

2014

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

VESNA STARINA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

VESNA STARINA

KOPER, 2014

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

VPLIV LASTNIŠTVA ZAPOSLENIH
NA ZADOVOLJSTVO V PODJETJU

Vesna Starina

Koper, 2014

Mentorica: viš. pred. mag. Suzana Sedmak

POVZETEK

V nalogi je predstavljeno lastništvo zaposlenih v podjetjih v povezavi z zadovoljstvom zaposlenih. Oba osnovna pojma (lastništvo in zadovoljstvo zaposlenih) sta opredeljena in prikazana v povezavi z uspešnostjo poslovanja. Prikazano je tudi stanje lastništva zaposlenih v slovenskem okolju, obenem pa so nakazane možne smeri za razvoj lastništva zaposlenih v prihodnosti. Predstavljeni so rezultati raziskave, izvedene v treh podjetjih, v katerih imajo zaposleni v lasti večinski delež. Raziskana sta vpliv lastništva zaposlenih na zadovoljstvo v podjetju in povezava s participacijo zaposlenih. V kakšni meri lastništvo zaposlenih vpliva na zadovoljstvo v podjetju, je odvisno tudi od velikosti in posledično organiziranosti podjetja, od deleža lastnikov med vsemi zaposlenimi in od odnosa vodstva do lastništva zaposlenih. Ugotovljeno je, da obstaja povezava med lastništvom zaposlenih in zadovoljstvom v podjetju, na zadovoljstvo pa močno vpliva tudi participacija.

Ključne besede: zadovoljstvo zaposlenih, lastništvo zaposlenih, participacija, ekonomska demokracija, varnost zaposlitve, pripadnost zaposlenih, poslovna uspešnost, delničarstvo zaposlenih, zadruga.

SUMMARY

The paper presents employee ownership in companies in connection with employee satisfaction. Both basic concepts (ownership and employee satisfaction) are defined and shown in relation to the business performance. It also shows the state of employee ownership in the Slovenian environment and explores possible directions for the development of employee ownership in the future. It presents the results of a research carried out at three companies, in which employees own a majority share. It investigates the impact of employee ownership on satisfaction within the company and connection with the participation of employees. The extent to which employee ownership affects the satisfaction within the company also depends on the size and consequently organization of the company, the share of owners among all employees and the attitude of management towards employee ownership. It is concluded that the link between employee ownership and satisfaction within the company exists, satisfaction is strongly influenced by the participation.

Keywords: employee satisfaction, employee ownership, participation, economic democracy, job security, employee loyalty, business success, employee share ownership, co-operatives.

UDK: 331.101.32:334.012.3(043.2)

ZAHVALA

Želela bi se zahvaliti podjetjem M TOM, d. o. o., Etiketa, d. d., in Domel, d. d., za sodelovanje in pomoč pri nastajanju mojega dela. Brez njih naloga v takšni obliki ne bi bila mogoča.

Hvala tudi mentorici, viš. pred. mag. Suzani Sedmak, za pomoč in dragocene usmeritve pri nastajanju projektne naloge.

Na koncu bi se želela zahvaliti svojim staršem, ki so mi omogočili študij, ter možu za podporo skozi študij in nasvete glede naloge.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
2	Zadovoljstvo zaposlenih	3
3	Lastništvo zaposlenih	6
3.1	Osnovni pojem lastništva zaposlenih	6
3.2	Vrste lastništva zaposlenih	6
3.2.1	Delničarstvo zaposlenih	7
3.2.2	Zadruga (kooperative)	8
3.2.3	Ostale oblike lastništva zaposlenih	9
4	Lastništvo zaposlenih v Sloveniji	11
4.1	Vpliv privatizacije po osamosvojitvi	11
4.2	Razširjenost lastništva zaposlenih pri nas	13
4.3	Zakoni in ureditve	14
4.3.1	Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (ZLPP)	14
4.3.2	Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob)	14
4.3.3	Zakon o prevzemih (ZPre-1)	15
4.3.4	Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)	15
4.3.5	Zakon o zadrugah (ZZad)	15
4.3.6	Zakon o socialnem podjetništvu (ZsocP)	15
4.3.7	Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP-1B)	15
5	Vpliv lastništva zaposlenih na zadovoljstvo zaposlenih in poslovno uspešnost	16
6	Prihodnost lastništva zaposlenih	18
7	Raziskava zadovoljstva zaposlenih	21
7.1	Predstavitev podjetij	21
7.2	Metodologija	23
7.3	Predstavitev rezultatov raziskave	24
7.3.1	M TOM	24
7.3.2	Etiketa	27
7.3.3	Domel	30
7.4	Interpretacija rezultatov raziskave	34
8	Sklep	38
	Literatura	39
	Viri	41
	Priloge	43

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Živimo v času gospodarske krize, ki ji zaenkrat ni videti konca. Obenem v družbi še vedno prevladuje negativno mnenje o lastništvu zaposlenih, še posebej v Sloveniji, kjer se še vedno čutijo posledice socialistične preteklosti. Namen zaključne projektne naloge je prikazati pozitivne učinke in rezultate usmeritve podjetja v lastništvo zaposlenih z vidika ljudi in družbe na splošno ter z vidika podjetja in njegovih poslovnih rezultatov. Menimo, da bi tovrstna usmeritev podjetju omogočila tudi lažje soočanje z gospodarsko krizo.

Ključnega pomena za uspešno poslovanje vsake organizacije¹ je zadovoljstvo zaposlenih. V zaključni projektni nalogi tako raziščemo povezavo zadovoljstva zaposlenih z lastništvom zaposlenih. Dokazati želimo, da lastništvo zaposlenih v podjetju pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo, in z raziskavo podkrepiti številna dejstva in teorije (Kanjuro Mrčela 1999; Mihalič 2008; Drogenik Štibelj 2006; Klein in Hall 1988), ki pravijo, da povečanje zadovoljstva zaposlenih posledično pozitivno vpliva na rezultate in poslovanje podjetja.

Najprej predstavimo zadovoljstvo zaposlenih v povezavi z lastništvom, ki ga teoretično opišemo in definiramo. Nato prikažemo dejansko stanje lastništva zaposlenih v Sloveniji in zakonsko ureditev na tem področju. Sledi raziskava o zadovoljstvu in lastništvu zaposlenih v različnih podjetjih, kjer so zaposleni lastniki podjetja. Rezultate raziskave nato analiziramo in interpretiramo.

V zaključku se osredotočimo na možne rešitve in usmeritve za izboljšanje stanja na tem področju ter na njegov vpliv na celotno družbo.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je ugotoviti, ali obstaja povezava med visokim zadovoljstvom in motiviranostjo zaposlenih ter lastništvom zaposlenih – ali je pri takšni organiziranosti lastništva čutiti večje pozitivne učinke na podjetje.

Cilji zaključne projektne naloge so:

- opisati zadovoljstvo zaposlenih in njegov pomen v podjetju,
- predstaviti pojem lastništva,
- opredeliti lastništvo zaposlenih v Sloveniji, predstaviti zakonske ureditve in prikazati vpliv privatizacije,

¹ V nalogi ločeno uporabljamo pojma podjetje in organizacija, pri čemer pojem organizacije razumemo kot nadpomenko podjetja, ki je le ena od vrst organizacij (gospodarska organizacija; poznamo npr. še politične organizacije, humanitarne organizacije, družbene organizacije itd.).

- teoretično raziskati vpliv lastništva zaposlenih na zadovoljstvo zaposlenih in na poslovno uspešnost podjetja,
- zasnovati in izpeljati raziskavo o vplivu lastništva zaposlenih na zadovoljstvo, analizirati rezultate in jih interpretirati.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

V teoretičnem delu zaključne projektne naloge za opis temeljnih pojmov uporabimo opisno (deskriptivno) metodo v povezavi z analizo primarnih in sekundarnih virov, ki obravnavajo zadovoljstvo in lastništvo zaposlenih. V empiričnem delu naloge za analizo zadovoljstva zaposlenih v lastništvu uporabimo metodo intervjuja. Intervju izvedemo s tremi različnimi zaposlenimi v podjetju – direktorjem podjetja, kadrovikom in delavcem, kar nam omogoča analizo področja s treh različnih vidikov. Vprašanja so sestavljena tako, da vključujejo vse dejavnike, ki odražajo stopnjo zadovoljstva zaposlenega v izbranem podjetju in vpliv lastništva zaposlenih na zadovoljstvo. V raziskavo so vključena tri podjetja, ki so v večinski lasti zaposlenih.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Pri izdelavi naloge smo omejeni z izbiro podjetij, ki so v večinski lasti zaposlenih. Po osamosvojitvi Slovenije je namreč zaznati občuten padec tovrstne ureditve lastništva. Omejitev predstavlja tudi to, da na osnovi intervjuvanja manjšega števila oseb nimamo reprezentativnega vzorca, zato ugotovitev ne moremo posploševati na celotno populacijo.

Predpostavljamo, da bodo izprašani odgovarjali vestno in resnično ter da bodo rezultati odraz dejanskega stanja v podjetjih. Predvidevamo, da bodo rezultati ankete pokazali pozitivne učinke lastništva zaposlenih na zadovoljstvo zaposlenih.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Mihalič (2008, 4) zadovoljstvo zaposlenih definira kot »izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta«.

Nadaljuje (Mihalič 2008, 12–14), da je treba v vsaki organizaciji izvajati koncept upravljanja zadovoljstva zaposlenih. Izvajati ga mora vsak vodja, vsak delodajalec, ki mora vanj vključiti vsakega zaposlenega ne glede na delovno mesto. Upravljanje zadovoljstva je koncept, v katerem se lahko projektno lotimo procesa celostnega upravljanja zadovoljstva zaposlenih po vnaprej določenih stopnjah. Druga možnost je, da se ga lotimo manj sistematično, s postopnim uvajanjem elementov zadovoljstva v poslovno prakso.

Pojem kakovosti delovnega življenja, ki zajema vse tisto, kar vpliva na višjo ali nižjo stopnjo možnosti zadovoljevanja različnih potreb ljudi v sferi dela, s tem pa tudi na delovno zadovoljstvo zaposlenih, ter na njihovo motiviranost, se po mnenju Gostiše vse bolj uveljavlja v poslovno-organizacijskih vedah. Po njegovem načeloma velja, da »večja kot je možnost zadovoljevanja različnih potreb v sferi dela, višja je kakovost delovnega življenja, s tem pa sta večja tudi delovno zadovoljstvo in delovna motivacija zaposlenih« (Gostiša 2001).

Gostiša (2001) kot najbolj »nazoren shematski prikaz najrazličnejših potreb in interesov zaposlenih v sferi dela ter pomena delavske participacije« predstavi Alardtov koncept kakovosti delovnega življenja (Svetlik 1996, po Gostiša 2001). Sam predstavi dopolnjeno in prilagojeno obliko tega koncepta, kjer uporabi nekatere kazalnike kakovosti delovnega življenja, predstavljene v nadaljevanju.

Potrebe »imeti« – kazalniki zadovoljevanja materialnih potreb in potreb po varnosti so naslednji:

- osebne materialne potrebe (materialne potrebe v ožjem smislu):
 - plača in drugi osebni prejemki iz dela,
 - ugodnosti oz. »dodatki« k plači (subvencionirana prehrana med delom, prevoz, rekreacija, socialna pomoč, službeni avto ipd.);
- materialne potrebe v zvezi z opravljanjem dela:
 - tehnološki in organizacijski pogoji opravljanja dela, ki vplivajo na počutje pri delu, ter drugi (primernost delovnih prostorov in tehnologije, organizacija delovnega procesa ipd.),
 - drugi pogoji, ki vplivajo na počutje pri delu (delovni čas, urejenost prevoza, prehrana med delom, dopusti in odsotnosti ipd.);
- potrebe po varnosti:
 - fizična varnost pri delu,
 - zaposlitvena varnost,

- socialna varnost,
- pravna varnost glede pravic iz delovnega razmerja.

Potrebe »ljubiti« – kazalniki zadovoljevanja societalnih potreb po pripadnosti in spoštovanju so naslednji:

- obveščenost (o dogajanju v podjetju, o poslovnih rezultatih, o perspektivah podjetja),
- 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 podjetju,
 - specifični slogani, obredi, rituali ipd. v podjetju,
 - poznavanje poslanstva in vizije ter identifikacija s cilji podjetja (pripadnost zaposlenih podjetju),
 - razvitost »etičnega managementa« (etičnost, moralnost, poštenje, pravičnost, zakonitost delovanja, zlasti pri ravnanju z zaposlenimi);
- priznanja, profesionalne nagrade in možnosti statusnega (vertikalnega) napredovanja,
- druge oblike organizacijske participacije zaposlenih, zlasti finančne in lastniške (udeležba zaposlenih pri dobičku podjetja oz. »profit sharing«, notranje lastništvo),
- ugled dela.

Potrebe »biti« – kazalniki zadovoljevanja osebnotnih potreb po samopotrjevanju oz. samouresničevanju z delom in osebnostni rasti so naslednji:

- zanimivost in ustvarjalnost dela:
 - raznovrstnost nalog v okviru delovnega mesta,
 - manjši obseg rutinskih opravil,
 - možnost invencij in inovacij,
 - dovzetnost podjetja za ustvarjalne ideje in iniciative zaposlenih;
- zahtevnost dela (fizična in psihična) in odgovornost pri delu,
- svoboda in samostojnost (avtonomija) pri delu oz. možnost t. i. individualne participacije (odločanje in soodločanje o vsebini, pogojih in načinu opravljanja dela),
- možnosti za učenje (izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje),
- možnosti strokovnega (horizontalnega) napredovanja.

Samo zadovoljen posameznik je lahko uspešen in učinkovit v podjetju in lahko le tako pomembno prispeva k rasti, razvoju in napredku podjetja, v katerem dela (Mihalič 2008, 12).

Goriškova (2000) opredeli pojem zadovoljstva zaposlenih kot »partnerstvo med zaposlenimi in managementom, ki se ob podpori tehnološke infrastrukture dosega skozi ustrezno usposobljenost in motiviranost sodelavcev za uresničevanje skupnih poslovnih ciljev«. Le

kompetentnost zaposlenih lahko izpolnjuje vse večje zahteve, da podjetje ostane konkurenčno v današnjem vse bolj kompleksnem okolju.

3 LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

Po mnenju Kanjuo Mrčele je lastništvo »družbeni fenomen, katerega vsebina in pomen odsevata družbene potrebe, norme in dogovore«, kot institucija pa nastaja na osnovi razmerja moči v družbi ali družbenega konsenza. Družbeni značaj lastništva se izraža skozi spremenljivost koncepta lastništva (Kanjuo Mrčela 1999, 19).

Poznamo več oblik lastništva, ki se razlikujejo glede na nosilca lastniških pravic: družbena, državna, skupna, kolektivna ali zasebna lastnina, ter po predmetu lastništva (predmeti za osebno rabo, sredstva za proizvodnjo, kapital in zemlja). Lastništvo nad predmeti ali dobrinami za skupno uporabo ljudi je pogosta tema teoretične razprave. Nasprotno so mnenja o predmetih za osebno rabo večinoma podobna in je razširjeno strinjanje o človekovi potrebi po zasebni lasti predmetov za osebno rabo. Do nestrinjanja prihaja pri količini predmetov in bogastva v lasti posameznika (Kanjuo Mrčela 1999, 20).

3.1 Osnovni pojem lastništva zaposlenih

Lastništvo zaposlenih je danes aktualen pojav in se širi po vsem svetu, vendar pa ni novost. Segajeta v začetke kapitalizma in njegovega razvoja kot oblika motivacije zaposlenih. Vse večji obseg lastništva zaposlenih po svetu lahko pripisujemo zgodovinskemu razvoju lastniških razmerij v sodobnem podjetju: od individualne zasebne lastnine prek delničarske lastnine do lastnine zaposlenih (Kanjuo Mrčela 1999, 60).

