

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Alma Pašanovič

Razmerja moči v podjetju v lasti zaposlenih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Alma Pašanović

Mentorica: red. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

Razmerja moči v podjetju v lasti zaposlenih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

## Zahvala

Mentorici prof. dr. Aleksandri Kanjuo Mrčela se iskreno zahvaljujem za vse strokovne nasvete, predloge in usmeritve pri tej magistrski nalogi. Hvala tudi za vso osebno podporo.

Hvala mojim staršem in mojemu možu, ki so mi omogočili študij in me ob tem ves čas podpirali.

Alma Pašanović

## Razmerja moči v podjetju v lasti zaposlenih

V tem magistrskem delu obravnavam fenomen lastništva zaposlenih na primeru podjetja, v katerem so lastniki ustanovili t. i. družbo pooblaščenko, in prikazujem razvoj lastništva zaposlenih z vidika dvajsetletne časovne perspektive. S kvalitativno analizo opravljenih intervjujev z zaposlenimi ugotavljam, ali lastništvo zaposlenih povečuje pripadnost podjetju in pomeni motivacijski dejavnik, kakšno moč imajo zaposleni v podjetju ter kako vplivajo na njegovo upravljanje. Na ta vprašanja odgovarjam z vidika razvoja in učinkovitosti lastništva zaposlenih v obdobju po tem, ko je družba pooblaščenka kot oblika organiziranega lastništva zaposlenih izpolnila svoj namen, tj. omogočila obrambo pred neželenim prevzemom podjetja. Z analizo opravljenih intervjujev ugotavljam, da v obravnavanem podjetju lastništvo zaposlenih ne pomeni pomembnega motivacijskega dejavnika in tudi, da lastništvo zaposlenih v zadnjih dvajsetih letih ni pridobilo na pomenu in da ne povečuje moči zaposlenih. Ugotavljam tudi, da zaposleni lastniki niso zainteresirani za upravljanje podjetja. V okviru predstavitve konkretnega podjetja obravnavam značilnosti in posebnosti ustanavljanja družbe pooblaščenke in njen pomen v okoliščinah, v katerih je bila omogočena njena ustanovitev. Poudarjam, da za učinkovit razvoj lastništva zaposlenih ni bilo ustreznih sistemskih rešitev, ki bi uvajale in podpirale njegov razvoj v smislu uvajanja načrtovanih programov lastništva zaposlenih. Vprašanje lastništva zaposlenih obravnavam kot obliko udeležbe zaposlenih v finančnih rezultatih podjetja, ki zaposlenim lastnikom daje osnovo za udeležbo v lastništvu družbe in s tem do dividend, kakor tudi pravico do upravljanja. Lastništvo zaposlenih obravnavam kot obliko in sredstvo motivacije zaposlenih, saj številne opravljene raziskave izkazujejo, da lastništvo zaposlenih kaže pozitivne kratkoročne učinke na poslovno uspešnost podjetij, spodbuja pa tudi k usmerjenosti podjetij v trajnosti razvoj. Posebno poglavje namenjam zadrugam, njihovi trajnostni naravnosti, članskemu konceptu, demokratičnemu načinu vodenja in vpetosti v lokalno okolje. Zadržni koncept upravljanja in lastništva se je ugodneje odzival v kriznih razmerah, navajam pa nekaj nedavnih neuspešnih poskusov v slovenskem okolju, da bi delavci podjetij, ki so se znašla v težavah ali v stečaju, odkupili podjetje in tako ohranili delovna mesta. Vlada RS je v tej smeri že napovedala nekaj sprememb tudi na zakonodajni ravni. Obravnavam tudi vlogo sindikata v podjetju, ki je lasti zaposlenih, ter potrebo po njegovem obstoju, glede na to, so se sindikati zbali zmanjšanja svoje pogajalske moči na strani dela zaradi povečane udeležbe zaposlenih v kapitalu podjetja. Navajam tudi nekaj pomanjkljivosti lastništva zaposlenih, kot je npr. prevelika odvisnost zaposlenega lastnika od podjetja, nevarnost, da udeležba v dobičku v obliki delnic nadomešča del plače, ki delavcem pripada na pogodbeni osnovi. Posebej predstavljam model ESOP kot specifičen model delavskega delničarstva v ZDA, ki temelji na pridobivanju delnic za zaposlene iz dobičkov podjetja ter je spodbujen z davčnimi ukrepi.

Ključne besede: lastništvo zaposlenih, zadruga, družba pooblaščenka, pripadnost, motivacija.

## Balance of power in an employee-owned company

In this Master thesis I am exploring the phenomena of the employee ownership in a case study of a company whereas the owners founded proxy company and the development of the employee ownership through two decades of time perspective. In the qualitative analyses of the interviews with the employees I am trying to determine whether employee ownership increases a loyalty to the company and if it represents a motivating factor, as well as the influence of the employees and how they influence its management. The answers are dealt with the view on the development and productivity of the employee ownership in the aftermath of the proxy company establishment e.g. establishment of a successful defense against hostile takeover. Through analyses of the interviews I've noted that employee ownership does not constitute a meaningful motivating factor as well as that employee ownership in the last two decades did not augment the employee empowerment. Case also shows that employed owners are disinterested in management of the company. In the case study of this company the establishment of the proxy company its specifics and peculiarities in the circumstances of its creations were a subject of a specific development in a time that lacked any systematic solutions that would introduce and support a development of the employee-ownership programs. The questions of the employee ownership is a form of the participation of the employees in the financial results of the company, which constitute the right to participate in the company ownership and to due dividend as well as the right to the company management. Employee ownership is studied as a form and the mean of the employee motivation, as many completed studies show that employee ownership shows short terms positive effects of company profitability as well it encourages corporate sustainable development. A separate chapter is dedicated to cooperatives and their sustainable development, membership concept, democratic management style and integration in the local environment. Although cooperative concept of management and ownership responded superiorly in recent economic crisis, I noted some recent unsuccessful cases of workers takeovers in Slovenian economical environment in which workers failed to buy-out the company and keep remunerable employment. Slovenian government announced some legislature level changes in this matter. Also the role of the Unions in a company owned by the employees is considered, due to the decrease of unions negotiating power and the increase of the employees- ownership of the company through employee participation in company's capital. Also the thesis is dealing with some inbuilt deficiencies of the employee ownership such as overdependency of the employee ownership to the company, possibility that the participation on the profit in the form of shares substitute part of the salary, that belong to workers as a part of contractual basis. Separately the ESOP model is presented as a specific workers shareholding model existing in the USA based on a acquisition of shares by the the employees of the company profits and encouraged with positive fiscal measures.

Key words: employee ownership, cooperatives, proxy company, loyalty and commitment, motivation

## Kazalo

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>8</b>
1.1	CILJI IN NAMEN NALOGE .....	13
<b>2</b>	<b>OBLIKE LASTNIŠTVA ZAPOSLENIH</b> .....	<b>14</b>
2.1	DELNIČARSKA LASTNINA .....	16
2.2	LASTNIŠKI IN ČLANSKI KONCEPT .....	18
2.3	UPRAVLJANJE NA PODLAGI RAVNOTEŽJA INTERESOV .....	20
2.4	TEORIJA DEMOKRATIČNEGA PODJETJA .....	21
2.5	KONCEPT DELEŽNIKOV .....	22
2.6	SKUPNA IN KOLEKTIVNA LASTNINA .....	23
2.6.1	<i>Zadruge</i> .....	24
2.6.2	<i>Zadružna načela Mednarodne zveze kooperativ</i> .....	26
2.6.3	<i>Pomen zadrug</i> .....	27
2.7	ŠTUDIJA O PRENOSU LASTNIŠTVA NA ZAPOSLENE V DELAVSKIH ZADRUGAH V EU .....	29
2.8	RAZPRAVA O PRENOSU LASTNIŠTVA PODJETIJ NA DELAVCE .....	34
<b>3</b>	<b>EKONOMSKA DEMOKRACIJA</b> .....	<b>37</b>
3.1	LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH KOT OBLIKA EKONOMSKE DEMOKRACIJE .....	41
3.2	RAZISKAVE O UČINKOVITOSTI LASTNIŠTVA ZAPOSLENIH .....	42
3.3	EVROPSKI PARTICIPACIJSKI INDEKS .....	47
3.4	BORZNI INDEKS DELNIČARSTVA ZAPOSLENIH .....	48
3.5	LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH V ŠTEVILKAH .....	48
3.6	LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK .....	50
3.7	LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH KOT DEL FINANČNE PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH .....	55
3.7.1	<i>Udeležba zaposlenih v dobičku podjetja</i> .....	55
3.8	RAZPRAVA .....	57
3.9	ZMOTNE PREDSTAVE O LASTNIŠTVU ZAPOSLENIH .....	61
3.10	SINDIKATI IN LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH .....	64
3.11	OBLIKE SPODBUJANJA DELAVSKEGA DELNIČARSTVA .....	74
3.11.1	<i>ESOP – Employee Stock Ownership Plan</i> .....	74
3.11.2	<i>Delniške opcije</i> .....	76
3.11.3	<i>Nakupne opcije</i> .....	76
3.11.4	<i>Prodajne opcije</i> .....	77
3.11.5	<i>Klasične delniške opcije</i> .....	77
3.11.6	<i>Omejene delnice in 401(k) načrti</i> .....	78
3.12	LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH V SLOVENIJI .....	78

3.13	DRUŽBA POOBLAŠČENKA .....	79
3.13.1	<i>Delniški sporazum</i> .....	80
3.13.2	<i>Značilnosti družbe pooblaščenke</i> .....	81
3.13.3	<i>Program lastništva zaposlenih</i> .....	85
3.13.4	<i>Predlog Zakona o delavskih odkupih</i> .....	87
3.14	RAZPRAVA .....	90
<b>4</b>	<b>ANALIZA PRIMERA PODJETJA IN OBRAVNAVA RAZISKOVALNIH VPRAŠANJ .....</b>	<b>92</b>
4.1	METODOLOŠKO RAZISKOVALNI OKVIRI .....	92
4.2	OMEJITVE PRI ANALIZI PODJETJA IN IZVEDBI INTERVJUJEV .....	94
4.3	PREDSTAVITEV ZGODOVINE PODJETJA .....	95
4.4	RAZMERE V PODJETJU OB IN PO LASTNINJENJU .....	96
4.5	ZAPOSLENI IN NJHOV ODNOS DO ORGANIZACIJE .....	97
4.6	VLOGA MENDŽMENTA IN NAČIN VODENJA .....	98
4.7	SKLENITEV DELNIŠKEGA SPORAZUMA .....	99
4.8	USTANOVITEV DRUŽBE POOBLAŠČENKE .....	100
4.8.1	<i>Pripradnost organizaciji</i> .....	101
4.8.2	<i>Strah</i> .....	102
4.8.3	<i>Finančni motivi</i> .....	102
4.9	UREDITEV DRUŽBE POOBLAŠČENKE V PODJETJU IN NJENE PERSPEKTIVE .....	104
4.9.1	<i>Vinkulacija delnic oz. prenos deležev</i> .....	104
4.9.2	<i>Cena delnic družbe pooblaščenke</i> .....	106
<b>5</b>	<b>VSEBINA VPRAŠALNIKA IN IZVEDBA INTERVJUJEV .....</b>	<b>109</b>
5.1	VSEBINA VPRAŠALNIKA .....	109
5.2	IZVEDBA INTERVJUJEV .....	110
5.3	ANALIZA REZULTATOV INTEVJUJEV .....	112
5.3.1	<i>Analiza odgovorov na prvo raziskovalno vprašanje</i> .....	112
5.3.2	<i>Analiza odgovorov na drugo raziskovalno vprašanje</i> .....	120
<b>6</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>130</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>134</b>
	<b>PRILOGA: VPRAŠALNIK .....</b>	<b>139</b>

## 1 Uvod

Priporočilo Sveta EU o udeležbi zaposlenih v dobičkih in pri podjetniških rezultatih si je zastavilo cilj, spodbuditi države članice EU k širši uporabi udeležbe zaposlenih v dobičkih in podjetniških rezultatih, kot so »profit sharing« ter delavsko delničarstvo (»employee share ownership«).

Aktualnost lastništva zaposlenih ali delničarske lastnine je odgovor na razvijajoče se potrebe kapitalistične družbe, saj je način delitve investicijskega tveganja večjega števila lastnikov (Kanjuo Mrčela 1999), hkrati pa zaradi večjega ali velikega števila lastnikov sproža vprašanje nadzora in upravljanja v podjetju. To postavlja na eni strani v ospredje vlogo menedžerjev in na drugi strani po Blairovi (Blair 1995) vprašanje uveljavljanja lastniških pravic delničarjev (npr. motivacijo za nadzor nad menedžmentom).

Vprašanje lastništva zaposlenih v tej nalogi obravnavam s stališča t. i. delavskega delničarstva in pri tem zanemarjam oblike organizacij, ki so v lasti ali solasti manjšega števila lastnikov kot oblike podjetniškega združevanja in v katerih so taki lastniki tudi sicer lahko zaposleni. Pomembno razliko med takimi podjetji, kot so npr. družinska podjetja in podjetji, kjer je vzpostavljena delničarska lastnina, vidim v tem, da pri prvih lastniki participirajo pri rezultatih podjetja na podlagi lastništva delnic ali deleža podjetja, torej kapitala. Pri drugih pa je osnova participacije pri rezultatih podjetja njihovo delo, ki postane osnova za pridobitev deleža v podjetju (npr. razdelitev delnic med zaposlene). Ta osnovna dihotomija, komu pripadajo (finančni) rezultati podjetja, ali lastnikom kapitala ali delu, je tudi eno od vprašanj teoretikov, ki se ukvarjajo s vprašanjem delavske participacije in lastništva zaposlenih. Tako Kresalova ugotavlja, da gre tudi pri delavskem delničarstvu za pravice, ki temeljijo na vložnem kapitalu in imajo lastninsko (kapitalsko) osnovo, kar posledično pomeni, da zaposleni delničar participira na dobičku podjetja iz naslova njegovega lastništva delnic in ne dela (Kresal 1996). Opozarja na vprašanje, ali je okoliščina, da sta delničar in zaposleni združena v isti osebi, bistvena za opredelitev položaja take osebe, tj. njegovega položaja delničarja in položaja delavca. Hkrati pa takoj poudari, da je delavsko delničarstvo kompleksno vprašanje, ki ga ni mogoče obravnavati zgolj z vidika udeležbe zaposlenih pri dobičku podjetja in ga tako kot večina drugih avtorjev uvrsti v



širši kontekst participacije delavcev pri odločanju in participacije pri delitvi dobička podjetja.

