko katerega lahko Partnerji zagotovijo povratne informacije, sprašujejo vodstvo o stvareh, povezanih z njihovo podružnico, odpirajo svoje lastne probleme in se posvetujejo.

Regionalni zbori =>  
Sveti divizij

Podobno ureditev imajo tudi sedeži in distributerji v vsaki Diviziji, proizvodna enota, kmetija Leckford, Skupina in Klubi, z upoštevanjem njihovih specifičnih

okolščin. Partnerji volijo tudi **regionalne zборе**, ki kanalizirajo mnenja Partnerjev iz Glasu Partnerjev do **Svetov divizij**.

Ustava JLP opredeljuje odgovornosti do:

Partnerstva

- **Partnerstva** – delovanje na demokratičnih načelih ter zagotavljanje vredne in zadovoljujoče zaposlitve v uspešnem podjetju;

Skupnosti

- **Skupnosti** – prispevanje k dobremu počutju skupnosti, v katerih deluje JLP;

Odjemalci

- **Odjemalcev** – pošteno obravnavanje odjemalcev, njihovo lojalnost in zaupanje;

Okolja

- **Okolja** – narediti vse, kar je možno in utemeljeno, da zmanjšamo kakršne koli škodljive učinke na okolje in promoviramo dobre okoljske prakse;

Dobavitelji

- **Dobaviteljev** – gradnja odnosov z dobavitelji, ki temeljijo na poštenju, korektnosti, vljudnosti, točnosti in spodbujanju ter zagotavljanju, da dobavitelji spoštujejo dobro počutje njihovih zaposlenih, njihovih lokalnih skupnosti in okolja.

Za svoje odgovornosti v JLP skrbijo s pomočjo:

- zagotavljanja učinkovite **strukture upravljanja**<sup>76</sup>;
- aktivnega ukvarjanja z **deležniki**<sup>74</sup>;
- stalnega nadziranja in upravljanja **delovanja**<sup>75</sup>; in
- upravljanja tveganj in priložnosti v celotnem poslovanju.

Več v **Letnem poročilu**<sup>78</sup> in na naslednjih povezavah:

<http://www.johnlewispartnership.co.uk/financials/our-results.html>

<http://www.johnlewispartnership.co.uk/financials/weekly-figures/partnership.html>

<http://www.johnlewispartnership.co.uk/resources/faqs/general.html>

# Kakšne so lekcije *John Lewis Partnership* in katere so trenutne dileme

Gospodarska kriza, odkrivanje neetičnih praks in širok negativen družbeno-gospodarski vpliv podjetij v lasti investorjev je ponovno spodbudil zanimanje za "alternativne oblike", kakršna je JLP<sup>76</sup>.

Študija, ki jo je izvedla poslovna šola Cass<sup>77</sup>, je pokazala, da so podjetja v lasti zaposlenih (vključno z John Lewis Partnership) praviloma bolj dobičkonosna in odporna. Raziskava je odkrila, da delavska podjetja dosledno zaposlujejo več in bolje nagrajujejo svoje zaposlene.

.....

*Podjetja v lasti  
zaposlenih  
zaposlujejo več in  
bolje nagrajujejo  
zaposlene*

**V središču sedanje uspešnosti JLP je jasen občutek namena med direktorji in vodji. Prevladujoča koalicija vodstvenih delavcev zanika nasprotje med nameni in načeli zadrug ter poslovnim uspehom: v resnici vztrajajo, da so lahko načela, z dobrim upravljanjem, sredstvo na poti do poslovnega uspeha.**

Ne glede na to je raven tega uspeha sporna. Trenutna načela JLP se glasijo: »Partnerstvo mora ustvarjati dovolj dobička, da vzdržuje poslovno vitalnost in svojo drugačnost, da omogoča stalen napredek in da vsako leto razdeljuje delež dobička, ki jih skladen z razumnimi pričakovanji partnerjev (Strategija JLP 2014; Spedan Lewis, 1948, str. 222).« Za nekatere člane je samo po sebi razumljivo, da to pomeni, da ne težijo k maksimiranju dobička. Kljub temu so nekateri menedžerji utemeljevali nujnost, da držijo korak s konkurenti ali tvegajo nazadovanje.

'Model' JLP in njegove sestavne dele (posvetovanje, kvazi-demokratični procesi, zastopanje, močne skupne vrednote, deljenje dobičkov) ocenjujejo kot enako pomembne same po sebi kot predstavljajo vir prednosti instrumentalno. Sestavine modela morajo delovati za uspeh poslovanja in delo menedžerjev je, da zagotovijo, da se strošek različnih elementov povrne skozi povečano uspešnost.

.....

*Managerji odgovorni  
za višjo uspešnost,  
da se pokrijejo  
»stroški« modela*

76 Storey, J., Basterretxea, I., Salaman, G. (2014): str. 626-644

77 Prof. Joseph Lampel, prof. Ajay Bhalla, dr. Pushkar Jha (2012): The Employee Ownership Advantage: Benefits and Consequences, Study, Cass Business School, City University London

## **Zavzet partner (zaposleni), ki je motiviran in predan zaradi modela JLP, bo posledično obravnaval odjemalca na način, ki povečuje dobičkonosnost – to je cikel Partner-odjemalec-dobiček v akciji. Da pa bi model deloval, so potrebni usposobljeni vodje.**

.....  
*Načela Partnerstva pomembno prispevajo k poslovnemu uspehu, kadar menedžment aktivno posreduje.*

Vodstvo JLP izkazuje močan interes ne samo za zagotavljanje poslovne prednosti na podlagi skupnega modela, temveč tudi za nadzor ravnotežja med poslovnostjo in načeli. Višje vodstvo JLP zagotavlja, da ne samo da so načela Partnerstva združljiva s poslovnim uspehom, temveč dejansko pomembno prispevajo k njemu – vendar samo, kadar menedžment aktivno posreduje in zagotovi to povezavo. Vzajemnost sama po sebi ne zagotavlja uspeha.