Lastništvo zaposlenih se po poročanju strani NCEO (The national center for employee ownership oz. Nacionalni center za lastništvo zaposlenih) nanaša »na lastništvo organizacije, neposredno ali posredno, delno ali v celoti, nekaterih ali vseh njenih zaposlenih« (NCEO b. l.a.).

Po mnenju Kanjuo Mrčele prihaja pri lastništvu zaposlenih do delnega prekrivanja lastništva in posedovanja, saj so zaposleni, ki uporabljajo sredstva pri delu, tudi udeleženi v lastniških pravicah do sredstev. Tako se lahko lastništvo zaposlenih po mnenju številnih organizacijskih teoretikov kot lastniška oblika na pravi način odziva na izzive v današnjem času ter je lahko odgovor na težave razpršenega delničarskega lastništva (Kanjuo Mrčela 1999, 60).

3.2 Vrste lastništva zaposlenih

V tem poglavju podrobneje predstavimo dve najbolj razširjeni obliki lastništva s strani zaposlenih, in sicer delničarstvo zaposlenih in zadruga. Omenili bomo tudi nekaj v našem okolju manj razširjenih oblik, kot so kibuc, delavski skladi in keirecu.

3.2.1 Delničarstvo zaposlenih

ESOP (angl. *Employee Stock Ownership Plan*) so načrti, s katerimi v podjetjih omogočajo načrtno in postopno povečevanje lastništva s strani zaposlenih. Zaposleni načeloma ne kupujejo delnic, vendar jih podjetje, ki financira načrt, dodeljuje kot dodatek (podobno načrtu delitve dobička). Načrti vsebujejo specifična pravila, ki nediskriminatorno določajo, kdo je vključen v načrt. V načrtu lahko sodelujejo vsi zaposleni nad starostjo 21 let, ki so v podjetju zaposleni najmanj eno leto z najmanj 1000 delovnih ur. V načrtih so dovoljene določene prilagodljivosti, vendar ni dovoljeno širjenje lastništva zaposlenih glede na uspešnost zaposlenega. Delnice se dodeljujejo na osebne račune zaposlenih kot dodatki, ki temeljijo na relativno upravičenem plačilu. Običajno so vsa plačila všteta, vendar imamo veliko maneverskega prostora, kako opredelimo plačila (npr. neupoštevanje dodatkov, da se izognemo nepravičnega večjega deleža na osnovi večjih dodatkov) (Rosen in Rodrick 2008).

Delniška oblika lastnine je naraščala v 80. letih prejšnjega stoletja po vsem svetu (Kanjuo Mrčela 1999, 49), najbolj pa se je razširila v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) kot ESOP-i, ki po mnenju Kanjuo Mrčele (1999, 63) »predstavljajo najmanjši odmik od konvencionalnega kapitalističnega podjetja in so najmanj demokratični v smislu kontrole zaposlenih na delovnem mestu«.

V ZDA so se ESOP-i začeli razvijati veliko prej kot v Evropi, leto 1984 naj bi bilo leto ameriških ESOP-ov. Na drugi strani pa se je v Evropi pričelo leta 1997 z uvajanjem načrtov lastništva zaposlenih s strani Evropske borzne družbe (Čeh 2008b, 4).

ESOP-i se skoraj nikoli ne uporabijo za to, da se reši podjetja pred propadom, takšnih primerov je zelo malo. Najpogosteje se takšen program uporabi z namenom zagotoviti trg za odkup deleža odhajajočih lastnikov; za motiviranje in nagrade zaposlenih ali za pridobivanje novih sredstev (NCEO b. 1.b).

Evropska federacija lastništva zaposlenih (angl. *European federation of employee share ownership*; v nadaljevanju EFES) je objavila nekaj podatkov iz raziskave o lastništvu zaposlenih v evropskih državah v letu 2013 (v času pisanja zaključne projektne naloge celotna raziskava še ni bila objavljena). V evropskih podjetjih z lastništvom zaposlenih se je v letu 2013 kapital povečal za 32 % in je sedaj vreden kar 266 milijard evrov ter je tako na isti ravni, kot je bil pred finančno krizo. Lastništvo zaposlenih se je v zadnjih šestih letih povečalo za 21,5 % (na 2,99 %). 30 % vseh velikih evropskih podjetij je sicer objavilo nove načrte glede delničarstva zaposlenih, vendar to v glavnem ni razlog za to povišanje. Menijo, da »glavni razlog leži v tem, da so delnice bolj zrasle v podjetjih, ki imajo večje lastništvo zaposlenih, kar posledično vodi v večjo povprečno vrednost delnic« (EFES b. 1.).

Gates in Saghir (1995, 5) menita, da je »ESOP pogosto uporabljen za ublažitev vodstvenih, finančnih in organizacijskih težav podjetij«, ne glede na to, ali so to mala ali velika, zasebna

ali javna, rastoča ali zrela podjetja. ESOP-i si najpogosteje prizadevajo za doseganje enega ali več od štirih osnovnih ciljev:

- razpršitev lastništva,
- povečanje učinkovitosti podjetja,
- olajšanje privatizacije in ostale reforme,
- zbiranje denarja za poslovne namene.

V enem samem ESOP-u je tako lahko pomembnih več ciljev. Različni delničarji lahko isti ESOP vidijo na različne načine. Medtem ko delavci shemo ESOP na primer vidijo kot način, da je njihova služba bolj varna, managerji isto shemo vidijo kot zagotovilo, da zaposleni poleg nagrad sodelujejo tudi pri tveganju. Tako širok pogled na ESOP in njegovo uporabo »kaže na potencialno kompleksnost v osnovi preprostega mehanizma« (Gates in Saghir 1995, 5).

3.2.2 Zadruga (kooperativa)

Ime kooperativa izhaja iz latinskih besed *cooperativus* in *cooperat*, ki pomenita »delati skupaj«, *co* – »skupaj« + *operari* – »delati« (Oxford dictionary b. l.). V literaturi se navaja različne definicije kooperative oz. zadruge kot organizacije. V nadaljevanju navajamo le nekaj definicij različnih avtorjev.

»Kooperative so ena izmed oblik delavske vključitve v lastniške sheme na osnovi sodelovanja, kjer vsi člani soodločajo o svojem delu.« (Drofenik Štibelj 2012, 8)

»Kooperative so podjetja v lasti in upravljanju članov, ki jim služijo. Njihov člansko naravnani značaj je eden izmed najjasnejših dejavnikov razlikovanja združnih podjetij. To dejstvo pomeni, da so odločitve, sprejete v zadrugah, uravnotežene z doseganjem dobička ter potreb in interesov članov in njihovih skupnosti.« (United Nations b. l.)

»Kooperativa je avtonomno združenje oseb, prostovoljno združenih, da izpolnjujejo svoje skupne ekonomske, socialne in kulturne potrebe ter stremenja s pomočjo demokratično vodenega podjetja v skupni lasti.« (International Co-operative Alliance b. l.)

V Sloveniji je takšna oblika sodelovanja bolj poznana pod imenom zadruga, vendar je v osnovi istega pomena. Začetek tega gibanja je po mnenju Kanjuo Mrčele (1999, 56) bil leta 1854 v Rochdaleu, kjer se je skupina 28 tkalcev združila z namenom, da sama demokratično opravlja in organizira svoje delo.

Mednarodna združna zveza (International Co-operative Alliance b. l.) navaja naslednje temeljne vrednote za delovanje zadrug: samopomoč, samoodgovornost, demokracija, enakopravnost, pravičnost in solidarnost.

Vodila za uresničevanje teh vrednot zadrugam predstavlja sedem temeljnih načel (International Co-operative Alliance b. l.):

1. prostovoljno in odprto članstvo

Zadruge delujejo na osnovi prostovoljnega članstva. Sprejmejo vsakogar, ki je pripravljen sodelovati po njihovih načelih in odgovornostih, ne glede na spol, socialno stanje, raso, politično pripadnost ali religijo.

2. demokratičen nadzor članov

Člani zadruge, ki je demokratično organizirana, so aktivni pri določanju politik in odločitvah. Vsak član ima en glas, zatorej imajo na vseh ravneh (tako primarne kot sekundarne zadruge) enake volilne pravice.

3. ekonomska participacija članov

Vsak član enakopravno prispeva in demokratično nadzira kapital. Načeloma je vsaj del kapitala v skupni lasti. Dobiček se lahko prenese naprej v razvoj, po možnosti z vzpostavitvijo rezerv organizacije, lahko pa služi v korist članov glede na njihov prispevek k organizaciji ali kot v podporo drugim dejavnostim, ki jih je odobrilo članstvo.

4. samostojnost in neodvisnost

Zadruge so samostojne, samozadostne organizacije, ki jih nadzirajo njihovi člani. Četudi vstopajo v razmerja z zunanjimi akterji, se mora ohraniti demokratično vodenje in samostojnost.

5. izobraževanje, usposabljanje in informiranje

Prisotno je stalno izobraževanje in usposabljanje članov, managerjev, izvoljenih predstavnikov in delavcev, da lahko učinkovito prispevajo k razvoju svoje organizacije.

6. sodelovanje med zadrugami

Za krepitev zadržnega gibanja sodelujejo z ostalimi zadrugami in s širšo skupnostjo na lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni.

7. skrb za skupnost

Zadruga je usmerjena k trajnostnemu razvoju svoje širše okolice s pomočjo člansko odobrene politike.

3.2.3 Ostale oblike lastništva zaposlenih

Poleg zadrug in delničarstva zaposlenih, ki sta najbolj razširjeni obliki, poznamo še nekaj drugih oblik lastništev zaposlenih po svetu. Te oblike predstavljamo v nadaljevanju.

Kibuc izvira iz Izraela in je večgeneracijsko podeželsko naselje, za katerega je značilen način življenja v skupnosti s sodelovanjem. Prisotni so demokratično upravljanje, odgovornost za blaginjo vsakega odraslega in otroka ter solastništvo sredstev proizvodnje in potrošnje. Prvi kibuc je ustanovilo dvanajst mladih pionirjev leta 1910. Od takrat so se razširili po celotnem območju Izraela in jih je danes 273. Skozi desetletja je bilo prisotno prilagajanje skupnosti kibucev vplivom sodobnega življenja. Tako se je do danes razvilo več modelov kibucev, ki se

med seboj razlikujejo predvsem po tem, kako je razporejeno imetje (The Kibbutz Movement b. l.).

Delavski skladi so oblika kolektivne lastnine zaposlenih, razširjeni predvsem na Švedskem in v Veliki Britaniji (trusti). Na Švedskem so se tega v 70. letih lotili tako, da lastništvo iz delniške oblike postopoma prehaja v sindikalno vodene sklade – vodijo jih podjetja z rednim vlaganjem dela dobička. V Veliki Britaniji pa imajo trusti, ki jih ustanovljajo zaupniki v imenu in korist zaposlenih, v lasti delnice podjetja (Kanjuo Mrčela 1999, 59).

Keirecu je oblika industrijskega organiziranja na Japonskem, kjer podjetja tesno sodelujejo med seboj in si s tem zagotavljajo varnejše gospodarsko okolje. Vsako podjetje, ki je del te skupine, je delni lastnik ostalih podjetij v skupini. Za potreben investicijski kapital v Keirecuju poskrbi banka, ki je prav tako del te skupine. Poznamo vertikalni keirecu, v katerem so navadno udeleženi velik proizvajalec in njegovi manjši poslovni partnerji, ter horizontalni keirecu, kjer se povezujejo enakopravna podjetja (Kanjuo Mrčela 1999, 60).

4 LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH V SLOVENIJI

V tem poglavju predstavimo lastništvo zaposlenih v Sloveniji, njegov razvoj po osamosvojitvi skozi privatizacijo, njegovo razširjenost in povezane zakonske ureditve.

4.1 Vpliv privatizacije po osamosvojitvi

Privatizacija je gospodarski proces prenosa lastništva javnih (državnih in družbenih) podjetij v zasebni sektor.

Privatizacija po vsem svetu poteka že od 70. let prejšnjega stoletja in vpliva na gospodarstvo in organizacije ter povzroča nove tehnološke in organizacijske spremembe. Privatizacijski proces, ki ima na eni strani močne zagovornike, na drugi strani pa tudi kritike, ki svarijo pred njegovimi negativnimi posledicami, je predmet mnogih analiz in razprav (Kanjuo Mrčela 1999, 70).

V 90. letih prejšnjega stoletja je v proces privatizacije, ki je igral pomembno vlogo v obdobju postsocialistične tranzicije, vstopila Slovenija. Pomembna značilnost procesa v Sloveniji je bila visoka udeležba zaposlenih (vključno z managerji) (Kanjuo Mrčela 2002).

Agencija RS za prestrukturiranje in privatizacijo je leta 2000 opravila analizo 1324 privatiziranih podjetij. Izsledki analize kažejo na prevladujoče število podjetij v notranji lasti v manjših in delovno intenzivnih podjetjih. V kar 61,3 % od 1310 analiziranih podjetij imajo zaposleni večinski delež. V 82,4 % vseh privatiziranih podjetij je vsaj 30 % delež v lasti zaposlenih in zaposlujejo tri četrtine vseh zaposlenih (Agencija RS za prestrukturiranje in privatizacijo 2000, 145).

Kot ugotavlja že Klaneček (2010, 62), je tako obseg sprememb v 90. letih kot tudi trenutni obseg lastništva zaposlenih težko oceniti, saj nihče sistematično ne zbira natančnih podatkov, niti javne institucije (ministrstva ali državne agencije) niti podjetja sama. Po navedbah Kanjuo Mrčele (2001) je v podjetjih zaslediti vzorec upadanja deleža notranjih lastnikov (ki niso managerji) in povečevanje deleža investicijskih skladov in managerjev. Podobno tudi Simoneti in drugi v študiji ugotavljajo, da se v obdobju po privatizaciji lastniška struktura intenzivno spreminja (število delničarjev upada; managerji delnice kupujejo, zaposleni prodajajo; v podjetja vstopajo strateški lastniki, ki so bili izključeni iz privatizacije). Sprašujejo se celo, »če ni bilo lastništvo zaposlenih že od samega začetka mišljeno le kot družbeno sprejemljiv vmesni korak do lastništva managerjev« (Simoneti idr. 2003, 2 in 4).

Obseg lastništva zaposlenih v Sloveniji je posledica privatizacijske zakonodaje, in sicer Zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij iz leta 1992, ki je managerjem in zaposlenim v podjetju prepustil odločitev o privatizacijskih metodah in s tem omogočil, da so pridobili delnice v podjetjih pod ugodnimi pogoji. Zaposleni so imeli priložnost, da so delnice podjetja

kupili s 50 % popustom, s 5-letnim odplačilom na obroke. Glede plačila so se lahko odločili za gotovino in lastninske certifikate, ki so bili razdeljeni brez povratnega plačila vsem slovenskim državljanom. Predvsem v manjših in kapitalsko manj intenzivnih podjetjih so si zaposleni lahko privoščili odkup večinskega lastniškega deleža (60 %) (Kanjuo Mrčela 2002).

Kljub privatizacijski zakonodaji je bilo trgovanje z delnicami še vedno premalo urejeno in omejeno. Tako je bil leta 1997 sprejet Zakon o prevzemih. S tem zakonom je bilo malim delničarjem omogočeno, da so s svojimi delnicami (pridobljene z notranjimi nakupi in interno razdelitvijo) ustanovili družbo pooblaščenko. Cilj družbe pooblaščenke je organiziranje malih delničarjev (glasovanje v paketu, trgovanje z delnicami je organizirano in omejeno z njenimi pravili). Mali delničarji so se začeli na ta način organizirati v podjetjih, vendar zaradi določenih slabosti in pomanjkljivosti družba pooblaščenka ni bila širše uporabljena. V večini primerov je bil ta način organiziranja uporabljen za obvladovanje velikega števila delničarskih glasov od managerjev ali celo postopni odkup podjetja od managerjev (Simoneti idr. 2003, 2; Kanjuo Mrčela 2002).