Obravnava vprašanja lastništva zaposlenih terja obravnavo razlikovanja med lastninsko pravico, kot jo opredeljuje Stvarnopravni zakonik v 37. čl. in pomeni »pravico imeti stvar v posesti, jo uporabljati in uživati na najboljšejši način ter z njo razpolagati« ter delničarsko lastnino, ki nima vseh atributov lastninske pravice (npr. posest, upravljanje).

Lastništvo zaposlenih oz. notranje lastništvo pomeni obliko finančne participacije zaposlenih (pridobivanje dividend), hkrati pa pomeni tudi osnovo za udeležbo v lastništvu družbe in s tem za tudi pravico do upravljanja. Lastništvo zaposlenih se obravnava z vidika motivacije zaposlenih, saj analize britanskega lastništva zaposlenih izkazujejo, da je »bil namen širjenja lastništva zaposlenih doseči večjo lojalnost podjetju, ne da bi delavci pridobili dejansko lastniško vlogo – vse lastniške pravice in temu primerno moč« (Kanjuo Mrčela 1999) ter z vidika učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Kanjuo Mrčela ugotavlja, da pri lastništvu zaposlenih prihaja »do delnega prekrivanja lastništva in posedovanja, ker so zaposleni lastniki udeleženi v lastniških pravicah do sredstev, ki jih uporabljajo pri delu« (Kanjuo Mrčela 1999, 60).

Po Zupanovi se oblike delavske lastnine razlikujejo po dveh dimenzijah, in sicer po obsegu delavske kontrole ter po načinu, kako delavci pridejo do lastnine. Tako je po Zupanovi v kooperativah lastnina tudi podlaga za delavsko kontrolo, medtem ko pri odkupih in delavskem delničarstvu te kontrole ni oz. je neizrazita. Razlog, zakaj je tako, je iskati tudi v tem, da gre pri kooperativah in delavskih odkupih za nakup delnic iz zasebnih prihrankov, medtem ko gre »pri delavskem delničarstvu v primerih ESOP in profit sharing skoraj za »darilo« delodajalca in ne za neposreden prispevek delavca k nakupu« (Zupan 2000). Tako Zupanova meni, da je motivacijski potencial za povečanje uspešnosti podjetja največji za kooperative, manjši za delavske odkupe in najmanjši prav za delavsko delničarstvo. Slednje je najaktualnejše tudi v slovenskih razmerah, saj je delavsko delničarstvo posledica tranzicijskega in posttranzicijskega lastninjenja podjetij. V luči take ugotovitve, torej da je pri delavskem delničarstvu najmanjši motivacijski potencial za uspešnost podjetja, so za slovenske razmere

zanimiva ugotavljanja, ali so zaposleni delničarji bolj motivirani delavci, oz. ali dejstvo, da so lastniki delnic vpliva na motivacijski potencial za uspešnost podjetja. Ob prehodu iz socializma v sedanji družbeni sistem so slovenski zaposleni zahvaljujoč zakonskim okvirjem, ki so s privatizacijskimi certifikati omogočala notranje odkupe podjetij in interno razdelitev delnic v precejšnjem številu postali vsaj delni lastniki podjetij. Kanjuo Mrčela (2002) poroča o analizi Agencije RS za prestrukturiranje in privatizacijo, ki je leta 2000 na vzorcu 1324 podjetij pokazala, da je bilo lastništvo sedanjih in bivših zaposlenih ter njihovih družinskih članov (notranji lastniki) prevladujoče v manjših in delovno intenzivnih podjetjih. Pri tem je bilo ugotovljeno, da so imeli v kar kar 61,3 % od 1310 analiziranih podjetij zaposleni v lasti večinski delež in v teh podjetjih je bilo zaposlenih skoraj pol (45,7 %) vseh zaposlenih v podjetjih, ki so se privatizirala. V kar 82,4 % privatiziranih podjetjih lastništvo zaposlenih predstavlja več kot 30 %. Simoneti (v Kanjuo Mrčela 2002, 1) poroča, da se je do konca leta 1999 število delničarjev v slovenskih podjetjih, ki so se privatizirala zmanjšalo za 40 %; delniško lastništvo se je koncentriralo, znižala se je udeležba notranjih lastnikov.

Iz ugotovitev:

- o majhnem motivacijskem potencialu delavskega delničarstva in
- o zmanjševanju števila notranjih lastnikov v Sloveniji od začetka privatizacije (začetek 90. let prejšnjega stoletja) pa do preloma tisočletja

ne gre nujno sklepati, da v Sloveniji delavci ne želijo (ali niso želeli) postati lastniki delnic podjetij, v katerih so zaposleni. Ocenjujem, da moramo dejstvo, da je bilo v Sloveniji tako veliko število podjetij, ki so bila ob privatizaciji v delni ali pretežni lasti zaposlenih in pa dejstvo, da je ta delež kasneje upadal, pripisati enkratnim zgodovinskim okoliščinam ob prehodu iz socialistične v kapitalistično družbeno ureditev. Zakonodaja je tedaj kot način privatizacije prej družbenih podjetij zaposlenim (in menedžerjem) omogočala t. i. notranji odkup s popustom za nakup delnic in odloženim plačilom ter na tak način ustvarila pogoje, da so zaposleni, bivši zaposleni in njihovi ožji družinski člani pridobili delnice podjetja in tako postali lastniki podjetja. Dejstvo, da smo vsi državljani pridobili certifikate, s katerimi so zaposleni prav tako lahko plačevali delnice podjetij, je vodilo v razmeroma veliko število »novih« delničarjev in zaposlenih (notranjih) delničarjev. Ugotovitve analiz, da se je v kasnejšem obdobju delničarstvo koncentriralo in se je zniževal delež notranjih lastnikov, si razlagam tako, da je treba te delničarje (četudi gre za zaposlene)

obravnavati kot navadne, klasične delničarje, ki so svoje lastništvo delnic razumeli in obravnavali kot kapital, s katerim lahko razpolagajo, tj. ga odsvojijo v zameno za plačilo. Seveda pri tem ne gre spregledati možnosti, da se je na račun notranjih lastnikov (zaposlenih delničarjev) zvišal delež delnic v rokah menedžerjev, ki so v tedanjih družbenih okoliščinah izkoristili svoj vpliv in koncentrirali delnice v svojih rokah. To podpirajo tudi ugotovitve Simonetija (v Kanjuo Mrčela 2002, 1). Po drugi strani pa je danes v slovenskem okolju mogoče zaslediti podatke o nadpovprečno uspešnem podjetju Domel, ki je v izključni lasti zaposlenih in ki je predstavljen kot *izložbeni model našega delavskega lastništva* (Delo 2015). Mislim, da je dvajset let po prvi privatizaciji delavsko delničarstvo v Sloveniji dobilo drugačno pozicijo, tranzicijske in postranzicijske okoliščine so odpadle oz. zbledele in da bo v prihodnje tudi delavsko delničarstvo v Sloveniji ob zakonodajni podpori pridobivalo novo, drugačno vlogo.

Kakor je nesporno, da lastništvo delnic notranjim lastnikom, tj. delničarjem, zaposlenim v organizaciji, prinaša formalne in zakonsko opredeljene pravice iz delnice, je manj enoznačen odgovor na vprašanje, ali notranje lastništvo pomeni motivacijski element za delavce – lastnike ter, ali lastništvo zaposlenih vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. V uvodu sem že opozorila na izsledke analize Nade Zupan, ki ugotavlja, da je motivacijski potencial ob primerjavi motivacijskega potenciala za uspešnost podjetja med kooperativami, delniškimi odkupi in delavskim delničarstvom, prav pri delavskem delničarstvu najnižji. V literaturi je zaslediti podatke o različnih raziskavah, ki kažejo na to, da lastništvo zaposlenih ne pomeni nujno odločilnega motivacijskega dejavnika zaposlenega in ne povečuje nujno pripadnosti zaposlenega delničarja organizaciji. Raziskave pa tudi kažejo, da k uspešnosti podjetja prispeva nerazdružljiva kombinacija participacije zaposlenih pri odločanju ter participacije v ekonomskih rezultatih poslovanja (Kanjuo Mrčela 1997a).

Tako je National Center for Employee Ownership (NCEO) v letu 1996 zaključil:

*»Raziskovalci se zdaj strinjajo, da je glede delavskega lastništva (employee ownership) in uspešnosti družbe (corporate performance) primer zaključen«. Z gotovostjo lahko trdimo, da le kombinacija lastništva in participativnega upravljanja vodita k rezultatu. Zgolj*

*lastništvo ali zgolj participacija imata v najboljšem primeru neenakomeren ali kratkotrajen rezultat» (Beatty in Schachter 2002, 5).*

Lastništvo zaposlenih je tudi oblika ekonomske demokracije, ki se obravnava v okviru organizacijske demokratizacije, tj. procesa doseganja vse večje demokracije v organizaciji, ki je skladna z učinkovitim doseganjem organizacijskih ciljev (Kanjuro Mrčela 1999,12).

Gostiša ekonomsko demokracijo razume kot družbeno ekonomski sistem, v katerem bodo nosilci (lastniki) finančnega kapitala in lastniki dela oz. človeškega kapitala glede položaja in pravic – tako glede korporacijskega upravljanja kot tudi glede razdelitve ustvarjenega produkta – popolnoma izenačeni. Avtor meni, da to ni iluzija, bo pa za doseg tega cilja potreben poseg v temeljne institucije obstoječega meznega kapitalizma. Gostiša (2014, 81) poudarja »ero znanja« in pri tem opozarja, da ob prehodu nanjo pridobiva pomen nov produkcijski dejavnik, tj. »intelektualni kapital«, ki ga sestavljata človeški in strukturni kapital (tj. vse tiste stvaritve človeškega kapitala, ki so že postale trajna sestavina produkcijskih procesov, npr.: izgrajen sistem odnosov s kupci in dobavitelji, specifični proizvodni načini in postopki, organizacijska kultura, stvaritve intelektualne lastnine itd.). Gostiša (2014) pravi, da ta kapital danes v povprečju tvori že okoli 85 % tržne vrednosti podjetij in je ekonomsko v lasti zaposlenih, ne v lasti lastnikov finančnega kapitala podjetij.

V nalogi posebno pozornost namenjam tudi zadrugam in socialnemu podjetništvu. Mislim, da je osnovna načela delovanja zadrug, ki bodo prav tako predstavljena v nadaljevanju naloge in ki temeljijo na članstvu in vključenosti, dobro pokažejo, da vnaprej predvidena enakomerna razporeditev moči med deležniki pripomore k uspešnemu poslovanju.

## 1.1 Cilji in namen naloge

V tej magistrski nalogi bom na podlagi opravljene raziskave v podjetju, kjer je bila ustanovljena t. i. družba pooblaščenka, delavcem predstavljena kot oblika obrambe pred neželenimi prevzemi in kot oblika delavskega lastništva, preverila zlasti dve vprašanji:

- Ali lastništvo zaposlenih (delavsko delničarstvo) povečuje pripadnost organizaciji in pomeni motivacijski dejavnik?
- Kakšno moč imajo zaposleni lastniki v organizaciji in ali ter kako vplivajo na njeno upravljanje?

Lastništvo zaposlenih bom v tej magistrski nalogi obravnavala na dveh ravneh – kot fenomen, ki je bil del procesa tranzicije slovenskega gospodarstva in na organizacijski ravni – na osnovi študije primera podjetja, ki je še vedno v delni lasti zaposlenih.

Vprašanja oz. trditve, ki jih bom skušala preveriti, se mi, kljub navidezni enostavnosti, zdijo temeljna vprašanja v analizi organizacije v lasti zaposlenih. Vprašanja, ki jih postavljam, hkrati predstavljajo tudi relativno široko polje analize lastništva zaposlenih. Vprašanja sem preverila z analizo relevantne literature, izsledki opravljenih empiričnih raziskav ter z izvedbo intervjujev v obravnavanem podjetju.

## 2 Oblike lastništva zaposlenih

Ko govorimo o lastništvu, torej tudi lastništvu zaposlenih (oz. notranjemu lastništvu, delavskem delničarstvu), trčimo na vprašanje lastništva kot takega in na vprašanje, zakaj je lastništvo oz. lastninska pravica tako temeljno. Po Kanjuo Mrčela zgolj z osnovno človekovo potrebo ali družbenim ciljem utemeljen koncept lastništva le-temu daje moralno opravičilo, da le-ta postaja legalna pravica. »Če legalni sistem ne bi varoval lastništva, se lastništvo ne bi moglo uveljaviti kot pravica« (Kanjuo Mrčela 1999, 24). Pusićeva definira lastništvo kot »enega centralnih družbenih odnosov kot vir kontrole nad ekonomsko sfero družbe in s tem kot pomemben in včasih odločilen vir politične moči« (Pusić v Kanjuo Mrčela 1999, 25). Tako definirano lastništvo je zlasti zanimivo, ker je bila taka definicija postavljena v letu 1986, še v razmerah samoupravnega socializma, pri čemer je v nadaljevanju analize Pusićeva (v Kanjuo Mrčela 1999, 25) ugotavljala, da lastniški odnosi niso nujno vir oblasti in kontrole, saj je lastnina v smislu nakopičenih materialnih dobrin, ki ne zagotavljajo kontrole ali političnega vpliva preprosto »bogastvo, ki lahko zagotovi ugodno eksistenco, toda samo po sebi ne daje tudi moči, da se definirajo in spreminjajo družbeni odnosi.«

Lastnina, lastninska pravica ali lastništvo je predmet proučevanja in definicij že iz obdobja rimskega prava. S tem vprašanjem so se in se še ukvarjajo filozofi, pravniki, sociologi, ekonomisti, psihologi. Zato obstajajo tudi različne definicije in pogledi na lastnino, lastninsko pravico in lahko govorimo o pravnem, ekonomskem, psihološkem, de facto in de iure lastništvu. Kot ugotavlja Kanjuo Mrčela (1999), se lastninska pravica najpogosteje definira kot sveženj pravic, po Blairovi (v Kanjuo Mrčela 1999, 20) pa gre pri lastninski pravici za »sveženj pravic in obveznosti«.