## **Da bi se vodenje v kontekstu partnerstva razlikovalo od običajnega, je potrebna sposobnost in želja, ukvarjati se z zaposlenimi, prisluhni njihovim idejam, jih prepričati in skupaj z njimi izpeljati potrebne spremembe. Takšna asertivna strategija upravljanja ima za rezultat bistveno večjo poslovno uspešnost.**

.....  
*Odprta razprava o ravnovesju med poslovnim uspehom in temeljnimi načeli*

Obstajajo različne razlage trenutnega stanja demokracije v JLP. Vendar obstaja meja, onkraj katere se model zaposlovanja spremeni in zavedanje, kateri načini delovanja bi predstavljali bistvene kršitve temeljnih načel. Menedžerji v JLP se trudijo popraviti zanemarjanje demokratičnih vidikov iz preteklosti in se želijo prepričati, da je ta oblika prenove dobra tudi za poslovanje. Doseganje ustreznega ravnovesja med poslovnim uspehom in vzdrževanjem temeljnih načel je bilo predmet odprte razprave in preverjanja. Rezultat je bil proces periodičnega vnovičnega prilagajanja in 'obnove'.

.....  
*Dolgoročno preživetje = preporod demokratičnih značilnosti, načel in praks => reforme v načinih menedžmenta & zaposlovanja*

Dolgoročno preživetje lahko spremlja preporod demokratičnih lastnosti, načel in praks. Iz podatkov je razvidno, da se menedžment ukvarja z zdravo, jasno, aktivno in živahno notranjo razpravo o ustreznem prepletanju med poslovnim uspehom in vzdrževanjem značilnih podpornih načel. V JLP je to vodilo do reform v načinih vodenja in zaposlovanja ter v strukturah upravljanja. Tekoča dinamika med 'modernimi menedžerji' in branilci tradicionalnih načel združništva in solastniških načinov organiziranja in vodenja je zdrava in produktivna.

Upravljanje podjetij v delavskem solastništvu ni enostavno. Nevarnosti so številne: za modernizacijo preveč prizadevni vodje, ki niso v celoti sprejeli skupnostnih načel, jih pogosto nočejo razumeti ali spoštovati; osredotočenje na poslovni uspeh lahko privede do poslovno smiselnih odločitev, ki razvodenijo načela; obstaja skušnjava, da bi vodje poiskali načine, s katerimi bi se izognili nadzoru in preverjanju demokratičnih predstavnikov zaposlenih. Vendar je zanimivo, da vodje v JLP vztrajajo, da uspeh Partnerstva ni posledica izigravanja modela, temveč njegov rezultat.

.....  
*Uspeh JLP =  
 rezultat modela*

Če je vsak zaposleni solastnik s podobnimi pravicami in ugodnostmi, je ideja skupnega podjetja relativno jasna. Stvari postanejo bolj zapletene, če so nekateri zaposleni člani, drugi pa ne. Solastniki privzemajo značilnosti zaposlenih/lastnikov, ki zaposlujejo druge delavce – in na ta način ponovno vzpostavljajo delitev med kapitalom in delom. Načini, na katere se o tem ključnem problemu razpravlja in ga rešuje, odkrivajo veliko o pogledih, ki se skrivajo za strateškim namenom. Premik k zaposlovanju nečlanov se je zgodil tudi v JLP. Ta pojav se je zgodil na določenih specifičnih področjih: oddajanje IT storitev zunanjim izvajalcem, diverzifikacija določenih manjših poslov, ki pogosto pomeni sodelovanje z drugimi podjetji, pogodbeno čiščenje in nekateri deli transporta in logistike. Premik na področje e-poslovanja ima za posledico naraščajoče število zaposlenih, ki niso partnerji: pogodbeno osebje je cenejše in bolj fleksibilno.

## **Tveganje za združno demokracijo je, da povečanje kompleksnosti in obsega poslovanja otežuje participacijo partnerjev izven vodstvenih krogov v upravljavskih telesih.**

Na poslovni strani JLP<sup>78</sup> poskuša ne le reagirati na dogajanja v okolju in aktivnosti konkurentov, temveč biti vedno korak pred njimi. Partnerstvo je stalno prilagajalo svoj poslovni model, denimo, z uvajanjem trgovskih kartic, spletne ponudbe in naborom ekskluzivnih izdelkov v ponudbi trgovin Waitrose, da bi se ustrezno prilagodili trgu. Glavni element strategije pa je ugled podjetja, znamčenje (branding) in posledično pozicioniranje na trgu ter celostna zaznava podjetja v očeh odjemalcev. JLP je ostal v veliki meri zavezan svoji prvotni ponudbi in še naprej krepi svojo tržno privlačnost skozi znamčenje, ugled kakovostnega ponudnika ter visoke ravni storitev za odjemalce. V Veliki Britaniji ima delavsko lastništvo, povezano z JLP, visoko tržno privlačnost.

.....  
*JLP je stalno  
 prilagajalo svoj  
 poslovni model*

S krepitvijo kakovosti svojih notranjih virov lahko JLP razvija različne kompetence, ki jih konkurenti težko posnemajo.

# Skupina Domel: Vpliv kulture organizacije na izhod iz krize

Naziv organizacije **Domel Holding, d. d.**

Kontaktna oseba **dr. Jožica Rejec**

Naslov **Otoki 21**

E-mail [jozica.rejec@domel.com](mailto:jozica.rejec@domel.com)

Spletna stran [www.domel.com](http://www.domel.com)

## Trdno in dolgoročno lokalno zasidrano podjetje

**Lastniško preoblikovanje Domela je bilo zaključeno konec leta 1996. Po 53 letih je Domel ponovno dobil lastnike. Organiziranost in lastniška struktura podjetja je specifična tudi v slovenskem merilu, saj večino zaposlenih predstavljajo lokalni prebivalci, zato je med podjetjem in lokalno skupnostjo že od ustanovitve dalje izražena močna povezanost.**

.....  
Ključna leta: 1946,  
1954, 1996

Leta 1946 je 15 ustanoviteljev vstopilo v zadrugo Niko s stvarnimi vložki, zaposleni pa so deleže pridobivali z nadurnim delom. Zaposleni so z navdušenjem in inovativnimi pristopi izboljševali procese, se učili in ustvarjali nove izdelke in programe. Po nekaj desetletjih velikega pomanjkanja kvalitetnih delavnih mest v Železnikih in Selški dolini so cenili, da imajo delo. Pripadnost, inovativnost zaposlenih, nastop na svetovnih trgih in prilagajanje razmeram so prinašali uspehe in vodili podjetje skozi različne krize. Leta 1954 je bila zadruga podružbljena. Ob ponovnem lastninskem preoblikovanju leta 1996 je večina lastništva pripadla zaposlenim, bivšim zaposlenim in upokojemcem, ki so ga pridobili z menjavo za lastninske certifikate in notranjim odkupom s stvarnimi vložki. Ostali lastniki so bili državni skladi in novoustanovljena zadruga Niko kot denacionalizacijski upravičenec.