Privatizacija je bila ugodna za zaposlene, saj jim je zakonodaja omogočala odkup delnic. Tako je bila Slovenija na dobri poti, da postane država, kjer bi se lahko lastništvo zaposlenih močno razširilo. Lahko bi sklepali, da se bo lastništvo v takšni obliki glede na njegovo razširjenost postopoma povečevalo, vendar se to ni zgodilo. Zaradi neustrezne zakonodaje se je začelo izrinjanje malih delničarjev.

Pomemben obseg lastništva je nemogoče obdržati, če ni organizirano in izključno v individualni lasti, po mnenju Kanjuo Mrčele (2002) kažejo izkušnje iz Slovenije kot tudi iz drugih držav.

Predlog Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku kot zakonska osnova za obnavljanje lastništva zaposlenih je bil pripravljen že leta 1997, sprejet pa je bil šele leta 2008 (Klaneček 2010, 64).

Po mnenju Čehove (2008a, 4) Slovenija na evropskem zemljevidu lastništva zaposlenih in finančne udeležbe delavcev pri dobičku ni ravno na zavidljivem mestu. Pravi, da so dosedanje vlade, lobiji in drugi interesenti omogočili uspešno zmanjševanje lastništva zaposlenih. »Normativna urejenost in praksa delničarstva zaposlenih in finančne participacije zaposlenih nasploh v Sloveniji zaostajata za uveljavljenimi ureditvami v EU.« (Lednik 2001)

Kanjuo Mrčela (2002) ocenjuje, da bi bilo treba zakonsko spodbujati lastništvo zaposlenih (z davčnimi olajšavami stimulirane sheme udeležbe zaposlenih pri dobičku in kolektivne oblike lastništva zaposlenih), da bi ohranili ali povečali omembe vreden obseg lastništva.

4.2 Razširjenost lastništva zaposlenih pri nas

Danes lahko v medijih veliko beremo o gospodarski krizi, reševanju bank, brezposelnosti in propadanju podjetij. Ni slučaj, da se v Sloveniji bolj kot kadar koli prej širijo ideje o zadrugah, socialnem podjetništvu in lastniškem prevzemu podjetij od zaposlenih.

Zaradi slabega vodenja podjetij in brezglavega najemanja kreditov, med drugim tudi za managerske odkupe, podjetja danes v času krize propadajo. Dejstvo pa je, da se pri nas širijo pobude za ustanavljanje podjetij, zadrug, ki bi enačile vse zaposlene, tako v lastniškem deležu kot tudi pri odločanju in upravljanju podjetja. Pogosto je slišati kritike, da gre za podoben ekonomski model, kot smo ga poznali v nekdanji Jugoslaviji, a te niso utemeljene. Kot ključno razliko bi izpostavili to, da je bilo podjetje v času samoupravljanja v družbeni lasti in ne v lasti zaposlenih – v primeru zadruga pa gre za zasebno, a bolj razpršeno lastnino. Zato so predsodki, da se vračamo v čas, iz katerega smo tako zelo bežali, popolnoma odveč.

Kot smo že povedali, pri nas nihče ne zbira natančnih podatkov o lastništvu zaposlenih. Kljub temu lahko nek splošen vtis o trenutnem stanju razberemo iz poročanja medijev.

V preteklem letu je bilo veliko govora o tem, da bi zaposleni prevzeli podjetje Novoles, ki je bilo v stečajnem postopku. Po poročanju več časnikov so zaposleni ustanovili zadrugo Novi Novoles, ki naj bi nastala iz zdravega jedra nekdanjega podjetja Novoles v stečaju – tako bi obudili lokalno lesno industrijo v dolenjski Straži. Za začetek bi zaposlili kar do 130 brezposelnih delavcev. Denar za odkup bi zbrali s sredstvi aktivne politike zaposlovanja in z najemom kredita. Pri banki bi zastavili stroje in nepremičnine, ki bi jih kupili, vendar bi potrebovali še dodatno garancijo – državno poroštvo preko podjetniškega sklada. Letos se je zgodba zaključila tako, da je stečajni upravitelj izbral kupca Metalko Commerce (Repovž 2013; Dolenjski list 2013).

Podobno zgodbo zasledimo pri ustanovljeni zadrugi Armal, ki je nastala z razlogom, da prevzame podjetje Armal v stečaju, hčerinsko podjetje podjetja MLM – Mariborska livarna Maribor. V zadrugi bi zaposlili 55 delavcev, kasneje pa bi to število zraslo na 85. Potreben denar bi dobili kot posojilo od Mestne občine Maribor preko javnih podjetij, preko sredstev aktivne politike zaposlovanja in s kreditom preko SID banke. Za pridobitev kredita bi potrebovali državno poroštvo, kjer se je pa zgodba očitno ustavila, saj poroštva po zadnjih informacijah niso dobili (Horvat 2013b; Dnevnik 2013; Slovenski forum socialnega podjetništva 2013).

Novinarji časopisa Večer so ustanovili zadrugo z namenom, da odkupijo podjetje od družbe Delo, ki ima v lasti 75-odstotni delež. Notranji odkup podjetja ni uspel, saj jim ni uspelo prepričati dovolj zaposlenih, da podprejo projekt (Delo 2013; Horvat 2013a).

Povsem drugačna zgodba se je odvila pri časopisu Gorenjski glas, kjer je 32 zaposlenih s pomočjo Domel holdinga iz Železnikov (prav tako v lasti zaposlenih) kupilo 82,05-odstotni delež, ki ga je imela Gorenjska banka v tem časopisnem podjetju (Hanc 2013).

Resna težava pri večji razširjenosti zadrug vidimo v pomanjkanju politične volje za spremembe na ravni države. Želeli si bi več sodelovanja države pri spodbujanju lastništva zaposlenih preko zakonodaje in konkretnih ukrepov. Lani je bil sprejet zakon, s katerim se enači delavske zadruge z gospodarskimi družbami, kar zadrugam omogoča, da se prijavljajo na državne razpise, in nekako odpira možnost za večjo podporo države tej obliki podjetja. Trenutno pa lahko sklepamo, glede na navedene primere, da v praksi ostajamo na istem kot v času pred sprejetjem Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o podpornem okolju za podjetništvo. Država bi lahko imela malo več posluha za ohranjanje trajnostnih delovnih mest v obliki poročstva in finančnega spodbujanja za delavske prevzeme ter z različnimi drugimi ukrepi, ki bi nagradili tak način delovanja podjetij in ne kaznovali.

4.3 Zakoni in ureditve

Pomemben vidik lastništva zaposlenih predstavlja zakonska ureditev, ki ureja to področje, saj lahko določen zakon lastništvo zaposlenih spodbuja ali pa ga zavira. Zakoni, sprejeti v Sloveniji, ki po našem mnenju vplivajo ali so v preteklosti posredno ali neposredno vplivali na lastništvo zaposlenih, so predstavljeni v nadaljevanju.

4.3.1 Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (ZLPP)

Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (ZLPP, Ur. l. RS, št. 55/1992, 7/1993, 31/1993 in 1/1996) je bil sprejet leta 1992 in prenehal veljati leta 1998 med prvo privatizacijo po osamosvojitvi. ZLPP je urejal lastninsko preoblikovanje podjetij z družbenim kapitalom v podjetja z znanimi lastniki. Velja omeniti še Zakon o agenciji Republike Slovenije za prestrukturiranje in privatizacijo (ZAPP, Ur. l. RS, št. 7/93 in 50/04 - ZPPSRD), ki je urejal položaj, pristojnosti, pravice in obveznosti Agencije RS za prestrukturiranje in privatizacijo.

4.3.2 Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob)

Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob, Ur. l. RS, št. 25/2008) je bil sprejet marca 2008 ter ureja udeležbo delavcev pri dobičku in lastništvu družbe, pogodbo o udeležbi pri dobičku, postopek za sklenitev pogodbe, denarno in delniško shemo ter pogoje za pridobitev olajšav pri davkih in prispevkih za socialno varnost.

4.3.3 Zakon o prevzemih (ZPre-1)

Leta 2006 sprejet Zakon o prevzemih (ZPre-1, Ur. l. RS, št. 79/2006, 1/2008, 68/2008, 10/2012, 38/2012, 56/2013 in 25/2014) ureja način, pogoje in postopek v zvezi s prevzemno ponudbo.

4.3.4 Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU, Ur. l. RS, št. 42/1993, 56/2001, 26/2007 in 42/2007) je pričel veljati leta 1993 ter bil nazadnje spremenjen in dopolnjen leta 2007. ZSDU določa načine in pogoje za sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih družb ne glede na obliko lastnine, samostojnih podjetnikov in zadrug.

4.3.5 Zakon o zadrugah (ZZad)

Zakon o zadrugah (ZZad, Ur. l. RS, št. 13/1992, 7/1993, 41/2007, 62/2007, 87/2009 in 97/2009) je bil sprejet marca 1992 ter bil po spremembah in dopolnitvah prečiščen leta 2009. ZZad opredeljuje zadrugo, pogoje za ustanovitev, članstvo, njene organe, premoženje zadruga in njeno prenehanje. Ureja tudi evropsko zadrugo.

4.3.6 Zakon o socialnem podjetništvu (ZsocP)

Zakon o socialnem podjetništvu (ZsocP, Ur. l. RS, št. 20/2011) je bil sprejet marca 2011 ter določa opredelitev, cilje in načela socialnega podjetništva, dejavnosti socialnega podjetništva in pogoje zaposlovanja, pod katerimi socialna podjetja opravljajo dejavnosti, pogoje, pod katerimi pravne osebe pridobijo status socialnega podjetja, način pridobitve in odvzem statusa, posebne pogoje poslovanja socialnih podjetij, evidence, ki se vodijo na področju socialnega podjetništva, ter nadzorstvo. ZsocP ureja tudi načrtovanje razvoja in spodbude za razvoj socialnega podjetništva.

4.3.7 Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP-1B)

Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP-1B, Ur. l. RS, št. 82/2013) je bil razglašen 4. oktobra 2013. ZPOP-1B izenačuje socialna podjetja in zadruga z gospodarskimi družbami in jim tako omogoča enakopravno kandidiranje za podpirne ukrepe za državno spodbujanje podjetništva.

5 VPLIV LASTNIŠTVA ZAPOSLENIH NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN POSLOVNO USPEŠNOST

Poročilo po naročilu Združenja za lastništvo zaposlenih (angl. *Employee Ownership Association*), ki so ga leta 2012 izdelali profesor Ronald McQuaid in drugi, predstavlja nove neodvisne dokaze o vplivu lastništva zaposlenih na zdravje in dobro počutje zaposlenih. V poročilu so ugotovili višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih v podjetjih, ki so v lasti zaposlenih, kot pri tistih, kjer lastništvo ni v rokah zaposlenih. Imajo večji občutek uspeha pri delu, počutijo se bolj izpopolnjeni, verjetno pa tudi občutek varnosti delovnega mesta prispeva k temu, da bi več zaposlenih svoje delovno mesto priporočalo drugim (McQuaid idr. 2012, 33).

Med drugim so ugotovili tudi, da imajo zaposleni v podjetjih z lastništvom zaposlenih več nadzora nad svojim delom, vključno z nalogami, ki jih opravljajo, delovnim časom, več prostora za lastno iniciativo in dovolj časa za opravljeno delo. Pokazalo se je, da zaposleni zelo cenijo to kontrolo, četudi nad majhnim deležem svojega dela (McQuaid idr. 2012, 33).

McQuaid in drugi ugotavljajo, da je sodelovanje pri odločitvah navadno sestavni del podjetij v lasti zaposlenih. Vodje tako bolj poslušajo zaposlene in se na njihove predloge odzivajo. Ker je tako tudi zaposlenim omogočen vpliv na končne odločitve, avtorji menijo, da imajo takšna podjetja poleg boljšega načina komunikacije tudi boljše prakse pri odločanju (McQuaid idr. 2012, 33).

Večina vprašanih je odgovorila, da so bolj zadovoljni z delom, da imajo več vpliva, več podpore nadrejenih in da so bolj motivirani za dobro opravljeno delo. Skoraj dve tretjini (63,9 %) zaposlenih sta dali prednost delu v podjetjih, kjer so zaposleni lastniki, pred delom v podjetjih brez lastništva zaposlenih (McQuaid idr. 2012, 25–26).

Glede splošnega zadovoljstva zaposlenih z delom je 4 od 5 vprašanih odgovorilo, da so zadovoljni ali zelo zadovoljni z delom. V primerjavi z rezultati raziskave »Odnosi z zaposlenimi na delovnem mestu« (angl. *Workplace Employee Relations Survey – WERS*) za delovno silo Velike Britanije (postavljali so ista vprašanja), objavljene leta 2004, je raziskava McQuaida in drugih dosegla boljše rezultate v vseh kategorijah (McQuaid idr. 2012, 12–14).

Po tem poročilu bi lahko sklepali, da lastništvo zaposlenih močno vpliva na dejavnike po Alardtovem konceptu, ki smo ga navedli v drugem poglavju, in da pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Podjetje Matrix Evidence je po naročilu Združenja za lastništvo zaposlenih izvedlo pregled podatkov o koristih lastništva zaposlenih na uspešnost poslovanja podjetja.

V raziskavi zasledimo naslednje pomembnejše ugotovitve glede učinka lastništva zaposlenih na podjetja (Matrix Evidence 2010, 6):

- podatki kažejo, da podjetja v lasti zaposlenih poslujejo vsaj tako dobro kot ostala podjetja, ki niso v lasti zaposlenih;
- pod določenimi okoliščinami podatki kažejo, da pri podjetjih v lasti zaposlenih obstaja večja produktivnost;
- koristi produktivnosti se najbolje kažejo, ko je lastništvo zaposlenih združeno s participacijo pri odločitvah;
- podjetja v lasti zaposlenih so najmanj toliko zmožna, v nekaterih okoliščinah celo bolj, preživeti v težkih ekonomskih razmerah kot podjetja, ki niso v lasti zaposlenih;
- obstajajo nekateri dokazi, ki nakazujejo, da je večja stopnja predanosti in ozaveščenosti zaposlenih v podjetjih v lasti zaposlenih najverjetneje povezana z večjo naklonjenostjo inovacijam.

Glede vpliva na zaposlene pa ugotavljajo naslednje:

- občutek pripadnosti in zadovoljstvo pri delu sta močnejša,
- glavne koristi lastništva zaposlenih izhajajo iz možnosti vpliva na poslovne odločitve,
- zaposleni lastniki so tako finančno kot na drugih področjih na boljšem položaju,
- sklepajo tudi na pozitiven vpliv delavske avtonomije in vpliv na zdravje pri delu.

Kanjuo Mrčela navaja raziskavo NCEO, ki je v drugi fazi (njen namen je bil ugotoviti, ali in na kakšen način ugotovljena pozitivna stališča zaposlenih iz prve faze raziskave vplivajo na uspešnost podjetja) pokazala, da so se za uvajanje lastništva zaposlenih odločala tista podjetja, ki so imela boljše rezultate od drugih. Po uvajanju lastništva zaposlenih so se rezultati izboljševali še hitreje v primerjavi z drugimi podjetji. Glede na raziskavo je lastništvo zaposlenih vplivalo na dodatne 3–4 % rasti letno, ugotovili pa so tudi pozitivno korelacijo med lastništvom zaposlenih, participacijo in uspešnostjo podjetja (Kanjuo Mrčela 1997).

6 PRIHODNOST LASTNIŠTVA ZAPOSLENIH

Čeprav se trenutne rešitve, osredotočene na tržni managerski pristop, včasih kažejo kot edine možne in najboljše, nas je trenutna gospodarska kriza opomnila na alternative, ki bi na novo razdelile razmerja ekonomske moči. Preseganje začaranega kroga bogatenja bogatih in povečevanja socialnih razlik je socialna sprememba, ki zahteva svoj čas. V današnji ekonomiji, temelječi na znanju, ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih, bi bilo smiselno razmisliti o demokratizaciji delovnega okolja, na kar akademiki opozarjajo že desetletja. Kljub vsemu v sodobnih organizacijah ne prihaja do radikalnejših premikov k demokratični organizaciji (Kanjuo Mrčela 2010).