V slovenskem pravnem redu najsplošnejšo definicijo lastninske pravice, ki se nanaša tako na premične kot nepremične stvari, definira Stvarnopravni zakonik, in sicer je lastninska pravica »imeti stvar v posesti, jo uporabljati in uživati na najobsežnejši način ter z njo razpolagati. Omejitve uporabe, uživanja in razpolaganja lahko določi samo zakon« (SPZ, UR. l. 87/2002, čl. 37). Taka definicija lastninske pravice daje lastniku pravico do posesti, uporabe, uživanja plodov in koristi ter pravico do razpolaganja (ius utendi, fruendi in abutendi). Abell (v Kanjuo Mrčela 1999, 20) govori o obširnejšem seznamu lastninskih pravic. Navaja:

- pravico do imetja kot ekskluzivne kontrole nad predmetom lastništva,
- pravico do uporabe oz. uživanja,
- pravico do upravljanja oz. odločanja,
- pravico do rezidualnega zaslужka (oz. stroškov),
- pravico do kapitala (poraba, sprememba, uničenje predmeta lastništva),
- pravico do varnosti oz. imuniteto glede razlastitve,
- pravico do prenosa,
- neomejenost,
- prepoved škodljive uporabe,
- obveznost do predavanja oz. možnost razlastitve v primeru plačevanja dolgov,
- rezidualni značaj oz. pravila vračanja izgubljenih lastniških pravic.

Pri obravnavi lastninske pravice in njene pojavnosti se nujno soočimo z njeno večdimenzionalnostjo, ki je pogojena tudi z odnosom do predmeta lastništva. Tako ima »lastnik« lahko pasiven in formalen odnos ali pa dejanski in aktiven odnos do lastništva. Kot pravi Kanjuo Mrčela (1999), se v ponazoritev različnega odnosa do lastnine in za ponazoritev razlik med oblikami lastništva pogosto uporablja primer Robinsona Crusoja na zapuščenem otoku. Otok ni njegov, tako ni njegov pravni, de iure ali formalni lastnik otoka. Ker pa na njem živi, ga dejansko (de facto) uporablja in v ekonomskem smislu izkorišča, ga nadzoruje in ima v psihološkem smislu aktiven odnos do njega.

Pri obravnavi lastništva zaposlenih izhajajoč iz ugotovitev o večplastnosti lastninske pravice nujno trčimo na vprašanje, kdo je lastnik podjetij (organizacij), kapital ali delo. Kaže, da se odgovor na to vprašanje vedno bolj pomika v smer, da je delu treba na nek način priznati lastništvo podjetij. Omenila sem že Gostišo, ki pravi, da kar 85 % (v bilancah še nepriznane) tržne vrednosti podjetja tvori intelektualni kapital, torej človek. Če zastopamo teorijo, da gre delavcu pravica do udeležbe pri finančnih rezultatih podjetja (dobičku) že na podlagi njegovega dela, torej ne da bi bil dejansko lastnik kapitala (delnic), se samo po sebi vsiljuje vprašanje, zakaj sploh spodbujati lastništvo zaposlenih (delavsko delničarstvo). S tem pravzaprav krepimo stališča, da gre pravica do udeležbe pri rezultatih podjetja zgolj kapitalu, torej imetnikom delnic, čeprav vemo, da tako teorija kot tudi praksa na drugi strani spodbujata delitev dobička podjetja tudi med zaposlene, ki niso lastniki delnic. Odgovor na to vprašanje nikakor

ni enoznačen in je odvisen od pogledov in razumevanja podjetja ter vloge kapitala in dela v njem.

## 2.1 Delničarska lastnina

Delničarska lastnina je zasebna lastnina, katere bistvo je v njeni ekskluzivnosti, tj. pravici do izključevanja drugih.

Delničar je nosilec pravic in obveznosti, ki izhajajo iz delnice, delnica pa je temeljni opredelilni element delniške družbe in je oblika lastninskega financiranja družbe (Ivanjko in Kocbek 1996.) Delnice predstavljajo:

- sorazmerni del osnovnega kapitala delniške družbe;
- so vrednostni papir;
- delničarju zagotavljajo pravice, ki jih teorija deli:
  - članske (pravica do upravljanja, pravica do nadzora),
  - premoženjske (pravica do udeležbe na dobičku, pravica do udeležbe v likvidacijski masi ob prenehanju d. d.).

Kanjuro Mrčela (1999, 47) ugotavlja, da kljub temu, da večina avtorjev definira delničarsko lastnino kot obliko zasebne lastnine nad sredstvi za proizvodnjo, »je ta oblika bližje javnemu ali družbenemu kot privatnemu lastništvu.« V slovenskem pravnem sistemu delničarji ne odgovarjajo za obveznosti družbe, saj družba svojim upnikom odgovarja samo s svojim premoženjem in delničarji družbe upnikom niso odgovorni za obveznosti družbe (Zakon o gospodarskih družbah, 168 čl). »Poglavitna pravna značilnost vseh tipov delniške družbe je v tem, da je nosilec pravic in obveznosti v podjetju kot pravni osebi personificirani kapital« (Ivanjko in Kocbek 1996, 234). Udeležba delničarjev v družbi je zgolj kapitalska, in kot je mogoče zaslediti v pravni teoriji (Ivanjko in Kocbek 1996) je delničar zgolj lastnik delnic in ne družbe, zato je napačno pojmovanje delničarjev kot lastnika družbe. Delnice dajejo delničarjem zgolj pravice, ki izhajajo iz njih.

Kanjuro Mrčela (1999, 48) ugotavlja, da delničarska lastnina »postane način delitve investicijskega tveganja večjega števila lastnikov in obenem možnost za zbiranje kapitala razdrobljenih imetnikov, ki samostojno ne bi dosegli enako uspešnih



rezultatov kot združeni«. Taka ugotovitev temelji na zgoraj povedanem, tj. da delničarji delniške družbe ne prevzemajo nikakršnega tveganja za njeno poslovanje in njeno uspešnost, zlasti zanjo ne odgovarjajo s svojim osebnim premoženjem. Interes, ki ga delničar zasleduje, je, poenostavljeno rečeno, rast cene delnic in čim višji donos na delnico. Skratka, finančni učinek.

Povsem drugačne cilje in interese kot delničar v »klasični« delniški družbi ima zaposleni lastnik delnic. Lastništvo zaposlenih je naraščajoči trend v svetu in se je sprva razvilo kot oblika motivacije zaposlenih. Pri tem velja posebej poudariti, da ne gre zgolj za finančno motivacijo zaposlenih, ki so v primeru uspešnega poslovanja podjetja deležni dividende oz. so soudeleženi pri dobičku družbe. Finančno je mogoče zaposlene motivirati tudi na drugačen način, npr. s plačo ali drugimi finančnimi stimulacijami (npr. vozilo, stanovanje, izobraževanje, zavarovanja ipd.). Pri delavskem delničarstvu je poleg nezanemarljive finančne motivacije potrebo upoštevati, da delavci želijo vplivati na okolje, v katerem delajo, da ga želijo izoblikovati. Tako Alan Hyde (v Kanjuo Mrčela, 1999, 61) meni, da je fenomen lastništva zaposlenih v devetdesetih treba preučiti iz štirih razlogov:

- *zaradi dolge in bogate zgodovine vizije gospodarstva, v katerem bi bila podjetja v lasti zaposlenih,*
- *zaradi spreminjanja narave lastništva zaposlenih,*
- *zaradi velike popularnosti ESOP-ov v ZDA,*
- *lastništvo zaposlenih, obravnavano z različnih vidikov, ponuja podlago za poglobljeno analizo fenomena lastništva zaposlenih na novih temeljih.*

Imetniku delnic ta zagotavlja pravico do udeležbe pri upravljanju družbe, pravico do dela dobička (dividenda) in pravico do ustreznega (na njegov delež odpadlega) premoženja ob likvidaciji ali stečaju družbe. V tem smislu se torej pravice delničarja ločijo na članske pravice, tj. pravico do aktivne in pasivne udeležbe v organih upravljanja družbe in premoženjske pravice, kamor spada predvsem pravica do dividende in pa pravica do preostanka premoženja ob likvidaciji oz. stečaju družbe. Kljub temu pa avtorica Kanjuo Mrčela (1999) opozarja, da delničarska lastnina bližje javnemu ali družbenemu kot pa privatnemu lastništvu, in sicer zato, ker so delničarji kot lastniki delnic samo posredni lastniki sredstev za proizvodnjo. Združevanje v delniški družbi (ki postane samostojna pravna oseba) omejuje osebno odgovornost, saj

jo prevzema delniška družba, tveganje delničarjev glede izgube premoženja pa je omejeno na njihov vložek, torej količino delnic. Delniška družba prav tako zagotavlja kontinuiteto, saj se delničarji menjajo, družba kot samostojna organizacijska (in premoženjska) oblika pa ostaja. Zaradi razpršenosti delnic oz. velikega števila delničarjev se na nek način izgublja moč kapitala (delničarjev), saj razpršenost lastništva delnic sama po sebi pomeni razpršenost moči kapitala, njihov manjši interes za upravljanje podjetij in hkrati tudi omejuje njihov nadzor nad upravljanjem v podjetju. To vlogo zato prevzemajo menedžerji. Že Adam Smith (v Kanjuo Mrčela 1999, 48–50) je menil, da delničarji moderne korporacije nimajo lastnosti lastnika in da je ločitev lastništva delniških družb od njenega upravljanja ena najbolj problematičnih lastnosti delniških družb. Županov (v Kanjuo Mrčela 1999, 49) pravi, da lastništva v korporacijah sploh ni in da participacija moči v podjetjih ni odvisna od lastniške vloge.

## **2.2 Lastniški in članski koncept**

Kanjuo Mrčela (1999, 160) ugotavlja, da v organizacijski teoriji o načinu vladanja v ekonomski sferi obstoji dilema med lastniškim in članskim konceptom. Ugotavlja, da bi v večini gospodarskih organizacij članski koncept lahko pomenil preveliko oz. preveč radikalno spremembo in vidi lastništvo zaposlenih kot mogočo kompromisno rešitev med članskim in lastniškim konceptom. S slednjim bodo delavci dobili tisto, kar naj bi pridobili s članskimi pravicami. Na podlagi izkušenj podjetij v lasti zaposlenih ocenjuje, da bodo zato, ker bodo lastniki hkrati člani, ta oblika delničarstva uspešnejša kot konvencionalno delničarstvo (Kanjuo Mrčela 1999, 156–161).

V tej zvezi Kanjuo Mrčela pojasnjuje razliko med upravljanjem na podlagi dela (članstva v podjetju) in na osnovi lastništva. Upravljanje na podlagi lastništva ustreza lastniškemu konceptu podjetja, upravljanje na podlagi dela pa je značilno za alternativna demokratična podjetja. Za slednja avtorica Kanjuo Mrčela (1999, 156) ugotavlja, »da se je z managersko revolucijo, ki je upravljanje preselila iz rok lastnikov in s poznejšimi vse večjimi upravljaljskimi pravicami zaposlenih (udeležba v upravljanju), organizacijska praksa prestavila v smer članskega upravljanja.

Stryjan (v Kanjuo Mrčela 1999, 157) na tej podlagi, torej na podlagi članstva in/ali lastništva, razlikuje dva organizacijska modela, ki se razlikujeta po načinu urejanja

zaposlovanja, lastništva in pravic upravljanja na podlagi dela, pri čemer Stryjan našteva formalne razlike med modeloma:

Tabela 2. 1: Formalne razlike med članskim in lastniškim modelom upravljanja

<b>Članstvo</b>	<b>Lastništvo</b>
Vsebino določa organizacija.	Vsebino določa statut družbe.
Stopnjo vpliva določajo člani.	Obstaja formalni limit vpliva.
Zastavlja obveznosti do organizacije.	Ni obveznosti do organizacije.
Zastavlja medsebojne obveznosti.	Ni obveznosti do solastnikov.
Lahko se odpokliče.	Vstop prost.
Vstop potrjuje organizacija ali drugi člani.	Prenos prost.
Prenos reguliran in prepovedan.	Lahko se akumulira.
Ni ga mogoče akumulirati.	Ni povračljivo (do likvidacije).
Prednostna obravnava v poslih z organizacijo.	Ni prednostne obravnave.

Vir: Kanjuo Mrčela (1999). Lastništvo in ekonomska demokracija.

V nadaljevanju avtorja Kanjuo Mrčela ugotavlja različne pojavne oblike upravljanja v podjetjih v lastništvu zaposlenih in pravi, da upravljanje v takih podjetjih lahko različno urejeno, lahko je lastniška pravica delničarjev, ki so tudi člani podjetja, ali pa pravica zaposlenih na podlagi dela. Povzema Pusićevo z njenim stališčem, »da z uvajanjem razmerja, v katerem imajo delavci kontrolo nad kapitalom de facto postaja vprašljiv kapital kot vir moči v industriji oz. se principu kapitala zoperstavlja princip dela« (Pusić v Kanjuo Mrčela 1999, 156), kar pa po njenem velja za podjetja v lasti zaposlenih, v katerih velja člansko upravljanje, ne pa za podjetja, v katerih velja lastniško upravljanje. Avtorica poudarja, da je članstvo kot model superioren lastništvu in se povezuje z vprašanjem zavzetosti. Gruban (2005) zavzete zaposlene definira kot energetične zaposlene, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem, v katerem so zaposleni. So izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja ter zaupajo v sodelavce in vodje. Nezavzete zaposlene definira kot tiste, ki naredijo le to, kar morajo, in v delo ne vlagajo energije in strasti, medtem ko aktivno nezavzete zaposlene definira kot nezadovoljne na svojem delovnem mestu, ki svoje

nezadovoljstvo tudi aktivno kažejo ter vsakodnevno podcenjujejo delo svojih aktivno zavzetih sodelavcev.