# Razhajanja pri načrtovani privatizaciji

Med privatizacijo je prišlo do **konflikta med zaposlenimi in ravnateljstvom podjetja** zaradi namere slednjih, da podjetje prevzame strateški partner. Ožje vodstvo podjetja in zaposleni so imeli izrazito nasprotujoče stališče o vprašanju samostojnega nadaljnjega razvoja podjetja. Takratno ožje vodstvo je nameravalo podjetje prodati, češ da brez strateškega partnerja Domel v času globalizacije ne bo preživel. Zaposleni so se takemu razmišljanju uprli in v strateškem partnerju videli sovražni prevzem, saj je bil le-ta tekmelec iz ZDA, ki je želel prevzeti skoraj 50-odstotni tržni delež podjetja na evropskem trgu in tako postati monopolist. Spor je vodil v krizo upravljanja v podjetju. Uprava, ožje strokovno vodstvo in nadzorni svet ob pomoči zunanjih lastnikov so izvajali politiko pripojitve strateškemu partnerju, zaposleni pa so oblikovali neformalno lastniško združenje in zavzeli opozicijsko stališče. Hotenje po ohranitvi samostojnosti podjetja je bilo med zaposleni izjemno.

.....

*Konflikt med zaposlenimi in ravnateljstvom podjetja*

.....

*Hotenje po ohranitvi samostojnosti podjetja med zaposleni izjemno*

**Nesoglasja so pripeljala do odločnega in odmevnega spopada za ohranitev domačega lastništva in samostojnosti. Zagovorniki domačega lastništva niso bili le zaposleni, ki so morali prevzemati nehvaležno vlogo neposlušnosti do lastniške strategije najvišjega ravnateljstva. Podporo so jim izražali upokojenci in nekdanji zaposleni z vključevanjem v novoustanovljeno združenje delničarjev.**

Mali delničarji so se začeli pripravljati na prvo skupščino delniške družbe Domel, na kateri bi skupščina imenovala tak nadzorni svet, ki bi preprečil sovražni prevzem. Organizirali so klub delničarjev, ki je prerasel v združenje delničarjev. Vanj se je v slabem mesecu vključilo prek 1.300 malih delničarjev, ki so skupaj z zadrugo Niko uspeli zbrati večino glasovalnih pravic in na prvi skupščini podjetja izvolili nadzorni svet, ki je imenoval upravo, naklonjeno notranjemu lastništvu. Člani zadruge Niko in združenja notranjih lastnikov so vstopili v družbo pooblaščenko, ki je ščitila male delničarje s pridobljeno večino kapitala. S statutom so omejili glasovalne pravice na največ 2 %. S tem so se **uresničila naprežanja, da Domel ohrani samostojnost, delovna mesta, družbeno odgovornost in trajnostni razvoj.**

.....

*prek 1.300 malih delničarjev skupaj z zadrugo Niko uspeli zbrati večino glasovalnih pravic*

## Zaposleni in upokojenci prevzamejo podjetje

.....  
*zaposleni in  
 upokojenci postali  
 100-odstotni lastniki*

Z odkupom deležev od državnih skladov so zaposleni in upokojenci postali 100-odstotni lastniki in prevzeli popolno odgovornost za poslovanje, upravljanje in nadzor nad svojim podjetjem. Vpliv lastništva zaposlenih se je zlasti v pozitivni luči pokazalo pri reševanju kriznih situacij – poplave v Železnikih v letu 2007 in svetovna gospodarska kriza v leta 2008.

**Domel je bil eno prvih podjetij v Sloveniji, ki je brez odpuščanja zaposlenih našlo pot, ki je vodila iz krize v ponovno rast in uspešnost na svetovnem trgu. Danes je Domel prepoznan kot visoko-tehnološko podjetje, ki proizvaja električne pogone in njihove komponente za belo tehniko, vrtno opremo, prezračevalne sisteme, avtomobilsko industrijo in industrijske aplikacije. Dobrih 90 % proizvodnje je namenjenih mednarodnim trgom.**

.....  
*Pet let po  
 začetku krize delež  
 izdelkov mlajših  
 od treh let 40 %,*

Prevzemu lastništva je sledil pospešen razvoj novih izdelkov, povečanje produktivnosti in reorganizacija podjetja. Pet let po začetku krize, ki na območju EU še traja, je delež prometa izdelkov mlajših od treh let 40 %, obseg prodaje pa je višji kot je bil pred začetkom krize, ob sočasni nižji zadolženosti. V svoji skoraj 70-letni zgodovini so se v podjetju izoblikovale vrednote: kreativnost in ambicioznost, sodelovanje in spoštovanje, gospodarnost in odgovornost, skrb za stranke in zaposlene ter pripadnost. Zaposleni jih živijo, vrednote predstavljajo temelje delovanja podjetja. Podjetje je zgodovinsko povezano z lokalnim okoljem. Danes se ta tradicija poseblja v podjetju Domel, katerega poslanstvo je zagotavljati prebivalstvu kraja in širši okolici kvalitetna delovna mesta in nadaljnji razvoj.



## **Domel danes**

Domel je ohranil delovna mesta in jih preoblikuje v kvalitetna delovna mesta. Povečuje se konkurenčnost na osnovi vključevanja vseh zaposlenih v inovacijske procese in skrbi za ustrezno izobraževanje zaposlenih. Dvignila se je raven zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih.

Z dobro komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom se gradi zaupanje, ki je bistveno za uspešno delovanje podjetja. Timsko delo, povezovanje, zaupanje in sodelovanje tako znotraj kot zunaj podjetja ima ključno vlogo za uspešnost in doseganje vrhunskih rezultatov. Odprto sodelujejo tudi s kupci in gradijo zaupanje, ki je ključno za dolgoročno partnersko sodelovanje.

.....