Pojem ekonomska demokracija običajno označuje tri temeljne oblike sodobne t. i. organizacijske participacije zaposlenih (Gostiša 2011, 26):

- udeležbo pri dobičku,
- sodelovanje delavcev pri upravljanju in
- širše notranje lastništvo zaposlenih oz. t. i. delavsko delničarstvo.

Po mnenju Gostiše (2011, 54) v stroki že dolgo ni več sporno, da imajo te tri organizacijske participacije zaposlenih splošno pozitivne ekonomske učinke zaradi svojih izrazito pozitivnih učinkov na delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost zaposlenih in posledično na večjo poslovno uspešnost podjetij.

Kanjuo Mrčela (2010) opisuje ekonomsko demokracijo, ki vsebuje dve dimenziji:

- enakomernejšo razdelitev ekonomskih dobrin in družbenega bogastva (skozi različne oblike finančne participacije, kot npr. delničarstvo zaposlenih, udeležba zaposlenih pri dobičku, zadruga, delavska podjetja);
- demokratizacijo odnosov in načinov upravljanja v ekonomski sferi (participativne managerske prakse, odmik od lastniškega koncepta upravljanja, v katerem imajo upravljaljske pravice lastniki kapitala, delavsko soupravljanje, udejanjenje koncepta deležnikov).

Ostro ločevanje finančnih lastnikov z rentniškim motivom in njihovimi managerji od delavcev podjetij v t. i. dominantnem modelu podjetja ne prinaša dobrobiti delavcem in širši skupnosti. Treba bi bilo dati institucionalno podprto priložnost demokratičnim tipom podjetij in delavskim prevzemom lastništva podjetij. Institucionalne spodbude h krepitvi ekonomske demokracije in demokratizaciji gospodarstva na ravni podjetij je za razliko sprememb makroekonomskega sistema možno na mikroravni izvajati takoj, brez drastičnih ukrepov. Ekonomska demokracija namreč ne izključuje določenih ključnih elementov kapitalizma, saj ohranja trg in konkurenčnost podjetij (Kovačič 2013).

Osnovno načelo koncepta ekonomske demokracije lahko razumemo »kot prerazporeditev ekonomskih moči ter iz nje izhajajočih upravljaljskih pravic v ekonomskem sistemu z

manjšega števila zgolj lastnikov kapitala na večje število vseh ekonomskih deležnikov«. Takšne spremembe bi bilo mogoče izvesti brez korenitega spreminjanja družbeno-ekonomskega sistema, ampak kot izpopolnitev že obstoječega. Ekonomska demokracija je podlaga za doseganje večje družbene in ekonomske enakosti in pravičnosti, kot ključ do njenega uresničevanja in razvoja pa se omenja delavsko soupravljanje in soodločanje (Bakovnik 2012).

Delavca se danes obravnava zgolj kot prodajalca delovne sile – t. i. mezdnemu delavcu je plača kot »tržna cena delovne sile« po navadi edini vir prihodkov in tudi njegov osnovni motivator, zato kot takšna ne more prispevati k pripadnosti podjetju in tudi težko prispeva k njegovi delovni motivaciji. Dejstvo je namreč, da ljudje v sferi dela zadovoljujejo različne in ne samo materialne potrebe in interese, kot npr. osebnostne in socialne, česar pa klasični mezdni odnos ne omogoča. Šele delavec, ki skupaj z lastniki finančnega kapitala ustrezno sodeluje pri upravljanju in dobičku ter v čim večji meri tudi pri lastništvu podjetja, je usmerjen v poslovno uspešnost kot celoto in se »spremeni v dejansko enakopraven subjekt družbenoekonomskih razmerij«. Gostiša na ekonomsko demokracijo gleda kot na »sistemsko preseganje klasičnega mezdnega odnosa med kapitalom in delom« ter »logično in nujno vzporednico politični demokraciji«. Vidi jo kot »edino resno alternativo nadaljnjega razvoja družbenoekonomskega sistema v smeri evolutivnega izgrajevanja ekonomsko učinkovitejše ter hkrati socialno pravičnejše in kohezivnejše družbe, predvsem z bistveno višjo [...] kakovostjo življenja«. Kot podlago za te spremembe vidi pojem t. i. človeškega ali intelektualnega kapitala, saj danes, v »eri znanja«, ustvarjalnost, sposobnost, znanje, delovna motivacija in organizacijska pripadnost zaposlenih tvorijo novo obliko kapitala. Pomen tega kapitala izjemno hitro narašča in postaja »najpomembnejši produkcijski dejavnik, najmanj enakovreden t. i. finančnemu kapitalu«. V mnogo podjetjih ravno zaposleni danes predstavljajo njihovo glavno konkurenčno prednost. Intelektualni kapital (katerega glavna sestavina je človeški kapital) tako tvori pretežni del tržne vrednosti današnjih podjetij (Gostiša 2011, 28; Gostiša 2013).

Začetna podjetniška ideja in naložbena iniciativa (finančni ustanovni vložek) sta edini relevantni razliki med lastniki finančnega kapitala (ustanovitelji podjetja) in delavci – v resnici pa ta razlika traja le, dokler ne pride do ločitve funkcije lastništva in upravljanja. V zgodnjem kapitalizmu je bila ta razlika gotovo pomembnejša, saj so prvotni ustanovitelji neposredno vodili podjetja, kar bi danes lahko rekli za samostojne podjetnike in manjše gospodarske družbe. Razvoj novih oblik kapitalskih družb, zlasti delniške, in t. i. managerska revolucija pa danes precej spremenita pomen naložbene iniciative. Kasnejša rast podjetij in njegove vrednosti iz ustvarjenih dobičkov je že rezultat tako ustanovitvenega kapitala kot človeškega. Ta iniciativa torej lahko daje lastnikom ustanovitvenega kapitala določeno prednost, vendar pa ne more trajno v celoti izključiti sorazmernih korporacijskih pravic kasneje zaposlenim delavcem – lastnikom človeškega kapitala (Gostiša 2011, 43–45).

Poslovno tveganje oz. riziko vlagatelja (ki ga moramo vsebinsko razlikovati od prej omenjene podjetniške iniciative) poleg lastnikom finančnega kapitala brez dvoma pripada tudi zaposlenim s svojo (čeprav kasnejšo) udeležbo v podjetju. Zaposleni s svojim udejstvovanjem v podjetju tvegajo svojo lastno eksistenco, prav tako pa tudi svoj osebni in strokovni razvoj ter s tem svojo celotno kariero. To tveganje je sicer drugačne narave, saj ni finančno evidentirano v nobeni bilanci, »izgub« pa je lahko več vrst, ki niso nujno samo finančne narave (Gostiša 2011, 47–48).

V Združenju svetov delavcev Slovenije (ZSDS) tako »edino realno alternativo za učinkovito evolutivno preseganje mezdnih družbenoekonomskih odnosov [...] vidijo v hitrejšem razvoju [...] ekonomske demokracije«. »Ob nespornih pozitivnih učinkih na poslovno uspešnost podjetij in gospodarstva kot celote bo takšna »osvoboditev dela« zato skoraj zanesljivo naslednja razvojna faza – ekonomsko učinkovitejšega in socialno pravičnejšega – kapitalizma (»kapitalizem s /tudi/ človeškim kapitalom«).« (Gostiša 2009, 1)

7 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

V teoretičnem delu zaključne projektne naloge smo opisali ter razčlenili zadovoljstvo in lastništvo zaposlenih. Vse skupaj smo skušali povezati v celoto in teoretično prikazati povezavo lastništva zaposlenih z njihovim zadovoljstvom. Naš namen je teorijo preveriti v empiričnem delu naloge. Nalogo poskušamo zaokrožiti z raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih in prikazati, kolikšen je vpliv lastništva zaposlenih na zadovoljstvo v podjetju.

Namen raziskave je ugotoviti, ali in v kakšni meri obstaja povezava med lastništvom, participacijo in zadovoljstvom zaposlenih.

Cilj raziskave je dobiti predstavo o tem, v kakšni meri so zaposleni zadovoljni v podjetjih, kjer je prisotno lastništvo zaposlenih, in ali obstaja povezava med zadovoljstvom in lastništvom zaposlenih. Raziskujemo tudi povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in participacijo ter kako je sodelovanje zaposlenih urejeno v podjetjih z lastništvom zaposlenih.

7.1 Predstavitev podjetij

M TOM, d. o. o., je podjetje iz Mokronoga, ki je nastalo iz v stečaju propadlega podjetja TOM in združuje razvojno, tehnološko in tehnično znanje nekaterih nekdanjih zaposlenih nekdanjega podjetja. Tako nadaljujejo tradicijo proizvodnje številnih modelov sedežnih garnitur nekdanjega največjega proizvajalca oblazinjenega pohištva v Sloveniji, hkrati pa razvijajo in izboljšujejo njihove sestave. Vizija in poslanstvo podjetja sta »nadaljevati s proizvodnjo v omejenem delu z linijo oblazinjenih izdelkov nekdanjega podjetja TOM« ter »intenziven razvoj vseh vrst oblazinjenih izdelkov, ki nastajajo z rokodelskimi spretnostmi zaposlenih M TOM, kjer je praktično vsak izdelek unikat« (M TOM b. l.).

Trenutno zaposlujejo 14 ljudi, od tega je 11 lastnikov podjetja, 10 jih ima enake deleže. Po stečaju nekdanjega podjetja so se današnji lastniki M TOM-a zbrali, vsak je prispeval svoj delež, in se s stečajnim upraviteljem dogovorili, da dobijo v najem prostore, kupili so stroje, material in na začetku izdelali sedežne garniture, ki so jih kupci že plačali podjetju v stečaju. Nato so začeli proizvajati svoje izdelke, kar uspešno delajo še danes. Okoli 30 % svoje prodaje opravijo na spletu, kjer lahko kupec sam po svojih željah oblikuje svojo sedežno garnituro in jo tudi naroči.

Zgodba TOM-a je še ena zgodba o propadlem slovenskem podjetju, kjer veliko število ljudi ostane na cesti, ime in sloves pa ostaneta samo še spomin. Ta zgodba pa se za razliko od drugih konča drugače. Nekaj nekdanjih zaposlenih je namreč zbralo pogum in s trdim delom obdržalo nekaj delovnih mest in tudi slovensko kakovost, ki jo sedaj uspešno tržijo v timske duhu, kjer je vsak zaposleni enako pomemben člen v podjetju.

Etiketa, d. d., je družba v Žireh, katere osnovna dejavnost je tiskarstvo in z njim povezane storitve. Programi, ki jih izvaja, so naslednji: sitotisk, grafični program, tekstilni program in digitalni tisk. Družba se po velikosti na osnovi Zakona o gospodarskih družbah uvršča med srednje velike družbe (Etiketa 2012; Etiketa b. 1.a).

Zgodovine Etikete sega v leto 1960, ko je bilo v Žireh ustanovljeno podjetje Trakotkalnica. Podjetje se je večkrat preoblikovalo in preimenovalo, leta 1994 pa se je takratno podjetje Etiketa preoblikovalo v delniško družbo. Leta 2001 so zaposleni z lastnim kapitalom in s pomočjo bančnih kreditov odkupili državni delež podjetja od paradržavnih skladov in tako postali večinski lastniki podjetja. Kulturo notranjega lastništva gojijo še naprej in se tudi danes zavzemajo za to, da bi čim večji delež zaposlenih sodeloval tudi v lastništvu podjetja.

Podjetje je danes v 100 % lasti zaposlenih. Skupno število zaposlenih je trenutno 195, od tega je 141 lastnikov.

Vizija družbe je »ostati vodilno slovensko podjetje tiskanih etiket z uvajanjem sodobnih tiskarskih rešitev«. Cilji družbe so: dolgoročna rast in razvoj, dolgoročen obstoj, povečanje tržnega deleža in ohranitev lastniške strukture. Pogoji za doseganje dolgoročnih ciljev podjetja so »kakovost izdelkov in storitev, zmanjševanje negativnih vplivov na okolje, zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu ter učinkovito upravljanje z energijo«. Za uspešno doseganje ciljev med drugim spodbujajo izobraževanje zaposlenih, športne aktivnosti in zdrav način življenja, sodelujejo z zaposlenimi in spodbujajo lastništvo zaposlenih (Kokalj 2011; Etiketa b. 1.b).

Domel Holding, d. d., je družba pooblaščenka v Železnikih, katere glavne dejavnosti so upravljanje z družbami in storitvene dejavnosti. Družbe, ki jih upravlja, so (Domel b. 1.a):

- Domel, d. o. o. (proizvodno-prodajni program obsega sesalne enote za mokro in suho sesanje, DC-motorje, kolektorske motorje, elektronsko komutirane motorje, koračne motorje, puhala, ventilatorje, avtomobilski program, komponente in orodja ter laboratorijsko opremo);
- Domel Energija, d. o. o. (drugo projektiranje in tehnično svetovanje),
- Domel IP, d. o. o. (proizvodni program je izdelava sestavnih delov za elektromotorje, dejavnosti invalidskih organizacij ter druge storitve).

Domel je nastal iz kovinarske zadruge Niko, ki jo je ustanovilo 16 domačinov iz Železnikov leta 1946. Leta 1962 so se priključili podjetju Iskra, nato pa se leta 1987 z izstopom iz Iskre osamosvojili in leta 1992 preimenovali v Domel. Podjetje je v letu 1996 zaključilo lastninjenje. Zaradi načrtovanega sovražnega prevzema tujega podjetja so se zaposleni in prebivalci Železnikov organizirali in ustanovili združenje delničarjev ter kasneje družbo pooblaščenko Domel Holding, ki ji je uspelo zbrati dovolj kapitala za zagotovitev večinskega deleža v delniški družbi in prevzeti odgovornost za nadaljevanje samostojne poti in razvoj

Domela. Leta 2011 postane celotna skupina povezanih družb Domel v celoti last zaposlenih (Bertoncelj 2012).

Trenutno zaposlujejo 1050 ljudi, od tega imajo zaposleni v lasti 56% podjetja, ostalo je v lasti upokojencev in bivših zaposlenih.

Vizija Domela je postati eden od vodilnih globalnih razvojnih dobaviteljev EC-pogonov in ohraniti vodilni položaj na trgu sesalnih enot. Njihovo poslanstvo je biti družbeno odgovorno podjetje. Omogočajo rast in trajnostni razvoj skupine Domel kot globalnega razvojnega dobavitelja dovršenih rešitev elektromotornih pogonov in komponent, temelječih na lastnih inovativnih tehnologijah. S tem zagotavljajo kakovostna delovna mesta v širšem okolju. Vrednote podjetja Domel so ustvarjalnost in ambicioznost, odgovornost in gospodarnost, spoštovanje in sodelovanje, skrb za stranke in zaposlene ter pripadnost (Domel b. l.b).

7.2 Metodologija

V raziskavi smo za pridobivanje podatkov uporabili kvalitativno metodo raziskovanja. Na ta način dobimo globlje in tehtnejše ugotovitve kot s kvantitativno metodo. Pri slednji je treba obdelati večje količine podatkov, da pridemo do tehtnih ugotovitev, kar pa nam otežuje majhno število podobnih podjetij.

Raziskovanje zadovoljstva zaposlenih v povezavi z lastništvom je lahko zelo kompleksno, zato menimo, da je primerno pridobiti mnenje posameznika, ki je dodobra seznanjen in ima osebne izkušnje s tem, kako in na kakšen način sta ta dva pojma povezana. Z metodo raziskovanja poskušamo globlje razumeti pojav lastništva zaposlenih v povezavi z zaposlenimi in celovito pristopiti k raziskovanju naših vprašanj.