### 2.3 Upravljanje na podlagi ravnotežja interesov

Na drugi strani pa se je v teoriji moč zaslediti teorijo upravljanja na podlagi ravnotežja interesov. Gostiša (1996, 10) je pojem menedžmenta definiral tako, da »s tem pojmom razumemo vse tiste strateške (globalne), operativno izvršilne in nižje vodstvene poslovne odločitve ter aktivnosti v podjetju, ki niso v pristojnosti (organov) lastnikov oziroma ne sodijo v okvir lastniškega upravljanja podjetja in so zaupane plačanim strokovnjakom za vodenje – managerjem«. Ugotavlja, da je v sodobni organizacijski znanosti že davno presežena teorija, ki s pojmom upravljanje razume samo lastniško upravljanje podjetij in da je že presežena teza, ki uči, da organizacija obstaja in deluje le v interesu lastnikov, zaradi česar naj bi bilo upravljanje izključna funkcija lastnikov. Sistem upravljanja podjetij opredeljuje kot splet štirih vrst interesov, in sicer: personificiranega kapitala, lastnikov, zaposlenih in okolja. Meni, da mora organizacija s svojim delom in poslovanjem zadovoljevati predvsem tri vrste različnih interesov (interese okolja postavlja v sklop teorij o družbeni odgovornosti podjetij):

- *interes lastnikov, ki je izključno ekonomski in se kaže v čim večjem donosu na vloženi kapital. Z vidika lastnikov je torej temeljni cilj organizacije maksimiranje dobička v danih pogojih, ki pa ga lahko omogoči le učinkovito poslovanje organizacije;*
- *interes kapitala, ki ga v organizaciji zastopa menedžment, je maksimalno lastno oplemenitenje. Tudi ta cilj se lahko realizira le s čim višjim dobičkom ter s čim višjim deležem za akumulacijo v fazi delitve tega dobička. Interes menedžmenta za čim večji dobiček je tudi v tem, da je za njegovo realizacijo osebno odgovoren lastnikom. Pogoj za dobiček je seveda, kot rečeno, učinkovito poslovanje organizacije;*
- *interesi zaposlenih pa so številni. Temeljni je prav gotovo v čim višji plači in drugih dohodkih, ki jim zagotavljajo višji življenjski standard. Ta interes zaposlenih je v direktnem nasprotju s interesom po čim višjem dobičku ... Druge interese, ki jih zaposleni zasledujejo v organizaciji, lahko opredelimo kot zadovoljevanje potrebe po varnosti, po pripadnosti, po spoštovanju, po samospoštovanju oziroma*

*samouresničevanju itd. Tudi interes po socialni varnosti je v bistvu materialno pogojen in ga je mogoče realizirati le z zagotavljanjem večje poslovne učinkovitosti in uspešnosti organizacije, medtem ko je realizacija ostalih (nematerialnih) interesov vezana bolj na omogočanje večje ali manjše participacije pri delu ali na podlagi dela (Gostiša 1996, 133–135).*

Zgoraj navedeni interesi so po Gostiši trije ključni dejavniki organizacije. So si različni in nasprotujoči, združuje pa jih nujnost delovanja v smeri istega cilja, to pa je čim večja učinkovitost poslovanja organizacije glede na različne kazalce, kot so produktivnost, donosnost, rentabilnost itd. Če je organizacija sposobna zagotavljati ustrezno ravnotežje med vsemi tremi vrstami interesov, bo lahko optimalno uspešno delovala in dosegala cilje, v nasprotnem primeru pa skoraj zanesljivo pride do motenj v delovanju organizacije.

#### **2.4 Teorija demokratičnega podjetja**

V teoriji se pogosto omenja Ellermanova ideja demokratičnega podjetja (»democratic worker-owned firm ali »labour-based democratic firm), ki je podjetje v lasti in pod kontrolo v njem zaposlenih ljudi, podobno kot je demokratična oblast v mestu ali državi pod kontrolo njenih državljanov. Ellerman trdi, da tisti, ki upravljajo in vladajo navsezadnje ne odgovarjajo nekomu tretjemu, temveč ljudem, s katerimi upravljajo (ravnajo) in jim vladajo. V demokratičnem podjetju posameznikovo delo v podjetju pomeni njegovo članstvo v njem in tako zaposlitveno razmerje zamenja člansko razmerje. Teorija demokratičnega podjetja zastopa stališče, da kapitalistični sistem temelji na delovni najemni pogodbi in ne na privatni lastnini. Ellermanova teorija je, da je demokracija nezdržljiva z najemanjem ljudi, ne pa s privatno lastnino. Tako Ellerman kot bistvo kapitalizma vidi najemno pogodbo in ne več privatno lastnino. Ellerman pogosto uporablja primerjavo s suženjstvom in pravi, da ni bilo opuščeno zato, ker bi bilo neekonomično, temveč zato, ker je zaradi družbenega konsenza postalo suženjstvo (imeti človeka v lasti) nesprejemljivo. Prodajanje delovne sile Ellerman definira kot suženjstvo za določen čas in meni, da je vprašanje časa, kdaj bo tudi to pridobilo status družbeno neprimerne in nesprejemljive rešitve in bo tako ostalo zunaj družbenega moralnega in pravnega okvirja. Po njegovi teoriji bi v skladu z naravnim sistemom privatne lastnine in pogodb vedno delo najemalo kapital in prodajalo

proizvode tako da bi bila vsa podjetja demokratična podjetja, v katerih so delavci z menedžerji vred samozaposleni. Ellerman svojo teorijo demokratičnega podjetja gradi na dveh principih, in sicer, da človek de facto ne more prodati svojega dela in se ne more de facto odpovedati pravici do odločanja. Za to uporablja prisodobno o zaposlenem zločincu, kjer podjetnik najame človeka in kombi. Oboje se podjetnik odloči uporabiti za rop banke. Pri ropu policija ujame podjetnika in zaposlenega (najetega človeka), sodišče pa oba obsodi kot soudeleženca pri ropu. Lastnika kombija pa oprosti, ker ni odgovoren za to, kar je podjetnik počel z njegovim kombijem, medtem ko je bil kombi v najemu. Zaposleni se je postavil na enako stališče kot lastnik kombija, in sicer, da je dal svoje delo v najem podjetniku in da ni odgovoren za to, za kaj je podjetnik najeto delo uporabil. Uporabil je definicijo delovnega procesa kot procesa, v katerem podjetnik uporablja delo in sredstva za delo in je za delo odgovoren. Vendar je za sodišče zaposleni oseba, ki je odgovorna za svoje početje in se ne more odpovedati svoji osebnosti in prenesti odgovornosti na tistega, ki ga je najel (Kanjuo Mrčela 1999, 166–167)

Ellermnova teorija podjetja sodi med najradikalnejše teorije podjetja, ki združuje zahtevo po samozaposlovanju in samoupravljanju ter zahtevo po zasebni lastnini. Gostiša s to idejo polemizira, ji sicer priznava teoretično neoporečnost, vendar dvomi v njeno realno uresničljivost. Ta teorija po njegovem predpostavlja, da je delavec nujno hkrati tudi lastnik kapitala. Ugotavlja, da še celo v zadrugah, kjer je predpogoj članstva v združni ali drugi zaposlitveni obliki podjetja tudi ustrezen kapitalski delež vsakega zaposlenega, vsi zaposleni v zadrugah niso nujno tudi združniki. Pravi, da je težko realno pričakovati, da bi bili vsi zaposleni (delavci) finančno zmožni ali osebno zainteresirani za enakopravno članstvo v zadrugah tako, da bi bilo lahko združništvo in samostojna samozaposlitev lahko postala prevladujoča oblika podjetništva. Meni, da je vizija ekonomske demokracije, ki sloni izključno na uvajanju vsesplošnega združništva, utopična in daleč od prihodnje mogoče organiziranosti gospodarstva (Gostiša 2014).

## **2.5 Koncept deležnikov**

V teoriji ekonomske in organizacijske teorije se pogosto omenja ameriško teoretičarko Margaret M. Blair. Njeno stališče je, da je treba delu priznati status kapitala v pravem pomenu besede. Lastništvo po njenem mnenju daje pravico do prisvajanja rezultatov

podjetja, tj. pravico do donosov od produkcijskih sredstev in do nadzora nad temi sredstvi. Ker zaposleni v procesu ustvarjanja produktov sodelujejo s svojim specifičnim človeškim kapitalom, ki je njihova last, jim gre tudi pravica do nadzora nad podjetjem in deleža pri dobičku (Blair 1995). Gostiša ji pripisuje pionirsko vlogo pri razvoju teorije, da pravica do soupravljanja in udeležbe pri dobičku ni zgolj politična pravica ali prostovoljni motivacijski ukrep podjetja, temveč gre za ekonomsko pravico na temelju lastništva nad človeškim kapitalom (Gostiša 2014). Blairova pa se še ne zavzema za globlje institucionalne posege v obstoječo koncepcijo kapitalističnega podjetja, ampak zgolj poziva menedžment, naj prepozna dolžnost maksimiranja dobičkov tudi za človeški kapital.

Blairova meni, da je pri razmišljanju o razmerju med lastništvom in podjetjem na splošno, potrebno začeti razmišljati o sodobnem podjetju in preseči razmišljanje, ki sodi v začetek prejšnjega stoletja, pri čemer ima v mislih predvsem razlikovanje med aktivnimi lastniki, značilnimi za zgodnje kapitalistično obdobje in pasivnimi lastniki (razpršeno delničarstvo), kar je značilno za moderno delniško družbo. Zato meni, da klasično videnje lastništva podjetja kot nedeljivega svežnja pravic, ki pripadajo enemu lastniku, ne vzdrži več. Blairova podpira lastniški status zaposlenih, saj sta po njenem mnenju pomen in vloga specializiranega človeškega kapitala presegla pomen fizičnega kapitala. Podpira povečanje notranjega lastništva zaposlenih in nadzora zaposlenih v okviru obstoječih zakonov. Poziva k eksperimentiranju z različnimi načini za doseganje tega cilja, k spremembam v upravnih odborih in razumevanju temeljnega namena podjetij, s čimer se uvršča med utemeljitelje teorije o družbeni odgovornosti podjetij in koncepta deležnikov. Gostiša pa povzema tudi kritike njene teorije o tem, da bi morali biti delavci, čeprav niso lastniki delnic s svojim specifičnim človeškim kapitalom, udeleženi v rezultatih in upravljanju podjetja. Njeni kritiki trdijo, da Blairova ne pojasni, ali naj bi bile te dolžnosti direktorjev do delavcev – nedelničarjev pravno utemeljene in izvršljive z neko obliko fiduciarne dolžnosti, ki presega pogodbo o zaposlitvi, ali morda s čim drugim. V izvedbenem smislu, pravijo njeni kritiki, te teorije zmanjka. Kljub temu pa Gostiša (2014, 140–141) zagovarja tezo, da je njena znanstvena teorija dovolj provokativna, da bi morala spodbuditi nadaljnje raziskave v smeri »redefiniranja zaposlenih kot delnih lastnikov podjetij na podlagi njihovega lastništva nad človeškim kapitalom.«

## **2.6 Skupna in kolektivna lastnina**

Skupna in kolektivna lastnina se med seboj razlikujeta glede na kriterij inkluzivnosti in ekskluzivnosti. Pri kolektivni lastnini je nosilec pravic določena skupina ljudi (kolektiv) in je ekskluzivna oblika lastnine. Nečlani skupne izključuje iz lastništva, pravice posameznih članov skupine pa so omejene s pravicami drugih članov. Skupna lastnina pa je inkluzivna oblika lastnine in se obravnava kot prvobitna oblika lastništva, ki je obstajala še pred privatnim lastništvom.

### 2.6.1 Zadruga

Najpogostejše oblike kolektivne lastnine so zadruga, delavske kooperative. Za zadruga je značilna vzajemno lastništvo in pa demokratičen način odločanja vseh članov zadruga. Poznane so različne oblike zadrug (kmetijske zadruga, nabavne zadruga, finančne zadruga ipd.), predvsem so zanimive t. i. delavske zadruga, za katere je značilno, da je udeležba v dobičku zadruga proporcionalna vloženemu delu. Razmah delavske zadruga dobivajo predvsem v kriznih časih, ko je njihovo ustanavljanje namenjeno predvsem ohranjanju delovnih mest in predstavljajo alternativo klasičnemu lastništvu podjetij. Delavske zadruga niso zelo razširjene, predstavljajo približno tri odstotke vseh zadrug na svetu. Najbolj poznana je španska zadruga – kooperativa Mandragon (Pahor 2014).

Zadruga imajo skoraj dvestoletno zgodovino, kot prve zadružnike pa štejemo skupino tkalcev iz Rochdalea, ki so se že leta 1854 združili, da bi svoje delo organizirali in upravljali na demokratičen način (Kanjuro Mrčela 1999, 56). Zaslediti je tudi podatke, da je v ZDA prvo zadružno podjetje nastalo že leta 1752 (Štormajer 2015), in sicer za prvo priznana zadruga v ZDA velja Philadelphia Contributionship, ki je nastala kot vzajemna protipožarna zavarovalnica, ki na področju zavarovalništva deluje še danes. Njen ustanovitelj je bil Benjamin Franklin. V veliki gospodarski krizi v letu 1929 se je razvila dodatna podpora razvoju zadrug s strani zvezne oblasti v ZDA. Štormajer poroča, da imajo danes po v ZDA zadruga več kot 350 milijonov članov, pri čemer je ena oseba lahko članica več različnih zadrug, od tega je 340 milijonov članov različnih potrošniških zadrug. V ZDA deluje okoli 30.000 zadrug na več kot 73.000 lokacijah po celotni državi in imajo v lasti več kot 3.000 milijard dolarjev premoženja, letno pa ustvarijo 500 milijard dolarjev prihodkov in izplačajo 25 milijard dolarjev plač. V njih



je zaposlenih več kot 850 tisoč ljudi. Med njimi je 223 t. i. delavskih zadrug. Povzema tudi podatek University of Wisconsin – Madison, ki je preverjala vpliv zadrug v ZDA na celotno gospodarstvo (izdatki zadrug, potrošnja tistih, ki iz naslova zadrug prejemajo plače in druge dohodke, kar se pozna v prometu drugih ekonomskih subjektov), ki ocenjuje, da t. i. skupni ekonomski vpliv (economic impact) zadrug na ekonomijo ZDA znaša 654 milijard dolarjev prometa in več kot dva milijona delovnih mest ter da je zaradi njih izplačanih 75 milijard dolarjev plač in dodatkov ter za 133,5 milijarde dolarjev dodane vrednosti. Te podatke primerja s slovenskimi podatki in ugotavlja, da je bilo za leto 2013 po podatkih Ajpesa registriranih 311 zadrug, ki so zaposlovale 3.203 ljudi in so ustvarile 811.378 tisoč evrov prihodkov ter neto dodano vrednost v višini 79.152 tisoč evrov. Na podlagi primerjave teh podatkov je Štromajer (2015) ugotovil, da skupni promet zadrug v ZDA znaša 4,7 % bruto družbenega proizvoda, v Sloveniji pa po dostopnih podatkih le okoli 2,2 %. V ZDA je delež zaposleni v zadrugah okoli 0,59 %, v Sloveniji pa okoli 0,35 %. Podatkov o ekonomskem vplivu zadrug na ekonomijo v Sloveniji žal ni, tako da jih ni moč primerjati s podatki iz ZDA.