*Vključevanje  
zaposlenih  
v inoviranje,  
izobraževanje  
Z dobro  
komunikacijo  
se gradi zaupanje*

## **Kaj se lahko naučimo iz primera Domela?**

Podjetje in njihovi zaposleni se morajo stalno prilagajati tržni situaciji in ohranjati konkurenčnost. To je mogoče obvladovati s stalnim učenjem, pridobivanjem novega znanja, inoviranjem ter dobrim in uspešnim trženjem. Potrebno je stalno vlagati v razvoj, dvigovati učinkovitost, sodelovati in celostno napredovati.

Primer Domela je vsekakor specifičen in tesno povezan z zgodovino in kulturo lokalnega okolja. Podobnega lahko zasledimo v Idriji z okolico, a so uspešna podjetja v tem okolju šla drugo pot (Kolektor, Hidria). Skupno vsem je, da so zelo uspešna v mednarodnem okolju.

Skupina Domel ima glede na svojo lastniško strukturo, povezanost in vrednote zagotovo lepo prihodnost pred sabo. Njihov primer je mogoče prenesti ali ga prilagoditi v okolju s podobno kulturo in zgodovino. Lahko pa služi kot navdih tudi podjetjem iz drugačnih sredin.

.....

*Ohranjanje  
konkurenčnosti =  
stalno učenje, novo  
znanje, inoviranje,  
uspešno trženje*

# **M TOM: Vsem navkljub – boj za preživetje na pogorišču nekdanjega podjetja**

Naziv organizacije **M TOM tovarna oblazinjenega pohištva d.o.o.**

Kontaktna oseba **Damjan Burger**

Naslov **Stari trg 21**

E-mail **damjan.burger21@gmail.com**

Spletna stran **www.mtom.si**

## **Novo podjetje nastalo po stečaju**

**Delavsko podjetje M TOM je nastalo na novo po stečaju podjetja TOM. Glavna dejavnost podjetja je bila proizvodnja oblazinjenega pohištva za dom in mobilne enote (počitniške prikolice in avtodome). Po stečaju se je nekaj delavcev hitro organiziralo, ustanovili so novo podjetje in uspeli ohraniti proizvodnjo oblazinjenega pohištva za dom, ohranitev drugega segmenta pa jim ni uspela.**

.....  
*Izdelki za kupce s  
plačanimi avansi*

Na pobudo stečajne upraviteljice so se leta 2011 zbrali zaposleni, da izdelajo izdelke za kupce, ki so plačali avanse in jih drugače ne bi nikoli prejeli. Pri tem so skozi delo ugotovili, da se razumejo in ustanovili lastno podjetje, pri čemer so se srečali s problemom finančnih virov za nakup strojev za delo. V začetni fazi so stroje dobili v najem od stečajne upraviteljice, da so lahko izdelali že plačana naročila v naprej.

**Proizvodnjo so nadaljevali na enak način, kot se je izvajala prej, samo z drugačno organizacijo dela.**

Partnerji so vse od začetka **vlagali lastna finančna sredstva** v podjetje. Vsak je vplačal enak finančni delež in s tem postal enakovreden lastnik in so-upravljavec podjetja po sistemu »vsi direktorji vsi odgovorni«. Brez tega ne bi mogli narediti prvih poslovnih korakov. Ti so po stečaju najtežji, ker je nezaupanje poslovnih partnerjev zaradi nadaljnjih tveganj zelo visoko.

Partnerji vse od začetka vlagali lastna finančna sredstva

## M TOM danes

Danes imajo **lastna proizvodna sredstva, od marca 2015 tudi lastne proizvodne prostore**. V tej fazi so se precej zadolžili. Vsak pri delu pokriva določeno področje in od 10 zaposlenih, ki so se na tak način organizirali, so prišli že na 16 sodelavcev in sodelavk. Kapital podjetja so povečali iz 8.700 € na 300.000 €.

Lastna proizvodna sredstva in proizvodni prostori

**Da bi dosegli svoje cilje, so se predhodno dogovorili, kako bodo delali in medsebojno sodelovali.** Da je ta organizacijski pristop pravi, dokazujejo M-TOMovci vsak dan v podjetju, v katerem celoten poslovni sistem obvladujejo sami. So inovativni in motivirani. Delavsko lastništvo vse udeležence spodbuja, da delujejo na visokem delovnem nivoju.

Predhodni dogovor o delu in sodelovanju

Cilji podjetja so utrditi poslovanje na slovenskem trgu z lastno prodajo in ga razširiti na Hrvaško, ter razviti nov proizvodni program oblazinjenega pohištva, povezan z IT tehnologijo, ki postaja obvezen del življenja – podobno kot so to tudi sedežne garniture.

nov proizvodni program oblazinjenega pohištva

Skupina zaposlenih in njihovi družinski člani je celo posnela glasbeni video spot, ki je lep primer njihove medsebojne povezanosti tudi izven delovnega okolja. Dokazujejo, da lahko z malo domiselnosti in znanja delaš tudi drugače:

<https://www.youtube.com/watch?v=qyegtMrtJKI>.

## Stečaj je lahko priložnost

Zagon zdravih proizvodnih programov v podjetju po stečaju je izvedljiv in **ima zelo velik vpliv v družbenem okolju. Zmanjša se brezposelnost, ni potrebnih prekvalifikacij, visok motiv za delo, enakovredno lastništvo, ni stroškov nadomestil za brezposelnost, povrne se zaupanje v pravni red države in EU.**

Zagon ima velik vpliv v okolju

Dodana vrednost nastane, ko delavci postanejo enakovredni podjetniki s tem se poveča inovativnost. Le-ta je generator prihodnosti in povezav z globalnim svetom. Stroškov za državo ni, je samo dodana vrednost z drugačno organizacijsko strukturo. Delo je razpršeno, vloga posameznika se razširi na več področij, s tem se dvigne nivo znanja ter izkoriščenost delovnih procesov.

**Odločanje in sodelovanje je skupno, kar omogoča, da so odločitve na koncu vedno najboljše. Takšna organizacijska struktura ni solidarnostna temveč podjetniška. Vsi so enakovredni lastniki in s tem postanejo podjetniki. S svojim delom in znanjem vplivajo na organsko rast, direktor pa postane neke vrste kapetan podjetniške ekipe.**

## Moč lastništva zaposlenih

.....  
*Moč = enakovredno  
 zastopanje in skupno  
 odločanje*

**Moč delavskega lastništva se izraža v enakovrednem zastopanju in skupnem odločanju.** Sistem je odprt za predloge in ker več glav več ve, se lahko kristalizirajo najboljše rešitve in sta tak način in organizacijska struktura na dolgi rok bistveno boljše za podjetništvo in delovanje v konkurenčnem okolju. Poveča se število inovacij, motivacija je na visoki ravni, stroški so nizki, s tem je višji nivo konkurenčnosti in postavljen temelj za organsko rast.