Raziskavo smo izvedli s pomočjo polstrukturiranega intervjuja z devetimi osebami v treh različnih podjetjih, ki so v večinski lasti zaposlenih. Pri izboru podjetij smo dali prednost tistim, kjer je lastništvo zaposlenih večje. V raziskavo so vključena podjetja različnih velikosti; mala, srednja in velika podjetja. Polstrukturirani intervju je vseboval vnaprej pripravljena okvirna vprašanja, ki so dopuščala odstopanja oz. večje poglobljanje o določeni temi. Intervjuje smo izvedli s tremi zaposlenimi v vsakem od teh treh podjetij; z direktorjem podjetja, s kadrovikom in z delavcem brez vodstvenih funkcij. V podjetju M Tom pa smo zaradi specifične organiziranosti in majhnosti podjetja opravili intervju z direktorjem, vodjo razvoja in informatikom. S tem smo dobili mnenja zaposlenih z različnimi pogledi in vlogami v podjetju.

7.3 Predstavitev rezultatov raziskave

V opisu, ki sledi, analizo razvrstimo v tri sklope, katerih nosilci bodo podjetja, razvrščena po velikosti, v katerih bomo opisali razmišljanja naših sogovornikov. Zaradi značilnosti polstrukturiranega intervjuja, pri katerem nismo v celoti vezani na vnaprej določena vprašanja, smo skozi pogovor prišli tudi do nekaterih dodatnih razmišljanj sogovornikov, ki smo jih ravno tako vključili v analizo.

7.3.1 M TOM

V podjetju smo imeli tri sogovornike z različnih področij, in sicer direktorja, informatika in razvojnika. Pogovor je potekal z vsakim posebej, in sicer 8. 4. 2014 v prostorih podjetja M TOM.

Participacija zaposlenih in medsebojni odnosi

Sogovorniki so bili enotni, da vsak zaposleni v podjetju sodeluje pri odločitvah. Delujejo homogeno in sledijo skupnim ciljem. Vse večje odločitve so skupne, zlasti kadar gre za naložbe, razvoj ali usmeritve v nove koncepte izdelkov ali materialov.

Strinjajo se tudi glede hierarhije, ki je po njihovem mnenju horizontalna. Ker je M TOM relativno majhno podjetje z majhnim številom zaposlenih, je vsak strokovnjak na svojem področju. Po mnenju direktorja zaradi tega, ker je vsak odgovorni solastnik podjetja, svoje delo naredi po najboljših močeh oz. zaprosi za dodatno pomoč. Pomembno se mu zdi to, da vsi prevzemajo odgovornost za poslovanje podjetja, ne glede na to, ali jim gre dobro ali slabo. Poleg tega skupaj določijo zelo realne cilje, ki jim vsak s svojim znanjem in delom na svojem področju sledi. Informatik je omenil, da vsak opravlja različna dela, čeprav so naloge zapisane v pogodbah. Tako direktor opravlja tudi krojaško delo, informatik prodaja izdelke, kroji in lika itd. V podjetju imajo zelo specifično organizacijo, tako da vsak opravlja tudi nekatere druge funkcije.

Vprašali smo jih po mnenju, ali je participacija pomembna pri lastništvu. Razvojniki je mnenja, da je pomembna, saj v nasprotnem primeru postaneš pasiven pri svojem delu in te ne zanima uspešnost podjetja. Zdi se mu pomembna za vzdušje, za elan podjetja. Direktor razmišlja, da ljudje napačno povezujejo lastništvo zaposlenih s socializmom, kot ga poznamo iz nekdanje Jugoslavije, saj je lastništvo sedaj ovrednoteno v denarju. Participacija zaposlenih se mu zdi pomembna, saj daje občutek varnosti in dodatni motiv za pozitivno gledanje naprej in odločnost, ki je potrebna pri konkurenci. Informatik je tudi povedal, da je počutje v podjetju kot v družini in da s participacijo na vse skupaj gleda drugače, s pravim odnosom.

Odnosi v podjetju so zelo specifični – kot pravi direktor, je vsak zaposleni obenem tako vodja kot delavec. Meni, da je to nova oblika vodenja in dela, saj delo in komunikacija ustvarjata

medsebojni odnos, ki pa mora biti pozitiven in motivacijski. Vsak se v neki fazi dela potrudil, da naredi več, v upanju, da bo naslednjemu lažje. Na ta način sta po njegovo napredek in razvoj podjetja zagotovljena. Informatik je spomnil, da so odnosi med zaposlenimi glede na to, da ni vertikalne hierarhije, urejeni po vzorcu družinskih skupin, kjer ni ravni in vodij. Podobnega mnenja je razvojniki, ki izpostavlja medsebojno pomoč med sodelavci.

Vsi sogovorniki menijo, da je zaznati spremembe v odnosih, če je lastništvo v rokah zaposlenih. Informatik je povedal, da ima velik vpliv na odnose med zaposlenimi in odnos posameznika do dela in do podjetja tudi to, da vsak zaposleni opravlja vsa dela. Zaradi raznolikega dela namreč zaposleni nimajo »pameti na dopustu« in ne čakajo, kakšna bodo navodila od zgoraj. Veliko prednost vidi predvsem v raznolikem delu.

Zadovoljstvo zaposlenih

V podjetju imajo vsi zaposleni ne glede na funkcijo enako plačo, kar je po mnenju direktorja logična posledica enačenja vodje in delavca, saj kot je omenil informatik, če ena faza v ciklu ni dobro narejena, potem tudi zadnji cikel ni. S tem razlogom so vsako delo ovrednotili enako. Razvojniki je omenil, da na začetku nekaj plač niti niso izplačali, saj so morali nabaviti stroje in material, da so lahko začeli. Vsi pa se zavedajo, da toliko kot imajo, toliko si lahko razdelijo, in to tudi vsi razumejo. »Ladja je skupna« in tega se je treba zavedati, meni direktor. Pravi, da je denar posledica dobrega dela, kar se temu primerno odraža pri plačah.

Vsi so podali podobne odgovore glede izobraževanja in napredovanja. Glede na to, da so že tako vsi na isti ravni, napredovanja ni pričakovati. Izobraževanje poteka preko izkušenj in sprotnega dela. Razvojniki je povedal, da so vsi več ali manj v tem delu že 20 let in sedaj samo nadgrajujejo svoje znanje ter ga prenašajo na mlajše. Predvsem morajo spremljati, kaj se novega dogaja na trgu v njihovi panogi, predvsem v tekstilni industriji. Podobno meni direktor in pravi, da so na pogorišču stečaja skozi postavitev podjetja naredili zdrave temelje, česar jih nihče ne more naučiti. Sledijo intuiciji in izkušnjam.

Direktor nam je povedal, da so delavci zadovoljni z delom in delovnimi pogoji. Meni, da če oseba dela to, kar zna in obvlada, in to z veseljem, je lahko zadovoljna tudi v malo slabših delovnih pogojih, kakršne imajo trenutno. Če si lastnik, ti ni pomemben delovni čas, je povedal informatik. V podjetju nimajo registracije delovnega časa in se s tem niti ne obremenjujejo. Kot lastnikom podjetja jim je pomembno, da je delo narejeno ne glede na to, kdo ga je naredil in kdaj. Prostore vzdržujejo toliko, kolikor je potrebno, saj so jih do nedavnega najemali od stečajnega upravitelja, sedaj pa od slabe banke (Družba za upravljanje terjatev bank, op.a.). Razvojniki nam je povedal, da so zadovoljni, saj kot pravi, »ni pomembno, da je vse v granitu«, ampak to, da sta v podjetju pravo vzdušje in klima. Vsi so enotni v tem, da bi se danes ponovno odločili za takšno pot.

Po mnenju direktorja so zaposleni bolj zadovoljni, kot bi bili, če bi bili v klasičnem podjetju, saj spremljajo in sodelujejo pri vseh odločitvah in razvoju, vse, kar jim pripada, tudi dobijo. »Vsak je v verigi«, še pravi. Razvili so čisto svoj poslovni model, takšnega, ki ustreza trenutnim razmeram. Meni, da so šolski primer takšne organizacije. Ponosni so, da jim je to uspelo in jim hkrati daje potrdilo, da so na pravi poti in imajo potrebno samozavest za naprej. Meni, da je zadovoljstvo zaposlenih pomemben motivacijski dejavnik, predvsem pa se mu zdi pomembno, da se zaposleni zavedajo, da z lastništvom pride odgovornost vzdrževati in nadgrajevati sistem dela. Podobnega mnenja je tudi informatik, ki je dodal, da imajo delavci zaradi solastništva med sabo enakopraven odnos in zaradi tega svoje skupno imetje cenijo in vzdržujejo. Prav tako tudi razvojniki meni, da povezava obstaja, saj v podjetju delujejo kot družina. Vsak prispeva svoje in se počuti enakovredno. Predvsem pa je mnenja, da zaposlenemu tak način dela daje potrebno motivacijo in zagon, da delavec da več od sebe, kot bi, če ne bi bil solastnik podjetja.

Varnost zaposlitve

Gospodarsko okolje je po mnenju direktorja preveč turbulentno, zato varnosti pri zaposlitvi danes tudi s pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas skorajda ni več. Slovenija je po njegovo specifična, saj se prehitro sprejema preveč sprememb in ukrepov na ravni davčne politike, zaposlovalne politike itd., predvsem se uvaja preveč birokracije in »kompliciranja«, predlaga in želi si več poenostavljanja. Kljub temu ostajajo optimisti in vedno iščejo pozitivna presenečenja namesto negativnih. Informatik je podobnega mnenja in pravi, da danes ni nič 100 % ter da je veliko odvisno od trga, sam pa se s tem ne obremenjuje preveč, saj je dal skozi že tri stečaje, iz česar se je veliko naučil. Poudarek daje kritični masi, ki jo potrebuješ, da lahko preživiš vsaj eno leto. Da je zaposlitev varnejša v podjetju z lastništvom zaposlenih, je potrdil razvojniki. Razlika je v tem, meni, da zaposleni sedaj vedo, pri čem so, saj imajo vsak dan vpogled v poslovanje in sami odločajo o svoji usodi. Pretekla izkušnja pa je bila ravno nasprotna, še dodaja.

Pripadnost zaposlenih in družbena odgovornost

Zaposleni so po mnenju vseh ponosni na podjetje in ga ponosno predstavljajo kot kakovostno. Ponosno nosijo majice, kape itd. Razvojniki celo meni, da jih v kraju zelo cenijo, a hkrati so presenečeni, kako dobro delujejo na ta način, kjer so vsi enakopravni pri odločitvah in hkrati vsi lastniki podjetja.

Da lastništvo vpliva na pripadnost podjetja, se strinjajo vsi. Direktor to vidi v tem, da se vsak maksimalno potrudi in naredi najboljše, tako da je drugemu lažje. To se po njegovo izraža v večji učinkovitosti in produktivnosti, procesi so bolj pretočni – po njegovem mnenju je

podjetje lahko zaradi tega v nekaj letih za 20 % učinkovitejše. Informatik meni, da je vpliv posledica zavedanja, da je podjetje tvoje in da nisi v podrejeni vlogi kot v klasičnem podjetju.

Eden od pomembnih razlogov, ki jih je omenil informatik, da so se odločili za podjetniško pot, je bila ohranitev blagovne znamke, ki jo je podjetje v stečaju ustvarilo skozi leta. Takšne prepoznavnosti podjetja ne narediš čez noč, meni, to lahko traja deset, dvajset let. Najbolj bistveno pa se mu zdi, da ustvarjajo delovna mesta za naslednjo generacijo v svojem okolju. Vsi trije spodbujajo k temu, da se čim več ljudi odloči za njihov poslovni model, saj menijo, da potrebujemo spremembo v tej smeri. Le tako bomo dvignili razvoj družbe, meni direktor, in hkrati predlaga spremembe na vseh ravneh, tako državni kot družbeni, v smeri solidarnosti.

7.3.2 Etiketa

Tudi v Etiketi smo imeli sogovornike z različnih področij, in sicer direktorja, kadrovika in administratorja. Pogovor je potekal z vsakim posebej, in sicer 17. 4. 2014 v prostorih Etikete.

Participacija zaposlenih in medsebojni odnosi

Zaposleni v podjetju Etiketa sodelujejo pri odločitvah preko sveta delavcev in nadzornega sveta. Na svetu delavcev, ki se sestaja vsake tri mesece, obravnavajo informacije o poslovanju in drugih zadevah, prav tako pa tudi vse pomembne strateške in planske dokumente ter vse dokumente, ki se tičejo njihovega dela. Med drugim so to njihove naloge, razni pravilniki, na primer pravilnik o rabi osebne zaščite, pravilnik o plačah itd. Delavci imajo tudi dva predstavnika v nadzornem svetu, ki ima štiri člane, tako da zaposleni neposredno sodelujejo pri odločanju in sprejemanju poslovne politike podjetja, zaključnega računa in delitve dobička. V podjetju je dejaven tudi sindikat. Po mnenju kadrovika so zaposleni dobro obveščeni in v podjetju sodelujejo s svojim mnenjem. Sodelujejo pri različnih pravilnikih, kot je na primer sistematizacija delovnih mest, saj so oni tisti, ki tam delajo. Večje, generalne odločitve, pa so stvar drugih, je še dodal. Podobnega mnenja je tudi administrator, ki pravi, da ima vsak pravico povedati svoje mnenje, in to v podjetju tudi upoštevajo.

Hierarhija je po mnenju direktorja podobna kot v drugih, klasičnih podjetjih. Imajo direktorja, pod njim sta dva managerja, ki vodita programe, nato je manager financ, za njim je tehnični direktor, koordinator razvoja, tem sledijo šefi proizvodnje in mojstri ter nato na koncu delavci. Kadrovik pravi, da pri njih sicer obstajajo šefi, ampak se trudijo, da ni prisotne stroge hierarhije. Prisotni so sodelovanje in tim ter enakopravno ozračje, kolikor je to v sklopu delovnega mesta. Pri novih raziskavah, razvoju in oblikovanju sodelujejo vsi, saj lahko ima vsak zaposleni dobro idejo. Hierarhija tako obstaja, vendar ni stroga in toga, še dodaja. Da je vsak odgovoren za svoje naloge, meni administrator.

Intervjuvance smo vprašali po mnenju, ali je participacija pomembna pri lastništvu zaposlenih. Vsi izprašani so bili enotnega mnenja, da je zelo pomembna. Direktor je povedal, da je to edini način, ki je ustrezen, in ga uvajajo v mnogih državah veliko bolj intenzivno kot mi.

Direktor meni, da so delovni odnosi med delavci običajni. Imajo tudi sprejet pravilnik o mobingu, ki so ga potrdili skupaj s sindikatom in svetom delavcev. Kadrovik odnose v podjetju primerja z družino, kjer so slabe in pozitivne stvari, vendar imajo v celoti zdrav kolektiv. Odnosi so korektni, ugotavlja administrator, in dodaja, da so zaposleni po njegovem mnenju zadovoljni.

Na vprašanje, ali je zaznati spremembe v odnosih, če je lastništvo v rokah zaposlenih, direktor odgovarja, da je v njihovem podjetju lastništvo zaposlenih prisotno že 15 let, torej že tako dolgo, da se jim to zdi popolnoma normalno. Tudi kadrovik je povedal, da težko pove, kako je v podjetju, kjer lastništvo ni v rokah zaposlenih, vendar glede na izkušnje znancev iz dveh drugih podjetij iz Žirov meni, da je razlika zelo velika. Vodstvo ima boljši odnos do svojih zaposlenih in se zaveda njihove visoke vrednosti. Tudi administrator zaradi pomanjkanja izkušenj s podjetji, kjer zaposleni niso lastniki, težko odgovori, vendar domneva, da so odnosi drugačni.

Zadovoljstvo zaposlenih

Vsi izprašani so enotnega mnenja glede zadovoljstva s plačo. Menijo, da je plača pomembna, vendar zaposleni niso nikoli popolnoma zadovoljni z njo. Direktor je dodal, da so plače solidne, saj ima 60 % zaposlenih plačo nad 1000 evrov neto, najnižja plača pa znaša 700 evrov neto. Plača je pomembna, pravi kadrovik, vendar je pomembnejši odnos med zaposlenimi. Zdi se mu pomembno, ali prihajaš na delovno mesto z veliko »kepo v želodcu« ali sproščen.