Delavsko zadružništvo je v tako v Evropi kot tudi pri nas manj razširjena oblika podjetništva, vendar izkušnje iz Italije kažejo, da je tam prisoten poslovno uspešen zadružniški sektor, ki je pomemben del italijanskega gospodarstva. Avtorica Mrčela (2015) vidi ključ do uspešnosti italijanskih zadrug v tem, da so enakomerno prisotne v vseh sektorjih gospodarstva. O razširjenosti zadrug v Italiji govori primer Trentina, kjer je več kot 600 zadrug organiziranih na območju 217 občin. Organizacija Federazione Trentina della Cooperazione je uradna organizacija, ki pomaga in nadzoruje zadružna gibanja v pokrajini Trento in zajema več kot tretjino od približno petsto tisoč prebivalcev v Trentinu (Mrčela 2015, 25). Kot primere najbolj znanih in cenjenih zvez zadrug omenja Libero Terro, ki se ukvarja z organiziranjem kmetijskih zadrug in katere cilj je obnova zemlje, ki je prej pripadala različnim mafijskim združenjem. Citta Solare je primer socialnega turizma, ki povezuje brezposelne z željo po zaposlitvi, marginalizirane prebivalce z željo po nastanitvi in turiste ter popotnike, ki iščejo nizko cenovno prenočišče v pokrajini Venet. Hoteli organizacije Citta Solare poleg funkcije turističnega prenočišča opravljajo tudi funkcijo začasne nastanitve ljudem v stiski (ponudili so npr. zatočišče beguncem iz Sirije, Nigerije, Malija, Eritreje in Etiopije). Ta organizacija spodbuja razvoj nove ideje o potovanjih, premik

od potrošniškega k odgovornemu, ozaveščenemu socialnemu turizmu. Avtorica ugotavlja, da so v Italiji sektor socialnega podjetništva izkoristili tako, da ustvarjajo stabilna in trajnostna delovna mesta ter prispevajo k razvoju bolj ekonomsko in socialno pravične družbe.

Mednarodna zveza kooperativ (ICA – International Co-operative Alliance) definira kooperativo (zadrugo) kot »samostojno združenje posameznikov, ki so se prostovoljno povezali zato, da bi zadovoljili svoje ekonomske, socialne, kulturne in druge potrebe ali težnje«. Drogenik Štibljeva (2012a) poudarja, da je kooperativa podjetje, katerega lastniki so člani sami in ki ga demokratično vodijo in nadzirajo.

### 2.6.2 Zadružna načela Mednarodne zveze kooperativ

Kooperative svoje vrednote uresničujejo na podlagi sedmih načel:

- prostovoljno in odprto članstvo (odprte so za vse in ni spolnih, socialnih, rasnih, političnih ali religioznih diskriminacij),
- demokratičen nadzor članstva (pravilo »en član en glas« in nadzor vršijo člani, tisti, ki so izvoljeni kot predstavniki kooperativ pa neposredno odgovarjajo članstvu),
- ekonomska participacija članstva (enakomerni prispevki kapitalskih deležev, vsaj del kapitala je v skupni lasti, presežek iz dobička člani investirajo v nadaljnji razvoj oz. vzpostavljanje rezervnega sklada),
- samostojnosti in neodvisnosti (če sklepajo dogovore z drugimi strankami, tudi vladami ali če pridobivajo denar iz drugih virov zunaj kooperative, to storijo tako, da obenem zagotovijo demokratičen nadzor članov in tako vzdržujejo avtonomijo),
- izobraževanje, pridobivanje veščin in dostopnost informacij (cilj izobraževanja je, da bi pri razvoju kooperativ vsi sodelovali čim bolj učinkovito in vsi prispevajo k oblikovanju javnega mnenja, zlasti pa obveščajo mlade ljudi in mnenjske voditelje o naravi in koristnosti kooperativ),
- sodelovanje med kooperativami (delujejo v smeri trajnega razvoja lokalne skupnosti),

- kontrola članov nad poslovanjem (je bistveno načelo kooperativ in prispeva k prevešanju razmerij moči od finančnega k človeškemu kapitalu) (Drofenik Štibelj 2012a).

### 2.6.3 Pomen zadrug

Avtorja Borzaga in Galera sta v poročilu iz leta 2012 z naslovom »Spodbujanje razumevanja zadrug za boljši svet«<sup>1</sup>, ugotavljala, da danes delujejo zadruge na vseh področjih, imajo pa daljšo življenjsko dobo kot klasična, profitno usmerjena podjetja. Ključ njihovega uspeha je v tem, da niso usmerjene v maksimiziranje dobička, temveč k zadovoljevanju potreb skupnosti. V kriznih razmerah se zadruge odzivajo precej bolje, kot klasična podjetja, prav tako pa se bolje spopadajo s težavami po izhodu iz krize. Vendar pa po mnenju preučevalcev zadrug te v sodobnem svetu niso deležne pozornosti, ki si jo zaslužijo, vse to pa zahvaljujoč načinu razumevanja gospodarstva in dojemanju podjetja v lasti investitorjev kot idealne oblike organiziranja proizvodnje dobrin in storitev, v katerih je učinkovitost merjena izključno v ustvarjanju vrednosti za lastnike (dobiček). Pričakovalo se je, da bodo zadruge ob zaključku procesa tržnega modela izginile, le redki pa so jih razumeli kot drugačen tip institucionalnega organiziranja ter jih postavljali ob bok in v enakovreden položaj klasičnim delničarskim podjetjem. Pomanjkanje zanimanja za združni način organiziranja podjetij je rezultiralo tudi v tem, da so bile zadruge premalo raziskane. Tudi študije, ki so o zadrugah obstajale, so pogosto temeljile na nekonsistentnih domnevah, zato je umanjalo obvezno teoretsko ogrodje, ki bi lahko pojasnilo rast zadrug. Pomanjkljive teoretske podlage pa so preprečevale tudi razvoj ustreznih kazalnikov za merjenje družbene učinkovitosti zadrug. Zadruge so se obravnavale kot arhaične in preživete oblike organizacije. V obdobju krize, s kakršno smo se in se še soočamo, se pogosto iščejo nekonvencionalne poti za premagovanje kriznih razmer. Glede na veliko sposobnost združevanja ekonomskih, družbenih in ekonomskih ciljev, so zadruge ena od možnih poti za premagovanje kriznih in post kriznih razmer.

---

<sup>1</sup> Povzetek poročila avtorjev Borzaga in Galera je avtor Tadej Slapnik objavil v reviji Ekonomska demokracija št. 6/12, dostopno je tudi na [http://ica.coop/sites/default/files/media\\_items/Report\\_Venice2012\\_PRINT.pdf](http://ica.coop/sites/default/files/media_items/Report_Venice2012_PRINT.pdf) dne 22. 2. 2016.

Iz zgodovine so znani podatki, da se zadruga bolje spopadajo tudi s posledicami kriz. Britanske potrošniške zadruga v 19. stoletju so beležile trajno rast, v ZDA so v času depresije v tridesetih letih prejšnjega stoletja na področju proizvodnje električne energije in telekomunikacij pomagale preobraziti gospodarstvo države, v sedemdesetih letih so v Evropi rasle delavske zadruga, ki so redkeje beležile neuspehe kot profitno usmerjena podjetja.

Ekonomski prispevek zadrug je prisoten vsaj na petih področjih:

- zmanjšujejo neuspehe trga: zaradi posebnih pravil lastništva in upravljanja zadrug izboljšujejo delovanje ekonomskega sistema in povečujejo dobrobit večjih skupin ljudi;
- stabilizirajo gospodarstvo: njihova vloga stabilizatorja je pomembna zlasti v sektorjih z visoko stopnjo negotovosti in nestabilnosti cen (finance, kmetijstvo) in pa predvsem v kriznih časih;
- proizvodnjo dobrin in storitev premikajo v bližino ljudi, ki jim služijo: na ta način odgovarjajo na specifične potrebe svojih članov, namesto da bi sledile maksimizaciji dobička. Ukvarjajo se npr. z dejavnostmi z nizko, negotovo ali celo negativno stopnjo dobičkonosnosti, s katerimi se klasična delničarska podjetja ne želijo ukvarjati, država pa jih ne zagotavlja. Pogosto so pri tem podprte tudi s prostovoljnim delom članov, ki je tudi sicer pomembno v zagonskem obdobju vseh vrst zadrug;
- imajo dolgoročni pogled na razvoj: usmerjene so v dobrobit trenutnih in prihodnjih generacij, pogosto del svojih presežkov namenjajo v skupni in nedeljivi rezervni sklad, ki ne pripada individualnim članom, temveč mora biti uporabljen v korist vseh in v dobro prihodnjih generacij;
- prispevajo k pravičnejši razdelitvi dobička: ker je njihov namen izpolnjevanje potreb svojih članov in ne kopičenje dobičkov, običajno prerazdelijo svoja sredstva bodisi med delavce preko povišanja plač bodisi med potrošnike preko znižanja cen.

Skrb za skupnost, kot eno od načel organiziranja zadruga poudarja njeno usmerjenost k odgovornosti za skupnost in do družbenih posledic njenega delovanja, kar vodi v številne koristne učinke:

- prispevajo k povečevanju socialnega kapitala in h krepitvi odnosov zaupanja znotraj skupnosti: so učinkovito orodje za krepitev državljske kulture, lahko

jih obravnavamo kot zunanjega spodbujevalca oz. generatorja družbeno usmerjenih vedenj;

- pomagajo pri reševanju problemov, ki bi sicer ostali v odgovornosti javnih politik: boljše kot klasična delničarska podjetja predvsem v nestabilnih in nazadujočih tržnih razmerah ustvarjajo in ohranjajo delovna mesta. Delavski odkupi so v nekaterih državah vse pogostejši in predstavljajo odziv zaposlenih, ki jih skrbi morebitna izguba službe. Zadruga lahko ob pojavu globoke krize rešuje delovna mesta. Zaradi vse bolj prisotnega zavedanja, da ima nezaposlenost globlje učinke kot zgolj ekonomske učinke, predvsem na zdravje, s čimer imajo zadruga pomembne pozitivne posledice tudi za javne izdatke in zdravstveno stanje v svojih skupnostih;
- pomagajo deprivilegiranim delavcem: v nekaterih državah zadruga izrecno favorizirajo delavce, s strani podjetij, ki so v lasti investitorjev in jim nudijo ustrezna izobraževanja in usposabljanja, da bi presegli svoje šibkosti in pomanjkljivosti (Borzaga in Galera, v Slapnik 2012).

Tudi spremenjene družbene razmere, surove krizne razmere, v katerih se je znašlo gospodarstvo in s tem tudi organizacije in podjetja, so dodatno pokazale, da obstoječi ekonomski sistem ni brez omejitev. Posledično se pojavlja vse več tradicionalnih in novih tipov in form zadrug.

## **2.7 Študija o prenosu lastništva na zaposlene v delavskih zadrugah v EU**

Razmišljanje in tudi aktualizirane razprave o zadrugah so odsev realnih razmer. Prav krizne razmere s turbulentnimi gospodarskimi dogajanja tudi v slovenskem prostoru postavljajo v ospredje vprašanje zadrug. Stečajni številni slovenskih podjetij v zadnjih letih so v brezposelnost pahnili ogromno število delavcev. In prav te okoliščine in ideje (ter nekateri sicer neuspešni poskusi), da bi delavci v stečaju odkupili »svoje« podjetje, so verjetno botrovali tudi razmišljanjem politike, da na tem področju nekaj spremeni. Tako so aktualna razmišljanja o ustvarjanju podpornega okolja, ki bi omogočilo razvoj novodobnih delavskih, storitvenih in podobnih zadrug. Razmišlja se o spremembi stečajne zakonodaje, ki bi delavcem, zaposlenim dajala predkupno pravico pri odkupu (ali najemu) podjetja v stečaju, o finančni podpori pri takih odkupih oz. o možnosti dostopa do kreditnih sredstev in tudi o izobraževanju, ki je

potrebno za upravljanje tovrstnega lastništva (Čeh 2015). Kooperative (zadruge) se tudi v teoriji obravnavajo kot pojavna oblika lastništva zaposlenih, zato tudi na tem mestu razpravljam o tem. Zadruge se obravnavajo tudi kot najpomembnejša oblika t. i. socialnega podjetništva, ki se razvijajo na podlagi uvajanja različnih oblik širšega lastništva zaposlenih, čeprav to ni nujni pogoj socialnega podjetništva. Zadrug seveda ne moremo enačiti s socialnim podjetjem. Organizacija, ki želi biti znotraj EU prepoznana kot socialno podjetje, mora izpolnjevati naslednje minimalne pogoje:

- opravljati mora gospodarsko dejavnost (neprekinjeno izvaja aktivnosti proizvodnje in/ali menjave proizvodov in/ali storitev);
- zasledovati mora konkretne družbene cilje, ki prispevajo k družbeni blaginji;
- omejiti mora delitev dobička in/ali premoženja, takšna omejitev zagotavlja prednost uresničevanja družbenega cilja pred pridobivanjem dobička;
- biti mora neodvisna in organizacijsko samostojna v odnosu do državnih in klasičnih pridobitnih gospodarskih subjektov;
- zagotavljati mora vključujočo obliko upravljanja, ki temelji na soodločanju in demokratičnem načinu oblikovanja odločitev (Slovenski forum socialnega podjetništva 2016).