Ker je vsak začetek težak, je rezultat odvisen od ljudi, ki posedujejo znanje in imajo motiv. Če je volja, se najde tudi pot, pa četudi so finančni viri zelo nizki ali jih sploh ni. Vedno je potrebno verjeti vase in lastne ideje ter se nikoli zanašati na zunanjo pomoč. Pogosto se le-ta konča pri obljubah.

**Rek M-TOMovcev je:  
 Kdor se bori, lahko izgubi,  
 kdor se preda, je že izgubil.**

## Kaj se lahko naučimo iz primera M TOM

Po stečajih podjetja praviloma ugasnejo in delavci končajo na zavodu za zaposlovanje. Praksa kaže, da se kasneje vedno identificirajo zdrava jedra in možnost nadaljevanja proizvodnje. Da bi to lahko izvedli, je potrebno uvesti nov poslovni model pod pojmom SOCIALNI DEMOKRATIČNI KAPITAL, ki bo spodbujal bivše zaposlene, da nadaljujejo s proizvodnjo identificiranih zdravih proizvodnih programov po stečajih, s poudarkom na socialnem kapitalu.

S podobnimi problemi se srečujejo tudi v EU, zato je ključno, **da se oblikuje sistem, ki prednostno omogoča takojšen zagon na pogoriščih starih podjetij.** Podržavljeno lastnino se preda v takojšnji najem bivšim zaposlenim, da lahko pričnejo z delom in ohranijo trg. V Sloveniji takšnega sistema ni, v M-TOMU so prvi začeli s takšno organizacijsko strukturo in uspelo jim je.

.....  
*nov poslovni model*

.....  
*ključno  
takojšen zagon na  
pogoriščih starih  
podjetij*

## Temelj demokratičnega, etičnega, socialnega kapitalizma je podjetnost delavcev, njihova participacija pri lastništvu in nenehnem napredku, ki je motiv za soupravljanje in iskanje optimalnih skupnih odločitev. Delavsko lastništvo je pomembna alternativa privatizaciji.

Največji kapital so ljudje, ki ustvarjajo materialni kapital. Govorimo o **inovativnem poslovnem modelu**, kjer so vsi direktorji in vsi delavci. Bistvo modela je v tem, da so delavski ustanovni kapitalski deleži v novem podjetju medsebojno enakovredni in pravno formulirani. Iz zasebnega lastništva posameznikov prehajamo v razpršena delavska enakovredna lastništva s ciljem ponovne vzpostavitve srednjega družbenega razreda. Tvrstni model je uporaben tudi za novo ustanovljena podjetja, kjer vsak enakovredno prispeva zagonski kapital.

Takšen način organiziranja podjetja je inovativen in uporaben v vsakem okolju. Ključno je, da sistem spodbuja takšne pristope in so delavci na prvem mestu, da lahko nadaljujejo dejavnost. **Za to bi morale biti na voljo sistemske spodbude.**

Sistem mora spodbujati takšne pristope

Danes veliko govorimo o inovacijah, ki so skoraj vedno vezane na nek produkt, redkeje govorimo o inovativnosti vodenja podjetij. V M TOMU je uspelo skupini zaposlenih vzpostaviti inovativen **organizacijski poslovni model**, ki je zelo preprost in uporaben v gospodarskih krizah v vseh poslovnih sistemih in državah.

.....  
*model uporaben  
tudi za novo  
ustanovljena  
podjetja*

.....  
*Sistem mora  
spodbujati takšne  
pristope*

.....  
*poslovni model  
preprost in uporaben*



## ***Steklarna Hrastnik:* Komunikacija, sodelovanje in spoštovanje zaposlenih – temelj dobrih rezultatov**

*Naziv organizacije* **STEKLARNA HRASTNIK d.o.o.**

*Kontaktna oseba* Soniboj Knežak

*Naslov* Cesta 1. maja 14 , 1430 Hrastnik

*E-mail* [soniboj.knezak@steklarna-hrastnik.si](mailto:soniboj.knezak@steklarna-hrastnik.si)

*Spletna stran* [www.steklarna-hrastnik.si](http://www.steklarna-hrastnik.si)

## **Podjetje s 150-letno tradicijo potrebuje nov zagon**

**Steklarna Hrastnik je podjetje z več kot 150-letno tradicijo izdelovanja vrhunskih steklenih izdelkov in se je vrsto let soočala s slabimi poslovnimi rezultati. Leta 2010 se je s prihodom novega generalnega direktorja Andreja Božiča pričela sanacija podjetja, ki je od vsega začetka temeljila na odkriti, odprti komunikaciji med zaposlenimi in vodstvom, medsebojnem spoštovanju in z enotnim ciljem – ohraniti delovna mesta in proizvodnjo. Steklarna je največji zaposlovalec v občini Hrastnik, kjer je stopnja brezposelnosti velika, zato je reševanje podjetja v težavah zelo pomembno tudi za lokalno skupnost.**



Slabi poslovni rezultati, sistem plač in nagrajevanje iz leta 1994, posledična demotiviranost, apatičnost, slaba komunikacija, neatraktiven delodajalec ter velika fluktuacija so bila dejstva, s katerimi se je soočilo novo vodstvo.

Nujnost sprememb se je več kot očitno kazala v rdečih številkah in kazalnikih, od proizvodne (ne)uspešnosti pa do bolniške odsotnosti in odliva kadra. Še bolj vidna je bila na obrazih zaposlenih in v njihovih izjavah. Brezvoljnost, apatija, žalost, razočaranje, strah so se mešali z jezo. Obstajala je nevarnost, da je družba v brezizhodnem položaju. Šlo je za prelomno točko, ko je bilo potrebno prevzeti iniciativo in začeti razmišljati ter delovati hitro in odločno. Bil je čas za soočanje s kruto resnico, da bodo potrebne velike spremembe.