Izobraževanje je odvisno od posameznika – če se želi razvijati v smeri, ki odgovarja podjetju, mu podjetje to v celoti plača, nam je povedal direktor. Napredovanje je bolj horizontalno kot vertikalno, saj vertikalno praktično ni mogoče, saj je izjemno veliko timskega dela, še dodaja. Imajo tudi sistem inovacij, s katerim koristne predloge in inovacije tudi plačujejo, in sicer tako, da komisija obravnava predloge in potem zaposlenim izplačajo denarno nagrado. Meni tudi, da ljudje zelo cenijo, da imajo dovolj dela, da služijo in vlagajo ter zaposlujejo. Kadrovik meni, da imajo zelo prilagodljivo izobraževanje, v obliki seminarjev, usposabljanj, raznih tečajev itd. Temu dajejo velik pomen. Prav tako omenja, da omogočajo študij ob delu ali s plačilom ali pa vsaj z dopustom, če študij ni tako pomemben za podjetje. Napredovanje je možno, ko se delovno mesto izprazni, takrat se vedno najprej poišče primerni kader v podjetju, še pravi kadrovik. Administrator se strinja, da je izobraževanje omogočeno in da so njegovi stroški kriti.

Direktor meni, da so zaposleni zadovoljni s svojim delom in z delovnimi pogoji v podjetju. Stanje ocenjuje kot povprečno in ne opaža nič posebnega. Zaposleni imajo navado, k temu jih tudi spodbujajo, da povedo, če kaj ni v redu, da se težave rešujejo sproti. Takšna navodila imajo tudi vodilni v podjetju, saj ne sme nobena stvar čakati, je še povedal direktor. Sam pozna vsakega zaposlenega, saj gre vsak dan po podjetju in se z njimi pogovarja, zato meni, da če je treba kaj reševati, brez zadržkov povedo tudi njemu. Dodaja, da je fluktuacija v Etiketi izjemno majhna. Kadrovik odgovarja podobno. Zaposlene se po njegovem mnenju upošteva in se jim prisluhne tudi preko anket, zato meni, da so, kar se tiče delovnih pogojev in razmer, zelo prijazno podjetje. Administrator pravi, da je zadovoljen z delovnimi pogoji in da je pri delu samostojen. Delovni čas je zadovoljiv, obveščenost in povratne informacije tudi. Meni, da je delo pestro in raznoliko.

Zaposleni so bolj zadovoljni, kot bi bili, če bi bili v klasičnem podjetju, verjame direktor. V primerjavi z drugimi podjetji in drugimi tiskarnami je po mnenju kadrovika razlika »kot noč in dan«. Meni, da imajo nadstandard v primerjavi z drugimi tiskarnami, kjer zaposleni niso lastniki. Zaradi tega je zelo pomembno, da je lastništvo urejeno, saj so sami tisti, ki držijo niti v rokah. Ugotavlja pa, da je veliko odvisno tudi od odnosa in sodelovanja z upravo in vodilnimi v podjetju. Tudi če si lastnik, lahko vodstvo izvaja mobing in podobne stvari. In tudi če zaposleni niso lastniki, a se uprava trudi za njihovo zadovoljstvo, ima to lahko podoben učinek, razmišlja. Kljub temu poudarja, da glede na to, da je Etiketa njihova in da se pri njih ne dogajajo mnoge negativne stvari, za katere sliši iz drugih podjetij, je lastništvo velika prednost. Administrator vidi povezavo z zadovoljstvom in lastništvom zaposlenih v tem, da so kot delničarji bolj obveščeni, kar se odraža pri manjši skrbi na delovnem mestu, saj ni občutka nemoči.

Varnost zaposlitve

Direktor meni, da je zaposlitev v podjetju (pod pogojem, da si delaven) v tem trenutku zelo varna. Novo zaposlene sodelavce ocenjujejo in če je ocena slaba, morajo oditi. S tem ne zamujajo kaj dosti, pove direktor, saj se to hitro vidi. Kadrovik pravi, da je zaposlitev, če izvzamemo trg, zelo varna. Istega mnenja je administrator, ki dodaja, da je v podjetju že dolgo zaposlen in tik pred upokojitvijo.

Vsi intervjuvanci so mnenja, da je zaposlitev varnejša v podjetju z lastništvom zaposlenih. Zaposleni se poistovetijo s podjetjem in naredijo več, če vedo, da imajo nekaj od tega, je povedal direktor. Potem so ponosni lastniki. Glede na vodstvo podjetja, njihove načrte in cilje je zaposlitev varnejša v takšnem podjetju, ugotavlja kadrovik, hkrati pa je izrazil skrb glede stanja v državi in politiki. Z vidika varnosti in občutka kontrole se mu zdi lastništvo zaposlenih izredno pomembno. Podobno razmišlja tudi administrator, saj meni, da je zaposlitev v takem podjetju glede na splošno stanje v Sloveniji zagotovo varnejša.

Pripadnost zaposlenih in družbena odgovornost

Direktor nam je povedal, da so zaposleni v Etiketi zelo pripadni. Podjetje zelo podpira šport, zdravje in zdrav način življenja – podpirajo zaposlene in njihove družinske člane, ki se ukvarjajo z maratonom, s triatlonom, plavanjem itd. Pri njih imajo zaposleni vsak dan na voljo štiri menije hrane. Poleg tega zaposlenim prispevajo za izlete, zabave in večerje, dajo jim nagrade in vse, kar je potrebno. Organizirajo tudi delavske igre, sindikalne izlete itd. Pri njih velja tudi načelo, da se zaposlitev najprej ponudi domačim ljudem, ki izhajajo iz okolice. Dajejo pa tudi štipendije za študij ob delu ali za redni študij. »Etiketa je del mene, jaz sem del nje, tukaj živim, saj polovico časa preživim v podjetju,« je odgovoril kadrovik. Administrator je podobnega mnenja in dodaja, da je še posebej v teh časih ponosen na podjetje.

Na vprašanje, ali lastništvo zaposlenih vpliva na pripadnost, direktor z gotovostjo pritrди, saj vsako leto izplačajo dividende, te pa so odvisne od uspešnosti podjetja. Bolj kot so uspešni, boljše je, meni. Poleg tega zaposleni dobijo tudi božičnico, pripada jim tudi regres. Kadrovik je ponazoril, da je zelo velika razlika, ali si gospodar svoje hiše ali pa najemnik. Kljub temu je pomembno tudi, kako nekateri skrbijo za imetje, ne glede na to, ali so gospodarji ali najemniki. Vseeno meni, da lastništvo zaposlenih v večini zelo vpliva na pripadnost. Da vpliva, potrjuje tudi administrator.

Direktor lastništvo zaposlenih zagovarja in meni, da je to edina prava pot. Podjetje izvaža v 22 držav in ima stike z lastniki, ki so sami ustanovili podjetje. Pravi, da mu velikokrat postavljajo vprašanja, kako izboljšati poslovanje. Tako so mnogi svoje zaposlene zatem vključili v lastništvo. Izrazil je tudi skrb nad našim sistemom in propadlimi podjetji. Meni, da je čakanje na državo za pomoč nesmisel. Lastniki Etikete so sami vstopili v lastništvo kot posamezniki, brez kakršne koli pomoči. Osebnostno so vzeli kredite in nekateri jih odplačujejo še danes. Pametno se mu zdi, da so omejili nakup na največ 2.000 delnic na posameznika. Sedaj imajo pri odkupu urejeno kreditiranje. Poudarja, da je bilo vse izpeljano popolnoma transparentno in ni šlo na račun podjetja, kot se je dogajalo v nekaterih drugih podjetjih po državi.

7.3.3 Domel

Naši sogovorniki v Domelu so bili predsednik uprave in direktor Domel Holdinga (v nadaljevanju: direktor), direktor splošnega področja kot oseba, odgovorna za kadre (v nadaljevanju: kadrovik), in oseba, zaposlena v marketingu. Pogovor z direktorjem in kadrovikom je potekal istočasno, z osebo, zaposleno v marketingu, pa posebej, v prisotnosti direktorja. Intervju je potekal 15. 4. 2014 v prostorih podjetja Domel.

Participacija zaposlenih in medsebojni odnosi

Lastniki podjetja so zaposleni, nekdanji zaposleni in tudi upokojeanci. Kot delničarji podjetja sodelujejo pri odločitvah in svoje interese uveljavljajo na skupščini družbe, kjer odločajo o delitvi dobička, razrešnici vodstva, o revizorju, o imenovanju revizorske hiše in postavljajo nadzorni svet; odločajo torej o vseh zadevah, za katere je pristojna skupščina. Ker so lastniki, pomeni, da jim pripada dobiček, če je podjetje uspešno. Poleg tega imajo v strateških dokumentih, po katerih se ravna vodstvo podjetja, zapisano, da so zaposleni nosilci intelektualnega kapitala. Zaposleni o strukturi poslovanja odločajo tudi skozi svet delavcev, ki je odgovoren za soupravljanje. Poleg tega imajo zastopstvo tudi v nadzornem svetu, kjer jih predstavljata dva od šestih članov. Direktor je tudi omenil, da vršijo socialni dialog, saj imajo sindikat, preko katerega se ta vrši. Sindikat se zavzema za ustrezne pogoje dela, za norme plačilne politike in tudi vse druge dobrine, ki so povezane z delom v podjetju. Da lahko podjetje na tak način deluje, pa pravi direktor, da imajo izredno dobro organizirano komunikacijo vse od vrha do zadnjega zaposlenega. Imajo več aktivnih komunikacijskih kanalov, tako da je komuniciranje prepleteno. Komuniciranje ni samo enosmeren kanal od vrha navzdol, pač pa se te komunikacije med sabo prepletajo, so vertikalno in horizontalno povezane – tako dobijo mrežo, ki predstavlja tudi matrično organiziranost strukture v podjetju. Hierarhijo imajo po mnenju direktorja sploščeno. Delavec v marketingu pravi, da so zaposleni zelo povezani, sodelujejo med sabo, in ocenjuje, da je dovolj komuniciranja in povezav. Vsak zaposleni odgovarja za svoje delo, zato se ga trudi opraviti po svojih najboljših močeh. Odgovoril je, da je participacija zaposlenih pri lastništvu zaposlenih do neke mere pomembna.

Direktor je poudaril, da je spoštovanje drugačnosti ena od temeljnih prvin, na katerih gradijo. Različnost udeležajo v kulturo, kar prinaša različne nove rešitve in spodbuja inovativnost. Vsaka tri leta merijo organizacijsko klimo in rezultati kažejo, da je tudi klima v podjetju (zadnje meritev so naredili v decembru 2013) zgledna, rezultati so v skladu s slovenskim povprečjem, v nekaterih elementih pa celo izstopajo iz tega povprečja. Dodaja pa, da se pri merjenju vedno izkaže, in tudi v povprečju v Sloveniji je tako, da zaposleni svojih nadrejenih ne ocenjujejo najbolje. Meni, da na odnose pozitivno vpliva predvsem to, da imajo v podjetju dovolj dela, pa tudi njihove razvojne prioritete in usmerjenost v prihodnost. Tudi delavec v marketingu meni, so odnosi dobri, a to ravno tako bolj kot lastništvu zaposlenih pripisuje poslovanju podjetja. Meni, da je v primeru dobrega poslovanja tudi zadovoljstvo zaposlenih večje.

Na vprašanje, ali je zaznati spremembe v odnosih, če je lastništvo v rokah zaposlenih, direktor odgovarja, da lastništvo ne vpliva na odnose znotraj podjetja. Ko smo vpeti v poslovni proces, ne glede na to, kdo je lastnik, se ve, kdo je direktor, kdo je vodja, kdo je odgovoren za kaj in kdo izvaja naloge. Izvajanje nalog ne more imeti nobene povezave s tem, da je zaposleni tudi lastnik podjetja. Zadeve okrog lastništva se urejajo na skupščini, dodaja.

Zadovoljstvo zaposlenih

Direktor meni, da zaposleni v nobenem podjetju svoje plače ne ocenjujejo kot popolnoma zadovoljive. Povedal pa je, da so v Domelu v resnici zadovoljni s plačo, saj je pri njih mera plače povezana tudi z mero plače na ravni njihove dejavnosti in pri njih odstopa v plus. Hkrati se mu zdi pomembna nizka fluktuacija. Kadrovik meni, da je plača samo eden od stimulatorjev. Tudi on omeni, da imajo zelo nizko fluktuacijo, samo 3 %, kar po njegovem mnenju veliko pove o zadovoljstvu z delom in delovnimi pogoji, saj zaposleni nimajo potrebe po odhodu iz podjetja. Delavec v marketingu meni, da s plačo nisi nikoli zadovoljen, a dodaja, da se je treba zavedati, da višanje plače lahko prinese tudi negativne posledice, kot na primer manj delovnih mest.

Vsak od zaposlenih ima možnost napredovati v skladu s svojimi željami in potrebami podjetja, je povedal kadrovik. Izdelali so sistem napredovanj, kjer je jasno določeno, kakšne so možnosti za napredovanje in kakšni so pogoji. Dodatno izobraževanje ob delu omogočajo vsem zaposlenim, če je v skladu z usmerjenostjo podjetja. Trenutno imajo okoli 60 zaposlenih, ki se izobražujejo ob delu. Plačujejo jim šolnino, nudijo jim dopust, poleg tega pa jim v okviru zmožnosti omogočajo, da se udeležujejo izobraževanj zunaj podjetja. Meritve kažejo, da so imeli v lanskem letu 30 ur organiziranega izobraževanja na zaposlenega. Enakega mnenja je tudi delavec v marketingu, ki pravi, da imajo veliko izobraževanja na vseh področjih.

Vodstvo dela na tem, da bi lahko vsak doživel tako delovno mesto, na katerem bi lahko maksimalno prispeval k družbi, je povedal direktor. Pomembno je tudi, da je delovno mesto urejeno in neškodljivo delavčevemu zdravju in okolju, prav tako pa tudi, da je prispevek vsakega posameznika zaželen in s tem tudi viden v hierarhiji. Zelo nagrajujejo inovativnost in poudarjajo, da tisti, ki daje koristne predloge, kdor se vživi v delo v podjetju, tudi več prispeva. Verjame, da se zaposleni s tem, ko je sprejet, bolje počuti. Delavec v marketingu je zadovoljen z delom in delovnimi pogoji, meni tudi, da je delo zanimivo in pestro. Prav tako je zadovoljen z delovnim časom. Obveščanje poteka preko časopisa, sestankov ter oglasnih desk in se mu zdi dovolj dobro. Tudi vprašanja lahko zastavi kdor koli in se jih tudi upošteva, pri tem pa dobijo dovolj povratnih informacij.

Na vprašanje, ali meni, da so zaposleni bolj zadovoljni, kot bi bili, če bi bili v klasičnem podjetju, direktor odgovarja, da ne vidi nobene posebne povezave in se mu zdi nerelevantno. Kadrovik razmišlja, da je zadovoljstvo zaposlenih vprašljivo, saj obstaja veliko podjetij, kjer so bili zaposleni zadovoljni, a je podjetje kljub temu šlo v stečaj ali propadlo. Zato je po njegovem mnenju zadovoljstvo lahko samo ena od kategorij. Pogled na zadovoljstvo zaposlenih in organizacijsko klimo se je začel spreminjati in se ne meri več toliko kot splošno počutje, je še dodal. Delavec v marketingu meni, da je glede na razmere v podjetju določena prednost biti lastnik podjetja.

V nasprotju z zadovoljstvom zaposlenih pa direktor zadovoljstvo povezuje z lastniki podjetja. Če podjetje dobro posluje, so tudi lastniki bolj zadovoljni s svojim vložkom, in ker je polovica od teh tudi zaposlenih v podjetju, pomeni, da so zaposleni tudi zaradi tega, ker so lastniki, toliko bolj zadovoljni, da je podjetje uspešno in dobro vodeno. Nenazadnje imajo od tega dividende, ki se merijo v denarju, dodaja. Delavec v marketingu je izpostavil predvsem pripadnost, saj meni, da zaposlenemu kot lastniku verjetno ni vseeno, kako dela in kaj se dogaja s podjetjem.