Evropsko združenje delavskih in industrijskih in storitvenih zadrug (CECOP) je v letu 2013 predstavilo študijo »Prenos lastništva na zaposlene v delavskih zadrugah v EU – priložnost in izzivi«, v kateri je posebej omenjena študija z naslovom »Poslovna dinamika: start upi, prenosi lastništva podjetij in stečaji«, ki jo je leta 2011 objavila Evropska komisija. V nadaljevanju po avtorju Slapniku (2012, 2013) povzemam glavne poudarke študije.

Študija ocenjuje, da je potencial za rešitev oz. ohranjanje podjetij in delovnih mest prek ustanavljanja delavskih zadrug ogromen in v krizi še posebej pomemben. Pri tem izhaja iz ocene, da bo v EU vsako leto 450.000 podjetij, ki zagotavljajo 2 mio delovnih mest, spremenilo lastništvo, tako lahko EU izgubi okoli 150.000 od teh podjetij, kar predstavlja skupaj 600.000 delovnih mest, zato ker se lastniki upokojijo, opustijo dejavnost in ne najdejo prevzemnikov njihovih podjetij, ali ker gredo podjetja v stečaj. Znotraj članic združenja CECOP je več kot 1000 zadružnih podjetij, ki so nastale kot rezultat prenosa lastništva na zaposlene s strani kapitalskih podjetij, ki bi se sicer zaprla, a so bila pred tem prenesena v lastništvo zaposlenih in ustanovljena po stečaju

propadlih podjetij in so v postopku stečaja odkupila zdrave dele podjetja. Osnovni cilj in namen delavskih zadrug je ustvarjanje in ohranjanje dostojnih delovnih mest, ki so vpeta tudi v lokalno okolje. Delavske zadruge se običajno ustanovijo na dva načina:

- upokojitev dosedanjih lastnikov podjetja, ki nimajo naslednikov za prevzem posla. V tem primeru se podjetje proda zaposlenim, ki ga po nakupu spremenijo v delavsko zadrugo;
- delavski odkupi podjetij v težavah ali stečaju: podjetja v težavah kupijo delavci in jih spremenijo v delavske zadruge oz. z delavsko zadrugo ali prek nje odkupijo zdrava jedra podjetja v stečaju.

Študija ugotavlja, da v EU obstajajo različne prakse prenosa lastništva na delavce v delavskih zadrugah (najbolj razširjeno je to v Franciji, Španiji in Italiji). Kot primer se navaja Francija, kjer je nacionalno združenje CG Scoop in njegove regionalne organizacije v letu 2010 transformiralo 76 konvencionalnih podjetij v delavske zadruge, v letu 2011 pa 52. Tako so ohranili več kot 1000 delovnih mest, pri čemer niso upoštevane posredne koristi uspešnega poslovanja delavskih zadrug po prenosu lastništva na zaposlene. Razloge, zakaj je v nekaterih članicah EU prenosov več v drugih manj, je iskati v tem, da so vzpostavljena različna podporna okolja, ki take prenose spodbujajo ali jih zavirajo:

- zakonodaja mora zagotavljati ustrezno podporo, ki omogoča delavske prevzeme s strani delavskih zadrug;
- razvita nacionalna združenja delavskih zadrug;
- podporne politike, ki pospešujejo prenos lastništva na zaposlene.

Kot oviro pri tem, da se izkoristijo veliki potenciali za prenos podjetij v last zaposlenih, se navaja predvsem pomanjkanje znanja med strokovnjaki (odvetniki, računovodje, državne institucije), lastniki podjetja, kot tudi na strani samih zaposlenih. Po izkušnjah združenja CECOP je prenos lastništva na zaposlene veliko sprejemljivejši in manj travmatičen za vse deležnike, tako za lastnike podjetja kot za zaposlene, kakor to velja v primeru zaprtja podjetja in njegove prodaje.

Način prenosa podjetja na zaposlene ugotavlja študija, je odvisen od tega, ali se prenaša podjetje v težavah ali ne. V primeru podjetij, ki uspešno poslujejo, se tak prenos lastništva že leta vnaprej ustrezno načrtuje s strani lastnika in v sodelovanju z zaposlenimi. V številnih primerih direktor (ki ni lastnik) ostane direktor tudi po prevzemu podjetja s strani zaposlenih, kar za zaposlene običajno pomeni še dodatno motivacijo za prevzem lastniških obveznosti podjetja. Drugačen je položaj v primerih

prenosa lastništva v podjetjih, ki so v težavah in v podjetjih v stečaju. V takih primerih delavski odkupi niso vnaprej načrtovani niti pripravljeni. Delavci v takih podjetjih so običajno vitalno zainteresirani, da preprečijo propad podjetij, v katerih so zaposleni in jih običajno v ta namen lastniško transformirajo v delavske zadruga že pred stečajem, ali pa delavske zadruga v sklopu stečaja najprej najamejo in v postopku stečaja tudi odkupijo zdrave dele podjetja. Študija navaja, da zaposlene običajno zadovolji že nizka dobičkonosnost podjetij, kar lastnikom običajno ne zadošča in jih vodi v razmišljanja o smiselnosti nadaljevanja poslovnih aktivnosti podjetja. Tudi v takih primerih je (lahko) rešitev tudi prenos podjetja na zaposlene, saj je zaposlenim cilj ohraniti tudi delovna mesta.

V primerih stečaja podjetja delavci pri morebitnem nakupu podjetja konkurirajo z drugimi potencialnimi kupci. Zato je zelo ključna strokovna podpora, ki jo morajo biti deležni delavci, da so se sposobni spoprijeti s tem izzivi. To običajno zagotavljajo združna združenja in sindikati. Zanimiva je ugotovitev, da so aktualne prakse v nekaterih državah EU (npr. Francija) pokazale, da v kriznih razmerah s potencialno visoko brezposelnostjo, javne institucije, stečajni sodniki in stečajni upravitelji dajejo pri odkupu podjetij prednost delavskim zadrugam pred zunanjimi kupci. V primeru stečaja je zaradi zahtev po hitrem ukrepanju in pospešenem finančnem aktiviranju zaposlenih potrebna pomoč združnih združenj in državnih institucij. Prav tako je zanimiv podatek študije, da so v Argentini in Braziliji že uzakonili predkupne pravice delavcev v postopkih stečajev njihovih podjetij. Predkupna pravica delavcev je utemeljena s tem, da delavcev ne obravnavajo kot posojilodajalcev podjetju, temveč kot aktivne investitorje v lastno podjetje. Podobno je tudi francoska vlada v letu 2013 pripravila zakon, v sklopu katerega opredeljuje predkupne pravice delavcem, ki z delavskimi zadrugami odkupujejo podjetja v stečaju.

Med razlogi, zakaj se lastnik odloči prenesti lastništvo na zaposlene, študija navaja predvsem naslednja dejstva: a) zaposleni podjetje najbolj poznajo; b) zaposleni so v podjetju sposobni ohraniti potrebno znanje in kompetence, kar je pogoj za ohranjanje ustrezno visoke vrednosti podjetja; c) na ta način lastnik prepreči prodajo podjetja konkurenčnemu podjetju na trgu.

Med prednostmi podjetij, transformiranih v lastništvo zaposlenih, pa študija našteva predvsem: a) ohranja se poslovna aktivnost podjetja in delovna mesta, kar je



pomembno za lastnika (čustvena navezanost lastnika na podjetje); b) podjetje ohrani svojo identiteto in zgodovino; c) visoka motiviranost zaposlenih, saj so neposredno zainteresirani za ohranjanje delovnih mest; d) ne prekinja se sodelovanje z zunanjimi deležniki – bankami, dobavitelji itd. e) zagotovljena je lokalna družbena korist, saj se razvoj in ustvarjena vrednost ohranjata v lokalnem okolju.

Med ovirami pri prenosu podjetij v lastništvo zaposlenih in tveganji pri prenosu lastništva podjetij na delavce v delavski zadrugi pa študija našteva zlasti: a) »tabuiziranje« teme o možnem prenosu lastništva na zaposlene, b) pomanjkanje znanja na strani lastnikov in svetovalcev (proces prenosa je kompleksen), c) zakonodajne in davčne ovire, d) omejen obseg kapitala, ki so ga delavci sposobni investirati v podjetja, e) zadolženost podjetja in s tem povezano razmerje med kapitalom in zadolženostjo f) slabo pripravljenost delavcev na upravljanje in vodenje, g) aktualno dobičkonosnost ne zagotavlja uspešnega poslovanja v prihodnosti .

Slapnik pa ob zaključku povzetka študije kritizira pristop Evropske komisije. Ta je decembra 2012 sprejela dokument o novem pristopu EU k poslovnemu neuspehu in insolventnosti, v katerem pa je, kot ugotavlja avtor, povsem prezrla možnost reševanja neuspešnih in insolventnih podjetij s prenosom lastništva na zaposlene (Slapnik 2013). Evropska komisija je istočasno s tem dokumentom sprejela tudi predlog nadgradnje regulativ insolvenčnih postopkov, s ciljem vzpostavitve enakih postopkov reševanja podjetij v državah članicah. Podjetniški akcijski načrt 2020, sprejet januarja 2013, uvršča spodbujanje procesov prenosa lastništva med prioritete aktivnosti. Kot pravi Slapnik, pa ta pristop Evropske komisije ne zajema vseh oblik prenosa lastništva podjetij, ki jih poznamo v Evropi. Evropska komisija se po avtorjevem mnenju preveč koncentrira na usodo posameznika kot neuspešnega podjetnika in na ukrepe, ki bi mu omogočile »drugo možnost«, povsem pa zanemara tudi druge možnosti, vključno s prenosi lastništva podjetij na zaposlene, kar po avtorjevem mnenju pomeni, da Komisija še ne zagotavlja ustreznih politik in podpornih mehanizmov, ki jih zahtevajo tovrstni modeli prenosa lastništev podjetij. Po letu 2004 Evropska komisija prenosa lastništva podjetij na zaposlene v svojih dokumentih ne omenja več, četudi je pred tem to obliko prenosa predstavljala kot pomemben model prenosa lastništva podjetij v EU in kljub temu, da so se od leta 2004 dalje te prakse bistveno razvile. Prav zato in ker so znani pozitivni učinki zadrug (ohranjanje in ustvarjanje delovnih mest, vpetost v

lokalno okolje, družbena odgovornost, trajnostno naravnanje in tudi dejstvo, da imajo podjetja v lasti zaposlenih daljšo življenjsko dobo) avtor meni, da bi morala biti pozornost članic EU bolj usmerjena v spodbujanje procesov prenosa lastništva podjetij na zaposlene, kar je v nestabilnih gospodarskih razmerah s povečanim tveganjem stečajev podjetij še bolj pomembno (Slapnik 2013).

## **2.8 Razprava o prenosu lastništva podjetij na delavce**

V Sloveniji je aktualnost vprašanja prenosov lastništva na delavce, ustanavljanje delavskih zadrug in odkupov podjetij v stečaju s strani delavcev po moji oceni vezana na spremenjene gospodarske razmere, hudo krizo, ki je prizadela gospodarstvo in soočenje s realnostjo prve faze privatizacije, ki ni izpolnila pričakovanj niti delavcev, niti lastnikov. Neuspeh mnogih menedžerskih odkupov, med katerimi so se neredka končala onstran meje dopustnega, posledični (in tudi z drugimi dejavniki pogojeni) propadi podjetij, so se brutalno odrazili tudi z veliko stopnjo brezposelnosti. Izguba dela pomeni za človeka eno najbolj stresnih življenjskih situacij, hkrati pa je velika stopnja brezposelnosti tudi družbeni problem, ki se odraža na različnih področjih in nivojih (zdravstvo, potrošnja, kriminaliteta, sociala itd.). S pogledom na zadružništvo in njegov pomen sem se v tem poglavju ukvarjala predvsem zaradi njegove aktualnosti v tem trenutku in pa zaradi primerjave in vzporednic s pojavom lastništva zaposlenih. Tudi v Sloveniji so se ob številnih stečajih podjetij, pa tudi v primerih napovedanih sprememb lastništva pojavile težnje, pa tudi realni poskusi, da bi zaposleni delavci prevzeli lastništvo podjetij. Žal večina njih neuspešno. Pravzaprav je v slovenskem prostoru znan samo en primer uspešnega delavskega prevzema podjetja v stečaju, ko so delavci propadlega podjetja Tom najeli in ponovno zagnali proizvodnjo in pred kratkim uspeli odkupiti tudi proizvodno halo (Mekina 2014, Huš 2015). Po stečaju nekdanjega delodajalca je nekaj zaposlenih podjetje zagnalo z lastnimi sredstvi, kasneje so za nakup prostorov zopet vzeli posojilo in vanj vložili lastna sredstva. Ta zgleden primer je po moji oceni ostal osamljen zaradi odsotnosti sistemske ureditve, zakonodajne in finančne podpore. Kakorkoli paradoksalno zveni, je pa kljub preživetemu sistemu delavskega samoupravljanja v tem prostoru na tem področju (delavske zadruge) tudi premalo tradicije in zgledov. V prihodnje je pričakovati, da bo na tem področju tudi nekaj sprememb v smeri podpore prenosu lastništva na delavce, delavskim zadrugam in lastništvu zaposlenih nasploh. Tako je v Strategiji upravljanja

kapitalskih naložb države, ki jo je Državni zbor sprejel julija 2015, opredeljeno, da mora »SDH (Slovenski državni holding) pri razpolaganju s kapitalskimi naložbami države, zlasti pred začetkom prodajnih postopkov, preučiti interes, možnosti in pogoje za notranje lastništvo zaposlenih, še zlasti z vidika delavskega delničarstva ali delavskega združništva« (Slovenski državni holding 2016). Upati je, da ne bo ostalo zgolj pri zapisu. Za uresničitev in realizacijo zapisanih zavez pa bo zagotovo potrebnih še precej drugih sprememb, kot so tudi že napovedane spremembe stečajne zakonodaje (predkupna pravica delavcev), spremembe in spodbude na področju financiranja in pridobivanja posojil, davčne spodbude, izobraževanje, strokovna, pravna podpora ipd. Slovenija je pravkar (december 2015) podpisala tudi Luksemburško deklaracijo »Koraki k izgradnji boljšega ekosistema za podjetja v socialni ekonomiji«, ki naslavlja članice EU in Evropsko komisijo s pozivom k sprejemanju nadaljnjih korakov na področju socialne ekonomije k večji aktivnosti in k oblikovanju konkretnih rešitev na področju socialne ekonomije. Tudi to kaže na uresničevanje zaveze slovenske politike k spodbujanju in razvijanju večje ekonomske demokracije.