Izhodišče za spremembo je bilo, da šteje vsak posameznik oz. njegov prispevek. Zaposleni so postali ključen element preobrata. Prav od vsakega se pričakuje, da izrazi in pove svoje mnenje, ideje ter tako prispeva k skupnemu cilju oz. je to njegov del odgovornosti. Prvi cilj je bil dvigniti samozavest, samospoštovanje in samozaupanje vase in svoje sposobnosti (3S) pri prav vsakem sodelavcu.

.....  
*demotiviranost,  
apatičnost,  
slaba komunikacija,  
velika fluktuacija*

.....  
*čas za soočanje s  
kruto resnico*

.....  
*Zaposleni  
ključen element  
preobrata*

## Odkrita komunikacija – partnerski odnos z zaposlenimi

*Sodelovanje z zaposlenimi in sindikatom = prednostna in trajna naloga*

V programu sanacije je bil sprejet strateški operativni načrt za človeške vire, ki je med prednostne in trajne naloge določil tesno sodelovanje z zaposlenimi in sindikatom kot njihovim predstavnikom. Uvedli so redne mesečne sestanke med sindikatom in vodstvom, kjer skupaj obravnavajo vse predvidene ukrepe, se do njih opredeljujejo, dajejo pobude in predloge. Upoštevanje predlogov zaposlenih, odkrita komunikacija in sodelovanje pri pripravi in izvajanju ukrepov so temelj partnerskega odnosa s sindikatom, kar je pomembno vplivalo tudi na rezultate.

### Strateški operativni načrt za človeške vire opredeljuje dva strateška cilja: razvoj podjetniške in učeče se kulture ter oblikovanje boljšega, privlačnejšega in zanimivega okolja za delo, ki so ju podkrepili s konkretnimi, merljivimi ukrepi.

*Neposredna komunikacija direktorja z zaposlenimi*

Poleg tega je direktor uvedel tudi neposredno komunikacijo z zaposlenimi na zborih delavcev, ki jih organizirajo nekajkrat letno. Zbori so dobro obiskani in kot neposredna oblika komunikacije izredno dobro sprejeti. Ob ponedeljkih ima direktor na voljo dvourni termin za osebne razgovore z zaposlenimi. Tudi te oblike komunikacije se zaposleni v veliki meri poslužujejo.

*Info točke, interno glasilo Steklar, različna srečanja, kolegiji*

Na različnih lokacijah v podjetju se nahajajo info točke, na katerih z rednimi tedenskimi informatorji seznanjamo zaposlene z novostmi. Štirikrat letno izhaja tudi interno glasilo Steklar. Organizirajo različna srečanja zaposlenih in njihovih vodij (komunikacija vodstva), tedenske in razširjene kolegije.

## Skrb za zaposlene – naložba v prihodnost

Motivirani in predani zaposleni so temelj uspeha, zato je glavna skrb v Steklarni oblikovanje boljšega, privlačnejšega in zanimivega okolja za delo. To so dosegli z izvajanjem številnih programov. Eden od njih je preventiva, večdnevni oddih, katerega vsebina je rekreacija, vodeni razgovori, druženje, sprostitve v prijetnem okolju. Udeležence lahko predlaga vsak zaposleni ali delovna sredina. Letno v program vključijo 60 zaposlenih, do sedaj se ga je udeležilo 300.

Zaposleni imajo od oktobra 2010 dalje možnost uporabe bazena in savne v Hrastniku. Udeležujejo se raznih športnih dogodkov (30 zaposlenih se je leta 2014 udeležilo dveh maratonov). Vsako leto je organiziran piknik zaposlenih z družinskimi člani (500 – 600 udeležencev letno). V letu 2015 so ustanovili Športno društvo Steklarna Hrastnik, ki skrbi za organizacijo številnih športno rekreativnih dogodkov, ki se jih brezplačno lahko udeležujejo zaposleni in njihovi družinski člani. Cilj vseh dejavnosti je zmanjšanje bolniške odsotnosti in boljše počutje / zdravje zaposlenih. Izboljšani kazalci deleža bolnih in števila poškodb pri delu dokazujejo uspešnost ukrepov.

.....  
*Motivirani in predani  
 zaposleni so temelj  
 uspeha*

.....  
*oblikovanje boljšega,  
 privlačnejšega in  
 zanimivega delovnega  
 okolja*

.....  
*cilj zmanjšanje  
 bolniške odsotnosti  
 in boljše počutje /  
 zdravje zaposlenih*

**Zaposlenim pomagajo pri usklajevanju družinskega in službenega življenja in so od marca 2015 ponosni nosilci polnega certifikata Družini prijazno podjetje. Ukrepi, ki jih na predlog zaposlenih že izvajajo, so prilagoditev delovnega časa, nagrada za novorojence, dodaten dopust ob vstopu v šolo, dodaten dopust ob informativnih dnevih za bodoče srednješolce, sofinanciranje letovanja, novoletne obdaritve, izleti ...**

## Odgovorno do zaposlenih in okolja

*Bonusi, napredovanja, dvigi osnovnih plač, regres + nagrade za inovativnost*

Sanacija podjetja je vsa leta temeljila na zaupanju in obljubi vodstva, da se bodo načrtovani boljši poslovni rezultati odražali tudi pri socialni varnosti zaposlenih. Obljubo so uresničili z višjimi plačami in nagrajevanjem zaposlenih. Uvedba sistema bonusov, napredovanja na delovnem mestu, dvigi osnovnih plač, nagrajevanje inovativnosti ter izplačilo regresa do maksimalno dovoljene zakonske osnove so rezultat skupnih naporov, vloženih v procesu preobrazbe podjetja.

*Sistem nagrajevanja malih koristnih predlogov*

Uvedli so sistem nagrajevanja malih koristnih predlogov. Vsak predlog, ne glede na kasnejšo realizacijo, je finančno nagrajen, ob koncu leta pa najboljših deset prijaviteljev prejme tudi posebne nagrade.

## Izobraževanje postaja vrednota

*Sodelovanje v projektu kompetenčnih centrov*

Steklarna Hrastnik se je v obdobju sanacije v sklopu razvoja človeških virov odločila sodelovati na javnem razpisu za sofinanciranje vzpostavitve in delovanja kompetenčnih centrov za razvoj kadrov za obdobje od 2010 do 2013, ki ga je sofinanciral tudi Evropski socialni sklad, izvajalec razpisa pa je bil Sklad RS za razvoj kadrov in štipendije. Bili so eden od izbranih sedmih partnerstev (od 68 prijavljenih).