Varnost zaposlitve

Kot družbeno odgovorno podjetje veliko delajo tudi na varnosti oz. na zdravju podjetja, je povedal direktor. Če je podjetje zdravo, so tudi zaposlitve varne. V nezdravem podjetju ne moremo govoriti o varni zaposlitvi, saj lahko po njegovem pride do skrhanih odnosov in slej kot prej tudi do takšnih sprememb, kjer sindikat prevzame vajeti, kar pa vodi do nestabilnih situacij in odpuščanj. Pravi, da jim banke zaupajo, kar se odraža tudi v varni zaposlitvi, saj če podpirajo njihove programe in pričakujejo, da bodo posojeni denar dobile vrnjen, to pomeni, da je podjetje zdravo. Ves čas pomlajujejo podjetje, kar pa meni, da je za organizacijo še kako pomembno in daje veliko večjo varnost za delovna mesta, ki se s časom spreminjajo in postajajo vedno bolj zahtevna in kakovostnejša. Tudi kadrovik nam je povedal, da je zanesljivost zaposlitve v podjetju zelo visoka. Če delajo dobro in se zavedajo, kaj je njihovo poslanstvo, je zaposlitev v podjetju varna, meni tudi delavec v marketingu.

Direktor je poudaril, da lastništvo ne more in ne sme biti povezano z varnostjo zaposlitve, saj se držijo pravila, da spoštujejo vsakega zaposlenega, ne glede na to, ali je ta soudeležen pri lastništvu v podjetju ali ne. Samo lastništvo zaposlenemu ne prinaša nobenih dodatnih pravic ali ugodnosti. Kadrovik pa je dodal, da je zaposlitev v podjetju, katerega lastniki so njegovi zaposleni, varnejša v celoti. Zaposleni lastniki namreč nimajo želje po maksimiranju dobička in v tem smislu zaposlitev vidi kot varnejšo. Delavec v marketingu meni, da lastništvo vpliva na pripadnost, s tem pa posredno tudi na varnejšo zaposlitev.

Pripadnost zaposlenih in družbena odgovornost

Domel že 68 let deluje v okolju, kjer živijo zaposleni, zato ljudje živijo s podjetjem, so z njim zelo povezani in tudi ponosni, da v njem delajo, pravi direktor. Povezovanje Domela z zaposlenimi je tudi širše, o podjetju in njegovem programu imajo dobro mnenje tudi upokojenci in nekdanji zaposleni. Dodaja, da je Domel glede na povedano cenjen tudi v širši lokalni skupnosti in regiji. Meni, da je zaposlitev v Domelu danes prednost. Delavec v marketingu zaposlene opisuje kot »lokalne patriote«. Meni, da so zelo povezani s podjetjem, dihajo z njim in so nanj ponosni.

Direktor je izpostavil, da je za lastništvo pomembno, da je urejeno. Za poslovanje je lastniška struktura pomemben sestavni del poslovnega procesa in tam, kjer lastništvo ni urejeno, podjetja zaradi tega izgubljajo na konkurenčnosti. Urejanje lastništva zahteva izjemen napor. Nenazadnje, omeni, Slovenija tudi po dvajsetih letih ni uredila lastništva zaposlenih. Pri Domelu, pravi, so imeli veliko poguma in tudi nekaj sreče, da so uspeli to urediti, in šele takrat so se lahko posvetili poslom, vodenju in upravljanju podjetja ter imajo lahko tudi dobre rezultate. Ko so se morali ukvarjati z lastninjenjem, se je to poznalo tudi pri poslovanju ter negativno vplivalo tudi na ljudi in odnose med njimi. Sedaj, ko je to urejeno, so po njegovem mnenju lastniki tudi dolgoročno usmerjeni v lastništvo, saj nekateri želijo obdržati lastništvo tudi, ko grejo v pokoj. Nenazadnje je to tudi zelo zdravo za podjetje in njegovo rast, pravi direktor. Tudi po mnenju delavca v marketingu lastništvo zaposlenih vpliva na pripadnost podjetju.

Direktor meni, da si mnogi napačno razlagajo lastništvo zaposlenih. Bolj pomembno kot lastniški delež se mu zdi, da imajo zaposleni zaposlitev, da je ta zaposlitev trajna. Omeni še, da so v lanskem letu pomagali Gorenjskemu glasu pri notranjem odkupu, in doda, da je tudi njih opozoril, naj kot lastniki ne pričakujejo kakšnih prednosti, kvečjemu še več trdega dela. Zavedati se morajo, da če bodo zaposleni delali slabo, bo tudi njihov delež manj vreden. Pred 20 leti, ko so v Domelu izpeljali lastninjenje, so imeli v mislih predvsem zagotavljanje delovnih mest, je še povedal direktor. Meni, da je največja vrednota v tem, da ima nekdo delovno mesto blizu svojega doma in je prepričan, da če se takrat ne bi odločili za ta korak, bi imeli danes v Železnikih bistveno manj delovnih mest. »S tem, ko smo uspešni, omogočamo delovna mesta v bližnji in širši okolici,« je povedal in poudaril, da je Domel družbeno odgovorno podjetje. Širšo družbeno odgovornost je ponazoril tudi s tem, da se zanimajo za šoloobvezne otroke, za talente, za štipendiranje kot tudi spremljanje dijakov in študentov na visokošolskem ali doktorskem študiju. Trenutno imajo tudi 65 štipendistov na vseh ravneh. Sodelujejo s šolskimi centri in fakultetami, kjer glede na njihovo dejavnost omogočajo zanimive teme, diplomska dela in raziskovanja.

7.4 Interpretacija rezultatov raziskave

Namen raziskave je bil na osnovi mnenj zaposlenih v podjetjih, kjer imajo lastništvo v rokah zaposleni, raziskati še ne ravno dobro raziskano področje v Sloveniji. Želeli smo ugotoviti, ali obstajajo povezave med zadovoljstvom in lastništvom zaposlenih. V nadaljevanju poskušamo podati in obrazložiti ugotovitve, do katerih smo prišli z raziskavo. Poskušamo primerjati rezultate med podjetji in ugotoviti določena izstopanja. Na koncu podamo predloge za izboljšavo pri ugotovljenih težavah in izstopanjih.

V podjetju M TOM smo glede na odgovore izprašanih o participaciji ugotovili, da zaposleni sodelujejo pri vseh odločitvah, hierarhija je horizontalna. Sicer imajo določene posamezne vloge, ki jih izvaja vsak, vendar se tega ne držijo strogo, saj vsak opravlja različna dela na

različnih področjih. Menimo, da je v podjetju je močno prisotna participacija in so tudi glede na svoj pogled o pomembnosti participacije pri lastništvu zaposlenih zelo usmerjeni k temu, da se to izvaja in širi v prihodnosti. V podjetju M TOM je zaznati, da je participacija zelo pomembna in povezana z lastništvom zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih je po našem mnenju visoko. Vsi so močno pripadni podjetju in nanj ponosni. Zelo se čuti povezanost s podjetjem skozi participacijo in lastništvo. Odnosi med zaposlenimi so posebni, saj so vsi obenem vodje in delavci. Prav tako imajo na osnovi tega enako visoke plače. Izstopa le zadovoljstvo z delovnimi pogoji, saj so vsi izrazili željo, da se stvari izboljšajo. Hkrati se vsi zavedajo razlogov za trenutne razmere in sprejemajo trenutno stanje, ki na njihovo splošno zadovoljstvo ne vpliva bistveno. Varnosti zaposlitve v nepredvidljivem okolju ni, vendar menijo, da je zaposlitev varnejša v podjetju z lastništvom zaposlenih. Želijo si širjenja lastništva zaposlenih v Sloveniji in delovna mesta v svojem okolju.

Skozi odgovore izprašanih in njihova mnenja sklepamo, da je v podjetju M TOM močna povezava med lastništvom in zadovoljstvom zaposlenih. Lastništvo se v podjetju izraža z visoko participacijo zaposlenih in kaže se, da je prav ta pri njih velik dejavnik pri zadovoljstvu zaposlenih.

Podjetje Etiketa ima urejeno sodelovanje zaposlenih preko dveh organov, in sicer sveta delavcev in nadzornega sveta. Poleg tega je v podjetju prisoten še sindikat. Opazili smo, da zaposleni pri poslovanju podjetja sodelujejo in so upoštevanji. Hierarhija je v osnovi vertikalna, vendar je zaznati močno timsko delo. Vsi sogovorniki v povezavi z lastništvom zaposlenih dajejo velik poudarek tudi participaciji, kar nakazuje, da ta v podjetju igra pomembno vlogo. Zaposleni so po našem mnenju zelo pripadni podjetju in gradijo odnose skozi medsebojno druženje. Menijo, da je pripadnost zelo pomembna in da lastništvo zaposlenih vpliva na pripadnost. Plača je zaposlenim pomembna in zadovoljiva, vendar je odnos v podjetju pomembnejši. Z delovnimi pogoji so zadovoljni, obveščenost v podjetju je visoka. Zaposlitev ocenjujejo kot varno in so mnenja, da je zaposlitev varnejša v podjetju, kjer so zaposleni lastniki. Zadovoljstvo zaposlenih ocenjujemo kot visoko. Podjetje je družbeno odgovorno, saj ponuja delovna mesta in sponzorira šport v svoji okolici.

Glede na mnenja sogovornikov lahko sklepamo, da so zaposleni zelo zadovoljni in da je zadovoljstvo v podjetju Etiketa povezano z lastništvom zaposlenih, na kar pa vpliva tudi participacija, saj v podjetju močno prevladujeta sodelovanje in skupno odločanje, povratne informacije pa so integrirane v delovni proces.

V Domelu imajo kot delniška družba tisti zaposleni, ki so tudi lastniki, kot delničarji možnost sodelovanja pri odločitvah preko organov podjetja, in sicer skupščine družbe in nadzornega sveta. Vsi zaposleni sodelujejo skozi svet delavcev, v podjetju pa za socialni dialog skrbi tudi sindikat. V Domelu imajo matrično organiziranost, po kateri so posledično modelirane komunikacijske poti v podjetju. Zaposleni so po našem mnenju povezani s podjetjem, to pa je cenjeno tudi v širši skupnosti, kar dosegajo tudi z visoko družbeno odgovornostjo. Hierarhijo

so intervjuvanci, predvsem direktor, označili kot sploščeno, odnosi med zaposlenimi temeljijo na spoštovanju, a je hkrati zaznati zelo kontrolirano delovanje od vrha navzdol. Velik poudarek dajejo vlaganju v prihodnost, kar lahko prispeva k pozitivni klimi v podjetju. Spodbujajo inovativnost med zaposlenimi. Glede na odgovore menimo, da zaposleni niso zelo zadovoljni s plačo, vendar so veseli delovnih mest, ki jih Domel kot uspešno podjetje ustvarja. Zaradi dobrega poslovanja in zdravega podjetja menimo, da je varnost zaposlitve zelo visoka. Sogovorniki tudi menijo, da je v podjetju, katerega lastniki so njegovi zaposleni, varnost zaposlitve višja, a se jim zdi pomembno poudariti, da to ni odvisno od tega, ali je posamezni zaposleni udeležen pri lastništvu ali ne. Napredovanje in izobraževanje imajo urejeno, vsak ima možnost napredovati pod jasno določenimi pogoji, izobraževanje je omogočeno vsem zaposlenim in ga spodbujajo. Zaposleni so zadovoljni z delom in delovnimi pogoji, kar dokazuje tudi zelo nizka fluktuacija, delo je zanimivo in pestro z dovolj povratnimi informacijami. Vodstvo meni, da ni posebne povezave med zadovoljstvom in lastništvom zaposlenih. Povezavo vidi v dobrem vodenju in posledično uspešnem poslovanju, ki vpliva na motiviranost zaposlenih zaradi njihovih vložkov v podjetju. Bolj pomembna od lastniškega deleža so po mnenju vodstva delovna mesta.

Na osnovi odgovorov izprašanih v Domelu ne moremo popolnoma povezati zadovoljstva zaposlenih z lastništvom zaposlenih, saj si mnenja nasprotujejo. Participacija je prisotna skozi organe podjetja in povratne informacije, kar lahko deloma povežemo tudi z lastništvom zaposlenih, vendar nismo opazili jasnih povezav s participacijo in zadovoljstvom.

Po vseh zbranih podatkih in ugotovitvah pri vsakem podjetju posebej lahko na osnovi primerjave vseh treh podjetij ugotovimo določena odstopanja. Kot prvo bi izpostavili razliko v velikosti podjetij in posledično zaradi tega tudi drugačno organiziranost v podjetju. Po številu zaposlenih je M TOM najmanjše podjetje s 14 zaposlenimi, nato sledi Etiketa s 195 in Domel s 1050 zaposlenimi. Podjetja imajo različne oblike gospodarske družbe, M TOM je družba z omejeno odgovornostjo, Etiketa in Domel pa sta delniški družbi, kar ravno tako vpliva na organiziranost. V Etiketi in Domelu imajo organa skupščine in nadzornega sveta, kjer lahko lastniki podjetja na ta način uresničujejo svoje pravice. Lastništvo v teh dveh podjetjih je torej močno organizirano, kot to določajo pravila delniških družb. Na drugi strani M TOM z majhnim številom zaposlenih deluje, kot je rekel eden od lastnikov, skoraj kot družinsko podjetje, saj veliko odločitev sprejemajo kar med malico, brez kakšnih posebno urejenih sestankov ali ustanovljenih organov v podjetju. Tudi sicer imajo kot družba z omejeno odgovornostjo veliko bolj enostavno organiziranost kot delniška družba. Zaradi tega sklepamo, da je lahko povezava med zadovoljstvom in lastništvom zaposlenih večja v podjetju z manjšim številom zaposlenih zaradi manjše intenzivnosti organiziranosti participacije lastnikov pri odločitvah. To po našem mnenju vpliva tudi na posameznikovo dožemanje intenzitete vpliva na odločitve in intenzitete participacije lastnika pri poslovnih odločitvah.

Kot drugo razliko smo opazili delež lastnikov med vsemi zaposlenimi. V podjetju M TOM je delež lastnikov glede na celotno število zaposlenih 78,6 %. V Etiketi je ta delež 72,3 %, v Domelu pa manj kot dve tretjini. Menimo, da lahko delež lastnikov med zaposlenimi v podjetju znatno vpliva na povezavo lastništva zaposlenih z zadovoljstvom.

Kot tretje bi želeli izpostaviti ugotovitev, da razlika izstopa v odnosu vodstva do lastništva zaposlenih in njegovega vpliva. S stališča vodstva se lahko izoblikuje določena kultura podjetja. Po našem mnenju lahko stališča vodstva do lastništva zaposlenih in participacije močno vplivajo tudi na kulturo v organizaciji in na to, kako zaposleni sprejemajo lastništvo. V Etiketi, kjer lastništvu in participaciji zaposlenih dajejo velik poudarek, je tako na primer delež novih lastnikov v porastu. Medtem pa se v Domelu, kjer so notranji odkup videli bolj kot obrambo pred sovražnim prevzemom in orodje za ohranjanje delovnih mest ter sodelovanje v lastništvu vidijo bolj kot finančno naložbo za zaposlenega, novo zaposleni pogosto ne odločajo za sodelovanje v lastništvu in posledično odstotek zaposlenih lastnikov upada. Vzroke lahko iščemo v kulturi podjetja in posledično v naklonjenosti zaposlenih lastništvu v podjetju. Pri tem je pomembno, kaj za zaposlenega pomeni lastništvo, kaj s tem pridobi, kar pa je po našem mnenju odvisno tudi od odnosa vodstva do lastništva.

Zaradi omejitve obsega raziskave, predvsem zaradi majhnega števila podjetij v raziskavi, se moramo sprijazniti, da so naši zaključki zgolj domneve in jih težko podkrepimo s trdnimi dokazi. Kljub temu menimo, da smo prišli do nekaterih zanimivih tez, ki lahko služijo kot osnova za nadaljnje raziskovanje na večjem številu podjetij.