Pogled na kooperative (zadruga), predvsem delavske zadruga, ki se kažejo tudi kot realna potreba glede na aktualne družbene in gospodarske razmere, je zanimiv tudi z vidika primerjave z lastništvom zaposlenih v tranziciji ob prehodu v nov družbeni sistem. Družbene in politične okoliščine tedanjega časa (devetdeseta leta prejšnjega stoletja) so narekovale lastninjenje nekdanj družbene lastnine, kar je bilo podprto z zakonodajnimi okviri tako, da so v postopkih notranjega lastninjenja zaposleni, bivši zaposleni, upokojenci in družinski člani zaposlenih v veliki meri postali lastniki podjetij. Kako je bilo lastništvo zaposlenih omogočeno in organizirano v tedanjih okvirih, se bom podrobneje ukvarjala v nadaljevanju, na tem mestu pa se s tem vprašanjem ukvarjam z vidika odgovora na vprašanje, ali je Slovenija tedaj zamudila priložnost, da bi vzpostavila pogoje za uresničitev in razvoj stabilnega in učinkovitega sistema spodbujanja lastništva zaposlenih. Kot bo podrobneje pojasnjeno tudi v nadaljevanju te naloge, je slovenski pravni sistem zaposlenim delničarjem, ki so delnice pridobili z notranjim lastninjenjem in certifikati države, omogočal ustanovitev t.i. družbe pooblaščenke. Institut družbe pooblaščenke (ki je organizirana kot samostojna pravna oseba) se je obravnaval z različnih vidikov, tako je bila predstavljena kot oblika obrambe zaposlenih (in menedžmenta) pred neželenimi prevzemi, kot oblika organiziranega lastništva zaposlenih, kot vzpostavljanje legalnih

okvirjev za menedžerske prevzeme itd. Dejstvo je, da tedaj ni veliko podjetij izkoristilo možnosti ustanovitve družbe pooblaščenke, zakonodaja pa njenega ustanavljanja ne omogoča več. O podjetjih, ki so se preko družbe pooblaščenke dejansko preoblikovala v podjetje v lasti zaposlenih, ni veliko podatkov. Pravzaprav je v javnosti zaslediti le podatke o družbi Domel, ki je sedaj v izključni lasti zaposlenih in je tudi s pomočjo zunanjega partnerja (kupca) uspela »premagati« strateškega partnerja, ki je želelo kupiti podjetje. »Na prvi skupščini smo imeli zaposleni več kot 50-odstotni delež. Skupščina je zato lahko izvolila nadzorni svet, ki je bil naklonjen notranjemu lastništvu in je postavil upravo, ki je sledila začrtanim strateškim usmeritvam. Pokazalo se je, da je bila ta pot pravilna. Od tega je že več kot 15 let. V teh letih je podjetje raslo, in tudi ko je nastopila kriza, smo jo uspešno premagali,« je v intervjuju za Delo (Repovž 2014) povedal Štefan Bertonec, sedaj že upokojeni direktor podjetja. Razlogi, zakaj v slovenskem okolju ni več takih primerov in zakaj družba pooblaščenka ni pomenila neke vrste preboja v smeri lastništva zaposlenih, so številni. Zagotovo so zgodovinske okoliščine in prehod iz ene v drugo družbeno ureditev eden izmed njih, saj je bilo lastninjenje podjetij prioriteta, vzpostavitev stabilnih mehanizmov uveljavljanja lastništva zaposlenih pa zgolj drugotnega pomena, verjetno pa podrejeno prvemu cilju. Pomanjkanje znanja in izkušenj s tega področja je po moji oceni drugi razlog, čeprav se zdi paradoksalno, saj je Slovenija pred tem živela v sistemu družbene lastnine in tudi zadružništvo je v Sloveniji imelo tradicijo. Odsotnost programov za uvajanje lastništva zaposlenih in ustrezna zakonska podpora (vključno z davčnimi spodbudami), je rezultat prej navedenih okoliščin in pa seveda dodatni razlog, da v Sloveniji po moji oceni lastništvo zaposlenih preko ustanovitve družbe pooblaščenke ni dobilo prave podobe. To oceno utemeljujem s tem, da kljub prvotno izraženi (politični) volji s pripravo študij glede programov lastništva zaposlenih<sup>2</sup> taki programi v resnici niso bili uveljavljeni na zakonodajni ravni in torej niso imeli zagotovljenih ustreznih spodbud. Prav tako pa je sledila ukinitve možnosti ustanovitve družbe pooblaščenke kot pojavnih oblik lastništva zaposlenih, ne da bi dobila ustrezno nadomestilo v smislu podpore njegovega razvoja.

---

<sup>2</sup> Študija Ministrstva za gospodarstvo »Programi lastništva zaposlenih v Republiki Sloveniji (delovno gradivo), dostopna preko <http://www.delavska-participacija.com/koristne-informacije/#?state=4&suid=145363146806007784124596828392>.

Današnje okoliščine, v katerih smo se morali soočiti tudi s posledicami stečajev in skrb vzbujajočo brezposelnostjo, propadi velikih podjetij v slovenskem prostoru, prodajo državnega premoženja, pa kažejo na potrebo po drugačni naravnosti glede vprašanja lastništva zaposlenih. Zato tudi pogled na kooperative (zadruga) kot ena od možnosti, izzivov in priložnosti za preboj na področju delavske lastnine. Kot drugo možnost vidim programe lastništva zaposlenih, primerljive z ameriškimi ESOP-i, ki jih bom podrobneje predstavila v nadaljevanju te naloge.

### **3 Ekonomska demokracija**

Lastništvo zaposlenih je oblika ekonomske demokracije, ki je del organizacijske demokratizacije. Organizacijska demokratizacija »je proces doseganja vse večje demokracije v organizaciji, ki je skladna z učinkovitim doseganjem organizacijskih ciljev« (Kanjuo Mrčela 1999,12).

Organizacijsko demokracijo avtorica deli na:

- oblike, ki se nanašajo na razdelitev upravljalne moči, kontrole (industrijska demokracija, participacija, soupravljanje);
- oblike, ki se nanašajo na udeležbo v kapitalu in dobičku organizacije (ekonomska demokracija, delničarstvo zaposlenih, delitev dobička).

Avtorica opozarja na medsebojno komplementarnost industrijske in ekonomske demokracije, »saj izolirano uvajanje samo ene ali druge daje zgolj omejene učinke in le zgolj hkratna udeležba zaposlenih v nagradah in kapitalu kot tudi nadzoru podjetja lahko pomembno izboljša položaj zaposlenih in pripomore k doseganju drugih organizacijskih ciljev (učinkovitost, produktivnost, profitabilnost)« (Kanjuo Mrčela 1999, 12). Avtorica obravnava ekonomsko demokratizacijo skozi dve dimenziji, in sicer preko enakomernejše razdelitve ekonomskih dobrin in družbenega bogastva (finančna participacija, kot npr. delničarstvo zaposlenih, udeležba v dobičku) in preko demokratizacije odnosov in načinov upravljanja v ekonomski sferi (participativne menedžerske prakse, odmik od lastniškega koncepta upravljanja, koncept deležnikov) (Kanjuo Mrčela 2010).

Gostiša je pri definiciji ekonomske demokracije še bolj radikalen in teorijo ekonomske demokracije razvija kot v osnovi še vedno zasebnolastniški in tržni družbenoekonomski sistem, ki pa naj bi temeljil na popolni enakopravnosti lastnikov

človeškega in finančnega kapitala. Po njegovem bi to pomenilo povsem novo sistemsko paradigmo kapitalizma, ki pa bi zahtevala temeljito rekonstrukcijo nekaterih ključnih institucij sedanjega. Lastniki finančnega kapitala in lastniki dela oz. človeškega kapitala bodo v ekonomski demokraciji, kot jo zagovarja avtor, povsem in v celoti izenačeni, in sicer tako pri korporacijskem upravljanju kot tudi pri razdelitvi ustvarjenega produkta. Avtor meni, da se to kaže kot ekonomski imperativ (Gostiša, 2014). Ekonomsko demokracijo razume kot »kapitalizem (tudi) s človeškim kapitalom«. Njegovo stališče je, da kljub nedefiniranosti t. i. »računovodstva intelektualnega kapitala« ekonomska logika (ekonomija) tudi človeškemu kapitalu nesporno priznava status kapitala in da je zato

*»skladno z izvirnimi načeli kapitalistične družbene ureditve njegovim lastnikom, to je zaposlenim, priznati tudi ustrezne korporacijske pravice (soupravljanje, udeležba pri dobičku), in sicer sorazmerno pomenu tega kapitala za ustvarjanje nove vrednosti v sodobnih produkcijskih procesih in jih s tem v družbenoekonomskem sistemu v celoti izenačiti z lastniki finančnega kapitala« (Gostiša 2014,99).*

Skladno tej teoriji Gostiša vidi pravico do sodelovanja pri upravljanju in do udeležbe pri dobičku že v tem trenutku kot nesporni »naravni (ekonomski) pravici« na temelju lastništva nad človeškim kapitalom. Objektivni obstoj in ekonomsko učinkovanje človeškega kapitala nista več sporna niti v praksi niti v ekonomski teoriji, pa vendarle pravo kljub temu priznava pravico do korporacijskih pravic (sodelovanje pri upravljanju in do udeležbe pri dobičku) izključno le lastnikom kapitala podjetij.

Gostiša (2014, 170) poudarja naraščajoč pomen človeškega kapitala in opirajoč se na Skandiino formulo merjenja tržne vrednosti podjetij zaključuje, da vse večji delež tržne vrednosti danes predstavlja intelektualni kapital in opozarja, da je v literaturi že moč zaslediti pojem »intelektualnega kapitalizma«. Opozarja, da kapital, ki je prikazan v bilancah podjetij, dejansko zajema le 1/6 dejanske tržne vrednosti podjetij, preostalo vrednost pa predstavlja neopredmeteni intelektualni kapital. V bilancah tržnih vrednosti podjetja je tako prikazanih le 15 % opredmetenega premoženja (lastniški kapital, finančni kapital), 85 % pa je neprikazanega, neopredmetenega premoženja, ki predstavlja intelektualni kapital podjetja (sestavljeno in človeškega kapitala in strukturnega kapitala).

Kolaković (v Gostiša 2014) teorijo intelektualnega kapitala utemeljuje kot dejstvo, da ima materialno premoženje največjih družb na svetu manjšo vrednost kot nematerialno premoženje, ki ni navedeno v bilancah. Ena od glavnih lastnosti intelektualnega kapitala je njegova neopredmetenost in ga pojmuje kot neotipljivo, skrito premoženje. Kot revolucijo pri pojmovanju intelektualnega kapitala omenja Thomasa A. Stewarta in njegov članek iz l. 1991 »Brainpower – How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset« (Moč možganov – kako intelektualni kapital v Ameriki postaja najvažnejše premoženje). Teorija intelektualnega kapitala se je posebej razvila na Švedskem, kjer je začetnik Karl-Erik Sveiby, najbolj znan pa je danes Leif Edvinsson, ki je v zavarovalnici Skandia zasnoval model merjenja, spremljanja in upravljanja intelektualnega kapitala v podjetju, imenovanem Skandia Navigator.

Intelektualni kapital sestavljata človeški kapital in strukturni kapital. Po Stewartu (Stewart v Gostiša 2014) je človeški kapital tisti del intelektualnega kapitala, v katerem se ustvarjajo ideje in od koder se napaja ves preostali del intelektualnega kapitala, kar pomeni, da je tudi njegova glavna sestavina. Edvinsson (v Gostiša 2014) pa opredeljuje človeški kapital kot zmožnosti (znanja in veščine), odnos (pripravljenost ljudi, uporabiti svoje znanje v korist podjetja), intelektualno prožnost (sposobnost zaposlenih uporabiti svoje znanje v različnih situacijah in poiskati inovativne rešitve). Gostiša človeški kapital definira kot »znanje, delovne in ustvarjalne zmožnosti ter delovna motivacija in organizacijska pripadnost zaposlenih« (Gostiša 2014, 96).