Kvantificirani cilji (kazalniki uspeha) so bili naslednji:

- število podprtih podjetij: 10
- število vključitev zaposlenih oseb v usposabljanje: 1028
- število zaposlenih, ki so vključeni v vseživljenjsko učenje: 1028
- število vključenih oseb – ženske: 420
- število ur usposabljanja na zaposlenega (vključeni v projekt): 6ur/zaposlenega

*Cilj razvoj in konkurenčnost steklarstva*

Dolgoročni cilj projekta je bil zagotoviti razvoj in konkurenčnost steklarstva v Sloveniji. Kratkoročni cilji so bili oblikovanje kompetenčnega modela in njegova uspešna uvedba, dvigniti raven kompetenc zaposlenih in omogočiti njihov osebni razvoj ter izboljšati konkurenčnost vključenih podjetij.

Projekt je bil izjemno uspešen, saj so bili doseženi naslednji rezultati:

- število zaposlenih, ki so vključeni v vseživljenjsko učenje: 456 (237 žensk)
- število izvedenih delavnic: 196
- število ur usposabljanja na zaposlenega (vključeni v projekt): 51,36 ur (skupaj 23.422 ur)
- število izobraženih mentorjev: 29

.....  
*Rezultati projekta*

V Steklarni Hrastnik štipendirajo otroke svojih zaposlenih in spodbujajo izobraževanje ob delu. Sredstva namenjena razvoju zaposlenih so iz 17.000 € v letu 2009 dvignili na 319.000 € v letu 2014.

## Vlaganje v zaposlene daje rezultate v inovativnosti

Številne nagrade za inovacije, ki jih Steklarna Hrastnik vsako leto prejme tako na regionalni kot tudi državni ravni, potrjujejo inovativen duh in razvojni elan, prisoten v podjetju.

.....  
*nagrade za inovacije*

Steklarna Hrastnik se zadnja tri leta uvršča na lestvico trideset najbolj družbeno odgovornih podjetij v Sloveniji. Podjetje tesno sodeluje z lokalno skupnostjo in podpira delovanje športnih in ostalih društev ter prireditev v obliki sponzorstev in donacij izdelkov ali denarnih sredstev.

.....  
*Med 30 najbolj družbeno odgovornimi podjetji*

## Z aktivnim vključevanjem vseh zaposlenih in številnimi ukrepi, izvedenimi v zadnjih letih, se je podjetje iz več milijonske izgube finančno konsolidiralo, posluje z dobičkom in smelo načrtuje širitev.

Steklarna Hrastnik je v letu 2014 poslovala rekordno dobičkonosno, saj je ustvarila za 4,4 milijonov evrov dobička iz rednega poslovanja, kar je za 57,1 % več kot v letu 2013. Poleg tega so leto zaznamovale investicije, višja donosnost prodaje ter nadaljevanje vlaganja v kadre. Obdobje sanacije je končano, podjetje je trdno, finančno stabilno in tudi dobičkonosno.

Sindikata KNG Slovenije je za zgledno sodelovanje direktorju Andreju Božiču podelil najvišje sindikalno priznanje.

## Kaj se lahko naučimo iz primera *Steklarne Hrastnik*

.....  
*odlična podlaga  
 za rezultate in  
 zadovoljne zaposlene*

»Kar seješ, to žanješ«, pravi star pregovor, ki bi ga lahko uporabili tudi kot prisodobo pri delu z zaposlenimi. Vlaganje v razvoj kadrov, vključevanje in sodelovanje, temelječe na spoštovanju, poslušanju in slišanju so odlična podlaga za dobre poslovne rezultate in zadovoljne zaposlene.

.....  
*V prvem letu izguba  
 zmanjšala za 60 %,*

Sanacija podjetja je od samega začetka potekala v sodelovanju z zaposlenimi, skupni cilj v vseh letih pa je bila ohranitev delovnih mest in socialne varnosti zaposlenih. V prvem letu sanacije podjetja se je izguba zmanjšala za 60 %, tako da je Steklarna zaključila prvo leto sanacije z 2 milijonoma evrov izgube. Številni ukrepi in napor, ki so bili vloženi v sanacijo podjetja v sodelovanju z zaposlenimi, so izboljšali in utrdili finančno stabilnost podjetja in jo še vedno krepijo.

Vključevanje zaposlenih, odkrita, dvostranska komunikacija, jasno razmejene odgovornosti in spoštljiv odnos so temelji za dobre rezultate, ki omogočajo prenos dobre prakse tudi v druge organizacije. Tovrstno prakso je mogoče prenesti v katero koli podjetje, način izvedbe in oblike motiviranja zaposlenih pa prilagoditi njihovi strukturi, potrebam in možnostim v lokalnem okolju.

**Najpomembnejši pogoj za trajnost in prenosljivost dobre prakse je odločitev in zaveza vodstva v podjetju, da bo gradilo na človeškem kapitalu in z vključevanjem zaposlenih poskrbelo za preobrat, razvoj in rast.**



# Literatura in viri

Bakan Toplak, M. (2006): , Poročilo z delavnice sodobni kadrovski procesi, Institut informacijskih znanosti, Maribor, [http://home.izum.si/cobiss/oz/2006\\_3/html/clanek\\_07.html](http://home.izum.si/cobiss/oz/2006_3/html/clanek_07.html), 23. 9. 2015

Blanchard, K., Carew, D., Parisi-Carew, E. (1995): Enominutni vodja oblikuje učinkovito delovno skupino. Ljubljana: Taxus.