Med pogovorom v podjetju M TOM smo prišli do zanimivega razmišljanja o tem, na kakšen način naj se takšno podjetje z malo zaposlenimi, ki so med seboj enakopravni, razvija naprej in širi. Ugotovili smo, da je takšne korake treba delati z veliko mero pazljivosti in občutka. V želji po večanju delovnih mest se lahko hitro izgubita ta prvotna organiziranost in kultura v podjetju, kar pa lahko po našem mnenju prispeva k temu, da zaposleni izgubijo zaznavanje svoje participacije v podjetju, posledično pa se lahko zmanjša zadovoljstvo, ki po našem mnenju izhaja tudi iz lastništva zaposlenega.

8 SKLEP

S pomočjo literature o lastništvu zaposlenih smo ugotavljali, kaj to je in v kakšnih oblikah se lahko pojavlja. To področje smo nato raziskali za območje Slovenije, tako teoretično kot tudi z raziskavo, ki je sledila. Ugotavljali smo razširjenost lastništva zaposlenih pri nas, zakonske ureditve in vpliv privatizacije po osamosvojitvi. S pomočjo izbranih virov smo predstavili povezavo med lastništvom zaposlenih in zadovoljstvom v podjetju ter vpliv lastništva zaposlenih na poslovno uspešnost. Teoretično znanje smo uporabili v raziskavi, katere namen je bil ugotoviti, ali je zadovoljstvo zaposlenih povezano z lastništvom zaposlenih. Poleg tega smo ugotavljali tudi, v kakšni povezavi s tema pojmomoma, če sploh, je participacija zaposlenih.

Za takšno obliko naloge smo se odločili, ker se nam je tema zdela zanimiva, aktualna, a kljub temu premalo raziskana. Želeli smo priti do določenih rezultatov in sklepov na področju Slovenije. Zaradi majhnosti vzorca sicer ne moremo podati nedvoumnih dokazov, zaradi izvedbe raziskave s pomočjo polstrukturiranega intervjuja pa smo prišli do bolj poglobljenega vpogleda v tematiko kot bi s kakšnim drugim, manj osebnim načinom raziskave. Skozi raziskavo smo prišli do nekaterih zanimivih dognanj, naše glavno vprašanje pa bi lahko povzeli z naslednjo ugotovitvijo. Zadovoljstvo v podjetjih je povezano z lastništvom zaposlenih, vendar predvsem skozi participacijo zaposlenih in v odvisnosti od odnosa vodstva in kulture v podjetju.

Predvsem bi želeli, kot tudi vsi naši sogovorniki, da se lastništvo zaposlenih pri nas v prihodnje širi z veliko večjo hitrostjo, kot se je do sedaj. Želeli bi si tudi določenih ukrepov na državni ravni, ki bi to spodbujali. Treba bi bilo tudi usmeriti pozornost javnosti k temu vprašanju. Menimo, da lahko s širjenjem lastništva zaposlenih na državni ravni z ustanavljanjem takšnih podjetij kot tudi z notranjimi odkupi obstoječih podjetij ter hkrati z dokazovanjem uspešnosti tega v praksi prispevamo, da se naklonjenost družbe prevesi na stran lastništva zaposlenih. Hkrati pa želimo, da to postane vsakdanja praksa ustanavljanja podjetij, saj menimo, da je to prava pot k uspešnejšemu poslovanju in bolj zadovoljnim zaposlenim.

LITERATURA

- Agencija RS za prestrukturiranje in privatizacijo. 2000. *Lastninsko preoblikovanje slovenskih podjetij*. Ljubljana: Agencija RS za prestrukturiranje in privatizacijo.
- Bakovnik, Nina. 2012. Ekonomska demokracija včeraj in danes. *Ekonomska demokracija* 2012 (3): 2–6.
- Bertoncelj, Štefan. 2012. *Domel in uresničevanje družbene odgovornosti*. Interno gradivo, Domel.
- Čeh, Silva. 2008a. Brez zadržkov. *Delo FT* 2008 (105): 4.
- Čeh, Silva. 2008b. Milijon delavskih lastnikov po Evropi in ZDA. *Delo FT* 2008 (105): 4.
- Delo. 2013. *Novinarji Večera ustanovili zadrugo za notranji odkup*. [Http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/novinarji-vecera-ustanovili-zadrugo-za-notranji-odkup.html](http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/novinarji-vecera-ustanovili-zadrugo-za-notranji-odkup.html) (5. 2. 2014).
- Dnevnik. 2013. *Ideja o projektu oživitve proizvodnje Armala počasi ugaša*. [Http://www.dnevnik.si/poslovni/novice/ideja-o-projektu-ozivitve-proizvodnje-armala-pocasi-ugasa](http://www.dnevnik.si/poslovni/novice/ideja-o-projektu-ozivitve-proizvodnje-armala-pocasi-ugasa) (5. 2. 2014).
- Dolenjski list. 2013. *Novoles zadržniki za ponovitev postopka prodaje*. [Http://www.dolenjskilist.si/2013/11/21/106542/novice/dolenjska/Novolesovi_zadrzniki_za_ponovitev_postopka_prodaje/](http://www.dolenjskilist.si/2013/11/21/106542/novice/dolenjska/Novolesovi_zadrzniki_za_ponovitev_postopka_prodaje/) (5. 2. 2014).
- Domel. B. 1.a. *Dejavnosti in predstavitev vodstva*. [Http://www.domel.com/sl/podjetje/dejavnosti-in-predstavitev-vodstva](http://www.domel.com/sl/podjetje/dejavnosti-in-predstavitev-vodstva) (25. 4. 2014).
- Domel. B. 1.b. *Vizija, poslanstvo, vrednote*. [Http://www.domel.com/sl/podjetje/vizija-poslanstvo-vrednote](http://www.domel.com/sl/podjetje/vizija-poslanstvo-vrednote) (25. 4. 2014).
- Drofenik Štibelj, Leja. 2006. Povezanost finančne participacije zaposlenih in uspešnost poslovanja podjetja. [Http://delavska-participacija.com/priloge/ID060328.doc](http://delavska-participacija.com/priloge/ID060328.doc) (30. 10. 2013).
- Drofenik Štibelj, Leja. 2012. Kooperative gradijo boljši svet. *Ekonomska demokracija* 2012 (1): 8–13.
- EFES (European federation of employee share ownership). B. 1. *Economic Survey of Employee Ownership in European Countries in 2013*. [Http://www.efesonline.org/Annual%20Economic%20Survey/Presentation.htm](http://www.efesonline.org/Annual%20Economic%20Survey/Presentation.htm) (19. 1. 2014).
- Etiketa. 2012. *Letno poročilo 2012*. Interno gradivo, Etiketa.
- Etiketa. B. 1.a. *Vstopna stran*. [Http://www.etiketa.si/index.html](http://www.etiketa.si/index.html) (25.4.2014).
- Etiketa. B. 1.b. *Vizija*. [Http://www.etiketa.si/vizija.html](http://www.etiketa.si/vizija.html) (25.4.2014).
- Gates, Jeffrey R. in Jamal Saghir. 1995. *Employee Stock Ownership Plans (ESOPs)*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Gorišek, Karmen. 2000. *Zadovoljstvo zaposlenih – ali vsebina pojma prerašča ime fenomena?* [Http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID001204.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID001204.doc) (23. 1. 2014).
- Gostiša, Mato. 2001. *Vloga kadrovskih služb pri uveljavljanju delavske participacije*. [Http://www.delavska-participacija.com/priloge/15-1.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/15-1.doc) (22. 1. 2014).
- Gostiša, Mato. 2009. *Programski manifest Združenja svetov delavcev Slovenije*. [Http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID090603.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID090603.doc) (22. 2. 2014).

- Gostiša, Mato. 2011. Obvezna udeležba delavcev pri dobičku in ekonomska demokracija. V *K novi paradigmi pravičnosti*, ur. Rok Svetlič, 25–61. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Gostiša, Mato. 2013. *Oris teorije ekonomske demokracije kot nove sistemske paradigme*. [Http://www.delo.si/revolt/ekonomija/oris-teorije-ekonomske-demokracije-kot-nove-sistemske-paradigme.html](http://www.delo.si/revolt/ekonomija/oris-teorije-ekonomske-demokracije-kot-nove-sistemske-paradigme.html) (4. 3. 2014).
- Hanc, Marjana. 2013. *Gorenjski glas kupili zaposleni*. [Http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/gorenjski-glas-kupili-zaposleni.html](http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/gorenjski-glas-kupili-zaposleni.html) (5. 2. 2014).
- Horvat, Marjan. 2013a. Bojan Bauman: »Upam le, da ne bodo potopili Večera«. [Http://www.mladina.si/149836/bojan-bauman-upam-le-da-ne-bodo-potopili-vece-ra/](http://www.mladina.si/149836/bojan-bauman-upam-le-da-ne-bodo-potopili-vece-ra/) (5. 2. 2014).
- Horvat, Marjan. 2013b. *Na pogorišču livarne zadruga Armal*. [Http://www.mladina.si/148030/na-pogoriscu-livarne-zadruga-armal/](http://www.mladina.si/148030/na-pogoriscu-livarne-zadruga-armal/) (5. 2. 2014).
- International Co-operative Alliance. B. 1. *What's a co-op?* [Http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles](http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles) (19. 1. 2014).
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1997. *Ali lastništvo zaposlenih prispeva k večji uspešnosti poslovanja?* [Http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID970927.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID970927.doc) (18. 2. 2014).
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1999. *Lastništvo in ekonomska demokracija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2001. Socialni kapital in lastniške strategije v slovenskih podjetjih. V *Uspešna nedozorelost*, ur. Miroslav Stanojevič, 162–189. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2002. *Employee Ownership in Slovenia at the beginning of the Millennium*. [Http://www.efesonline.org/CEEEONet/REPORTS%202002/National%20Report%20Slovenia%20EN.pdf](http://www.efesonline.org/CEEEONet/REPORTS%202002/National%20Report%20Slovenia%20EN.pdf) (29. 1. 2014).
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2010. *Ekonomska demokracija – utopija ali realna alternativa?* [Http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID100405.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID100405.doc) (26. 2. 2014).
- Klaneček, Alojz. 2010. *Integrativni model lastništva zaposlenih*. Ljubljana: Maratonec.
- Klein, Katherin J. in Rosalie J. Hall. 1988. Correlates of Employee Satisfaction With Stock Ownership: Who Likes an ESOP Most? *Journal of Applied Psychology* 4 (73): 630–638.
- Kokalj, Jakob. 2011. *Poslovna politika*. [Http://www.etiketa.si/etiketa,%20poslovna%20politika%20ok.pdf](http://www.etiketa.si/etiketa,%20poslovna%20politika%20ok.pdf) (25. 4. 2014).
- Kovačič, Gorazd. 2013. Kako k radikalnim oblikam ekonomske demokracije? *Ekonomska demokracija* 2013 (2): 3–6.
- Lednik, Božo. 2001. *Lastništvo zaposlenih v Evropski uniji in v Sloveniji*. [Http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID011106.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID011106.doc) (28. 1. 2014).
- M TOM. B. 1. *O podjetju*. [Http://www.mtom.si/o-podjetju/](http://www.mtom.si/o-podjetju/) (25. 4. 2014).
- Matrix Evidence. 2010. *The employee ownership effect: a review of the evidence*. Raziskovalno poročilo. [Http://employeeownership.co.uk/download/NjM=pdf](http://employeeownership.co.uk/download/NjM=pdf) (19. 2. 2014).
- Mcquaid, Ronald, Emma Hollywood, Sue Bond, Jesus Canduela, Alec Richard in Gemma Blackledge. 2012. *Health and Wellbeing of Employees in Employee Owned Businesses*.

- Raziskovalno poročilo. [Http://employeeownership.co.uk/download/NDE1pdf](http://employeeownership.co.uk/download/NDE1pdf) (20. 2. 2014).
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- NCEO (The National Center for Employee Ownership). B. 1.a. *An Introduction to the World of Employee Ownership*. [Http://www.nceo.org/employee-ownership/id/12/](http://www.nceo.org/employee-ownership/id/12/) (19. 2. 2014).
- NCEO (The National Center for Employee Ownership). B. 1.b. *How an Employee Stock Ownership Plan (ESOP) Works*. [Http://www.nceo.org/articles/esop-employee-stock-ownership-plan](http://www.nceo.org/articles/esop-employee-stock-ownership-plan) (19. 1. 2014).
- Oxford dictionary. B. 1. *Cooperative*. [Http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/cooperative](http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/cooperative) (17. 1. 2014).
- Repovž, Erika. 2013. *Novoles bo združno podjetje*. [Http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/novoles-bo-zadrugno-podjetje.html](http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/novoles-bo-zadrugno-podjetje.html) (5. 3. 2014).
- Rosen, Corey in Scott Rodrick. 2008. *Understanding ESOPs*. Oakland, California: The National Center for Employee Ownership.
- Simoneti, Marko, Andreja Böhm, Aleksandra Gregorčič, Nina Cankar in Črtomir Borec. 2003. *Sodelovanje zaposlenih v lastništvu in delitvi dobičkov podjetij v državah EU in predlog rešitev za Slovenijo*. Povzetek študije. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta, Inštitut za primerjalno pravo.
- Slovenski forum socialnega podjetništva. 2013. *Zagon delavske zadruge novi Armal v oktobru*. [Http://fsp.si/zagon-delavske-zadruge-novi-armal-v-oktobru](http://fsp.si/zagon-delavske-zadruge-novi-armal-v-oktobru) (5. 2. 2014).
- Svetlik, Ivan. 1996. *Kakovost življenja v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- The Kibbutz Movement. B. 1. *Commemorating 100 Years of the Kibbutz*. [Http://www.kibbutz.org.il/eng/081101_kibbutz-eng.htm](http://www.kibbutz.org.il/eng/081101_kibbutz-eng.htm) (21. 1. 2014).
- United Nations. B. 1. *International Year of Cooperatives 2012*. [Http://social.un.org/coopsyear/cooperatives-are.html](http://social.un.org/coopsyear/cooperatives-are.html) (17. 1. 2014).

VIRI

- Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (ZLPP). *Uradni list RS*, št. 55/1992, 7/1993, 31/1993 in 1/1996.
- Zakon o prevzemih (ZPre-1). *Uradni list RS*, št. 79/2006, 1/2008, 68/2008, 10/2012, 38/2012, 56/2013 in 25/2014.
- Zakon o socialnem podjetništvu (ZsocP). *Uradni list RS*, št. 20/2011.
- Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). *Uradni list RS*, št. 42/1993, 56/2001, 26/2007 in 42/2007.
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP-1B). *Uradni list RS*, št. 82/2013.
- Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob). *Uradni list RS*, št. 25/2008.
- Zakon o zadrugah (ZZad). *Uradni list RS*, št. 13/1992, 7/1993, 41/2007, 62/2007, 87/2009 in 97/2009.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašanja za intervju

Vprašanja za intervju:

- 1) V kolikšni meri je prisotna participacija:
 - koliko in kako zaposleni sodelujejo pri odločitvah,
 - kako je določena hierarhija v podjetju in kako se to odraža v vsakdanjem delu,
 - ali menite, da je participacija zaposlenih pomembna pri lastništvu zaposlenih;
- 2) ali so zaposleni zadovoljni:
 - kako se zaposleni identificirajo s podjetjem,
 - kakšni so odnosi med zaposlenimi in vodji,
 - kako pomembna je plača (in ali so zaposleni z njo zadovoljni),
 - kako varna je zaposlitev v podjetju (zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve),
 - kako podjetje omogoča napredovanje in izobraževanje delavca,
 - kako je delavec zadovoljen s svojim delom in delovnimi pogoji,
 - ali menite, da je zadovoljstvo zaposlenih povezano z lastništvom zaposlenih.