Brečko, D. (2007): Deset zlatih pravil timskega dela v svetih delavcev, Delavska participacija, dostopno preko [www.delavska-participacija.com/priloge/ID071122.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID071122.doc), 16. 9. 2015

The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN) (2011). Ukrepi na področju vseživljenjske karijerne orientacije: delo v nastanku Poročilo o delu evropske mreže na področju vseživljenjske karijerne orientacije 2009/10, skrajšano poročilo. [http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/slovene/si\\_elgpn\\_short\\_report\\_2009\\_2010/](http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/slovene/si_elgpn_short_report_2009_2010/)

Freundlich, F. (1998): MONDRAGÓN COOPERATIVE CORPORATION, Uvod, pripravljen za Shared Capitalism: Mapping the Research Agenda, Washington, D.C., 22. - 23. maj, 1998, [http://library.uniteddiversity.coop/Money\\_and\\_Economics/Cooperatives/Mondragon/Intro\\_To\\_Mondragon.doc](http://library.uniteddiversity.coop/Money_and_Economics/Cooperatives/Mondragon/Intro_To_Mondragon.doc)

Gostiša, M. (2001). Delavska participacija (članki v reviji), dostopno preko <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/>, 15. - 18. 9. 2015

Gruban, B. (2011): Komuniciranje za večjo zavzetost zaposlenih, [http://www.piar.si/media/branegruban\\_.interno.komuniciranje.pdf](http://www.piar.si/media/branegruban_.interno.komuniciranje.pdf)

Herman, B. (2002). Odgovorno interno komuniciranje v podjetjih. Industrijska demokracija 6 (11). dostopno preko <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/ID021113.doc>, 15. 9. 2015

Kajič, B. (2006): Komunikacija kot osnova participacije zaposlenih, Delavska participacija, dostopno preko <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/ID060317>

Lampel, J., Bhalla, A., Jha. P. (2012): The Employee Ownership Advantage: Benefits and Consequences, Study, Cass Business School, City University London

Larrañaga, Jesus (1998). El cooperativismo en Mondragon. Azatza. ISBN 84-88125-12-7

Lipičnik, (2015): Vedenjski vzorci in participativno vodenje, [www.delavska-participacija.com/priloge/ID980809.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID980809.doc), 18. 9. 2015

Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski Vestnik

Lipičnik, B., Možina, S. (1993). Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije

Nadoh, J., Podnart, K. (2004):. Neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi – slovenski problem. V Razpoke v zgodbi o uspehu, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič. Ljubljana: Sophia.

Oblikovanje in vodenje učinkovitih timov: Belbinove timske vloge – članek (2015): Psihologija dela, spletna revija Oddelka za psihologijo na Katedri za psihologijo dela in organizacije, Filozofske fakultete v Ljubljani, <http://psihologijadela.com/2015/01/02/oblikovanje-in-vodenje-ucinkovitih-timov-belbinove-timske-vloge/>, 22. 9. 2015

Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993). Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Sanchez Bajo, C., Roelants, B. (2011), Capital and the Debt Trap, Learning from Cooperatives in Global Crisis,

Stanojević, M. (2004): Mobilizacija človeških virov s povečevanjem intenzivnosti dela. V Razpoke v zgodbi o uspehu, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, Ljubljana: Sophia.

Stare, A. (2011): Projektni management (blog), <http://projektni-management.si/category/vodenje-tima/page/2/>, 18. 9. 2015

Storey, J., Basterretxea, I., Salaman, G. (2014). Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: a comparative study of two large retailers in Spain and the UK. *Organization*, 21(5) pp. 626–644.

Svetlik, I. (2002): Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V Management kadrovskih virov, ur. Stane Možina, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, I. in Kohont, A. (2009): Organizacija in izvajanje menedžmenta človeških virov. V Menedžment človeških virov, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Šarman, Z. (2015): Izgradnja organizacijskega sistema sveta delavcev, gradivo za program izobraževanja ZSSS pod naslovom: Kako organizirati produktiven svet delavcev?, <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID001209.doc>, 18. 9. 2015

Treven, S. (2001). Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: GV Založba.

Vitols, S., Kluge, N. (2011): The Sustainable Company. A New Approach to Corporate Governance. Series of the European Trade Union Institute, Vol. 1. Brussels: European Trade Union Institute

Zeilhofer, N., Pristavec Đogić, M. (2014): Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) – uresničevanje zakona, Splošna informacija, dostopno preko [www.delavska-participacija.com/priloge/2130-1.docx](http://www.delavska-participacija.com/priloge/2130-1.docx)

<http://www.dome1.com/sl>

<http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>

<http://eur-lex.europa.eu>

<http://www.mondragon-corporation.com/eng/>

<http://narodne-novine.nn.hr>

<http://www.johnlewispartnership.co.uk/>

<http://www.mtom.si/>

<http://psihologijadela.com>

<http://www.steklarna-hrastnik.si/>

<https://www.uradni-list.si>

<https://sl.wikipedia.org>

<b>Izdajatelj</b>	Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti Prizma, Tkalski prehod 4, 2000 Maribor
<b>Uredili</b>	Mirjana Mladič, Dušanka Lužar Šajt
<b>Avtorji</b>	Karmen Vaupotič, Mirjana Mladič, Dušanka Lužar Šajt, dr. Mato Gostiša, Tadej Slapnik, Boštjan Medik, Marija Čurčin, Darko Šeperič, Lucija Šipek, Janja Kantolič
<b>Prevajalki</b>	Ajda Šoštarič, Mirjana Mladič
<b>Lektorica</b>	Mirjana Mladič
<b>Oblikovanje</b>	Kooperativa Peron
<b>Naklada</b>	200 izvodov

Maribor / Slovenija / Oktober 2015

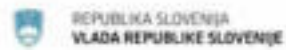
Publikacija je izšla ob podpori Programa evropske skupnosti za zaposlovanje, socialne zadeve in enake možnosti – PROGRESS 2014-2020. Nekateri deli so lahko zaščiteni kot intelektualna lastnina, zato prosimo, da pred objavo vsebine publikacije pridobite dovoljenje vodstva konzorcija na naslovu: [tajnistvo@fundacija-prizma.si](mailto:tajnistvo@fundacija-prizma.si).

Avtorji publikacije so si prizadevali uporabiti vse razpoložljive ukrepe z namenom, da bi bila vsebina natančna, dosledna in zakonita. Kljub temu konzorcij projekta in partnerji, ki sodelujejo pri oblikovanju in objavi tega dokumenta, ne prevzemajo nikakršne odgovornosti, ki se lahko pojavi kot posledica uporabe tega dokumenta.

Pripravo publikacije je podprla Evropska skupnost.

Za informacije v tej publikaciji so izključno odgovorni partnerji projekta DEMINE - Developing Employee Involvement in Enterprises – Through Promotion of EU Law and Policies Application in this Area, in ni nujno, da odražajo stališče ali mnenje Evropske komisije.





Projekt je sofinanciran s sredstvi EU – PROGRESS 2014-2020