Strukturni kapital kot del intelektualnega kapitala pa

*»tvorijo vse tiste stvaritve človeškega kapitala, ki so že postale sestavine podjetja in niso več v lasti posameznikov kot so organizacijska struktura in medsebojni odnosi, specifični procesi in delovni postopki, specifični načini internega komuniciranja, intelektualna lastnina, kakor tudi izgrajeni odnosi s kupci in dobavitelji, kar vse lahko bistveno vpliva na poslovno uspešnost« (Gostiša 2014,169).*

Prikaz gornjih pogledov pri obravnavi lastništva zaposlenih se mi zdi smiseln zato, ker v okviru razprave o ekonomski demokraciji praviloma govori o tem, da bi moral iti razvoj ekonomske demokracije v smeri večje participacije delavcev pri upravljanju podjetij in večje udeležbe pri finančnih rezultatih podjetja. Med slednje se pogosto uvršča tudi delavsko lastništvo, čeprav po vseh svojih elementih ne sodi nujno in vedno tja. Pri tem mislim predvsem na to, gre tudi pri delavskem lastništvu za udeležbo pri finančnih rezultatih podjetja in upravljanju podjetja na osnovi kapitala (deleža v podjetju) in ne na osnovi dela. Razvoj sodobnih teorij podjetja in premik iz lastniškega koncepta proti vedno bolj sprejetemu konceptu družbene odgovornosti podjetji in konceptu deležnikov in pa predstavljena teorija, ki jo zagovarja Gostiša, da sta udeležba delavcev pri upravljanju in udeležba na finančnih rezultatih podjetja »naravni ekonomski pravici« delavcev, postavlja lastništvo zaposlenih v drugačen, recimo mu »podrejeni« položaj, saj, kot rečeno, daje delavcem pravice na osnovi kapitala in ne dela. Gostiša (2014,421) sicer meni, da

*»v končni obliki ekonomske demokracije namreč lastništvo zaposlenih tudi nad produkcijskimi sredstvi oziroma finančnim kapitalom podjetij ne bo več »conditio sine qua non« za zagotavljanje njihovega enakopravnega družbeno ekonomskega položaja, pač pa jim bo ta položaj zagotovljen že na podlagi lastništva nad človeškim kapitalom, ki bo v vseh pogledih sistemsko enakovredno lastništvu nad finančnim kapitalom.«*

Tak, precej drzen sklep pa v realnih družbeno ekonomskih razmerah po mojem prepričanju (še) nima resnih možnosti za uveljavitev in lahko predstavlja vizijo in cilj razvoja ekonomske demokracije. Zato menim, da je spodbujanju lastništva zaposlenih treba posvetiti dovolj pozornosti in podpore, in sicer tako v smeri ustanavljanja delavskih kooperativ kot tudi v spodbujanju programov lastništva zaposlenih v obstoječih podjetjih. Ker so raziskave pokazale, da skupaj z drugimi ukrepi participacije delavcev, lastništvo zaposlenih predstavlja učinkovito motivacijo, je to priložnost, ki je ne gre zamuditi. Sloveniji upanje daje ustanovitev vladne projektne skupine za ekonomsko demokracijo, ki kaže na zavezo najvišje politike, da bo spodbujala razvoj ekonomske demokracije, saj kot ugotavljajo »imamo v Sloveniji še veliko manevrskega prostora in neizkoriščeno priložnost sodelovanja zaposlenih v lastništvu podjetij /.../ in dobro osnovo za razvoj koncepta »en človek, en glas« (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2016). Britanska vlada je npr. v letu



2012 naročila pregled delničarstva zaposlenih v Združenem kraljestvu. Raziskavo je opravil Graeme Nuttall in ob zaključku pozval vlado k odpravi treh ključnih ovir pri razvoju delničarstva zaposlenih v zasebnem sektorju, in sicer:

- pomanjkanje poznavanja koncepta delničarstva zaposlenih (ni dovolj široko prepoznaven in je zaradi napačnih dojemaj celo ogrožen),
- pomanjkanje virov (predvsem pomanjkanje finančnih sredstev),
- kompleksnost delničarstva zaposlenih (ustanovitev družbe v lasti zaposlenih je povezana z zakonskimi, davčnimi in birokratskimi zapleti) (Nuttall v Drofenik Štibelj, 2013a).

Tudi to kaže, da brez najširše podpore politike, ki bo pripomogla k ustvarjanju podpornih okolij za razvoj lastništva zaposlenih, ne bo šlo. Po moji oceni so informacije in znanje ključni pri razvoju lastništva zaposlenih (delavskega delničarstva). Na tem področju pa je v Sloveniji še veliko prostora.

### **3.1 Lastništvo zaposlenih kot oblika ekonomske demokracije**

Lastništvo zaposlenih je seveda mogoče obravnavati zgolj kot obliko lastništva, ki imetniku delnic daje članske in premoženjske pravice. Vprašanje lastništva zaposlenih pa je, kot je vidno tudi iz predhodne razprave, mnogo kompleksnejše in se praviloma obravnava kot oblika ekonomske demokracije in kot poseben način razdelitve ekonomske moči. Če ekonomsko demokracijo opredelimo kot enakomerno razdelitev ekonomskih dobrin, je lastništvo zaposlenih premik v smeri večje enakomernosti razdelitve družbenega bogastva. Kadar pa ekonomsko demokracijo razumemo oz. definiramo kot obliko vladanja v ekonomski sferi, torej kot enakopravno udeležbo v upravljanju ekonomske sfere, lastništvo zaposlenih le v določeni meri pomeni ekonomsko demokracijo, saj delničarstvo zaposlenih v konvencionalnem kapitalističnem podjetju, kjer se dobički delijo na podlagi lastniških vložkov, ni ekonomska demokracija, temveč pomeni premik v sfero industrijske in organizacijske demokracije (Kanjuo Mrčela 1999). Mednarodna raziskovalna komisija v Evropi v začetku 80. let je industrijsko demokratizacijo opredelila kot »proces demokratizacije, ki se po navadi interpretira kot (načrtovan) poskus povečevanja participacije ali izenačevanja moči članov nekatere industrijske organizacije tako, da si tisti, ki so tradicionalno deprivirani, ustvarijo večji vpliv« (Pusić v Kanjuo Mrčela 1999, 25).

Gostiša meni, da notranjega lastništva ne moremo obravnavati kot »naravne« ekonomske pravice delavcev – lastnikov človekovega kapitala (za razliko od prisvajanja rezultatov podjetja na temelju dela), temveč le kot ukrep za doseganje večje poslovne uspešnosti in da predstavlja specifično obliko integracije dela – človeškega kapitala in finančnega kapitala, s tem pa tudi vodi v preseganje klasičnega mezdnega odnosa na tej relaciji, kar je sicer temeljni cilj uveljavljanja sistema ekonomske demokracije.

### **3.2 Raziskave o učinkovitosti lastništva zaposlenih**

Avtorica Kanjuo Mrčela (1999, 182) navaja, da so številne raziskave dokazovale pozitiven vpliv participativnega vodenja na uspešnost poslovanja, ne glede na lastniško strukturo podjetja. Poudarja pomen Likertovih ugotovitev, da je participativno vodenje dejavnik uspešnosti podjetja, ki je po opravljenih obsežnih raziskavah ugotovil, da so za uspešna podjetja značilni participativnejši načini vodenja, za manj uspešna podjetja pa oblastniški načini vodenja. Posebej pa izpostavlja ugotovitev Paula Blumberga, ki je ugotovil, da v družboslovju skoraj ni primera takšne konsistentnosti ugotovitev, kot velja za raziskave posledic povečevanja moči zaposlenih in sicer ni raziskave, ki ne bi poudarila, da se zaradi povečanja moči delavcev pri odločanju poveča zadovoljstvo pri delu in se na splošno pojavijo različne koristne posledice

Evropsko združenje za lastništvo zaposlenih je (EFES-European Federation of Employees Shareownership) je že v začetku 90. let navedlo naslednje koristi, ki jih prinaša lastništvo zaposlenih:

- motivacija zaposlenih za izboljšanje poslovne učinkovitosti (participacija zaposlenih izboljša poslovno uspešnost, programi participacije pomagajo razvijati dinamična in učinkovita podjetja);
- pravičnejša razdelitev bogastva podjetja;
- ohranjanje in ustvarjanje delovnih mest (v povezavi s privatizacijo in preurejanjem podjetij je lastništvo zaposlenih dejavnik ohranjanja in podpore zaposlovanju, saj so zaposleni lastniki bolj naklonjeni zaposlovanju kot zunanji delničarji);

- pospeševanje podjetništva (dokazano je bilo, da programi participacije v ZDA usposabljaajo zaposlene, da si ustvarijo začetni kapital za ustanovitev lastnega podjetja z razvijanjem močnega podjetniškega duha);
- trajnostni razvoj (zaposleni lastniki imajo dolgoročnejši pogled na razvoj podjetja);
- dodaten zaslužek za zaposlene (sheme lastništva zaposlenih zagotavljajo delavcem dodatne prihodke, npr. v primeru upokojitve ali izrednih dogodkov);
- stabilnejšo družbo (širša porazdelitev bogastva podjetja med zaposlene daje večjo stabilnost na finančnih trgih) (Klaneček 2012).

Doslej so bile opravljene številne študije o učinkih notranjega lastništva. EFES ugotavlja, da poleg dokazanih pozitivnih tudi kratkoročnih učinkov na poslovno uspešnost, lastništvo zaposlenih spodbuja tudi k usmerjenosti podjetij v trajnostni razvoj, ne zgolj k njihovim kratkoročnim dobičkom (Gostiša 2014).

Avtorica Kanjuo Mrčela (1997a) v povzetku raziskav, ki so bila opravljena s področja lastništva zaposlenih, ugotavlja, da ti izsledki dajejo zelo jasne zaključke, da je kombinacija lastništva in participativnega menedžmenta močno konkurenčno orodje.

Študija NCEO iz leta 1986, ki sta jo opravila M.Quarrey in Corey Rosen je primerjala poslovanje podjetij v lastništvu zaposlenih pet let pred in pet let po uvajanju ESOP-a. Študija je pokazala, da se je v ESOP podjetjih prodaja povečala za 3,4 %, zaposlenost pa za 3,8 % letno več v obdobju po ESOP-u, kot bi bilo to pričakovati glede na predhodne (pred ESOP) rezultate. Nadalje je študija pokazala, da so po razdelitvi podjetij glede na stopnjo participativnosti menedžmenta samo najbolj participativna podjetja pokazala pozitivne rezultate in so v tej skupni podjetja napredovala za 8–11 % hitreje, kot bi bilo pričakovati, srednje participativna podjetja so imela približno pričakovane rezultate, najnižja skupina pa je pokazala celo negativen trend.

Newyorška in washingtonska študija je na vzorcu raziskave 25 podjetij v lasti zaposlenih v New Yorku in 28 podjetij v lasti zaposlenih v Washingtonu pokazala, da je v obeh primerih lastništvo samo zase imelo majhen vpliv ali da ni imelo vpliva na uspešnost poslovanja, medtem ko je kombinirano s participativnim menedžmentom imelo pomemben vpliv.

Študija General Accounting Office (GAO študija) opravljena leta 1987 je analizirala produktivnost in profitabilnost podjetij v lasti zaposlenih. Pokazala je, da uvajanje ESOP-a ne vpliva na profitabilnost, ampak da participativna podjetja v lasti zaposlenih povečajo stopnjo produktivnosti za 52 % letno, torej če je bila stopnja rasti produktivnosti pred uvajanjem ESOP-a 3 %, bo po njegovi uvedbi 4,5 %. Glede produktivnosti se je pokazalo, da so najvišjo produktivnost dosegli v podjetjih, v katerih je bilo lastništvo zaposlenih kombinirano z visoko stopnjo participacije v odločanju. To pa potrjuje trditve, da samo lastništvo ne determinira uspešnosti podjetja (Kanjuo Mrčela 1999, 185).

Ramsey et al. (v Kanjuo Mrčela 1999) omenjajo izsledke »glasgowske raziskave«. V tej raziskavi so analizirali načrte uvajanja nakupov delnic za zaposlene v 356 podjetjih in izdelali 35 študij primerov. Ugotovili so, da majhni prispevki podjetij in posledično majhne koristi za zaposlene ne bodo pripomogli k pozitivnim spremembam odnosov do dela in lahko celo spodbujajo instrumentalne orientacije do podjetja in dela. Načrti odkupa delnic so bili uvedeni na pobudo najvišjega vodstva z namenom ustvarjanja občutka pripadnosti in identifikacije zaposlenih s podjetjem. Pokazalo se je, da je bil osnovni motiv za udeležbo finančne narave (denarna korist), ne pa ideološke narave (identifikacija s podjetjem), zaposleni so jih ocenjevali glede na raven finančne koristi in tveganja in zaradi tega niso spremenili svojega odnosa do podjetja. Raziskovalci niso zaznali, da bi finančni načrti imeli vpliv na večjo participacijo zaposlenih ali zmanjševanje moči menedžmenta.

Kanjuo Mrčela navaja, da sta D. L. Kruse in J. R. Blasi opravila analizo 51 študij do l. 1994, 25 o stališčih in obnašanju zaposlenih in 26 o produktivnosti in dobičkonosnosti. Na podlagi analize prvih 25 (stališča in obnašanje zaposlenih) sta povzela:

- *lastništvo zaposlenih ne izboljša avtomatično stališč in vedenja zaposlenih,*
- *lastništvo zaposlenih pogosto izboljša stališča in vedenje zaposlenih, včasih na njih ne vpliva, redko pa ima negativen vpliv,*
- *na različna stališča in vedenje skoraj vedno vpliva lastniški status zaposlenega, ne pa velikost lastniške udeležbe,*
- *če zaposleni meni, da v podjetju lahko sodeluje pri odločanju, ima to, ne glede na lastništvo zaposlenih, pozitiven vpliv na stališča zaposlenih,*

- *kljub možnim koristim večje participacije v odločanju, lastništvo zaposlenih ne povzroča avtomatično večje participacije,*
- *potreba ali želja po sindikalnem zastopanju se v podjetjih za lastništvom zaposlenih ne zmanjša (Kanjuro Mrčela 1999, 184).*

Analiza drugih 26 študij o produktivnosti in profitabilnosti podjetij z lastništvom zaposlenih pa je pokazala:

- lastništvo zaposlenih ne poveča avtomatično produktivnosti ali dobičkonosnosti podjetja
- lastništvo zaposlenih pogosto poveča ali ne vpliva na produktivnosti ali dobičkonosnost podjetja, redko pa ima negativen vpliv.

Študija centra za lastništvo zaposlenih v Michigenu in Univerze v Michigenu je preučevala mnenja vodilnih o vplivu lastništva zaposlenih na prodajo, dobičke, produktivnosti in druge elemente. Najbolj pozitivni so bili rezultati v podjetjih, kjer so zasledili tudi najvišjo stopnjo participativnosti menedžmenta. Visoke rezultate so imela tudi podjetja v večinski lasti zaposlenih. Študija je pokazala, da se je uporaba programov participacije zaposlenih po uvajanju načrta lastništva zaposlenih povečala za 50-100%. Podobno je pokazala tudi študija iz l. 1993, ki jo je opravil Center za lastništvo zaposlenih v Severovzhodnem Ohio, ki je pokazala dramatično povečanje participacije po uvajanju ESOP-a, saj so se programi skupinskega odločanja ali in programi usposabljanja za participacijo, v večini primerov podvojili (Kanjuro Mrčela 1997a).

Zgoraj predstavljene študije so morda starejših letnic, vendar kot ocenjuje Gostiša (2014, 419), gre za t. i. klasične, nikakor pa ne edine raziskave s tega področja, vendar pa gre za preučevanje poslovnih učinkov pojava notranjega lastništva in zato starost podatkov ni ključna ali bistvena.

Kljub temu pa se velja dotakniti tudi avtorja Klanečka, ki je v svoji doktorski disertaciji razvil integrativni model lastništva zaposlenih. Njegova raziskava je bila opravljena med vsemi slovenskimi podjetji, ki imajo dvajset ali več zaposlenih. Raziskava je bila opravljena z vprašalniki, ki so bili sodelujočim poslani po

elektronsko pošti. Avtor Klaneček (2010, 8) kot glavne omejitve pri izvedbi raziskave navaja:

- da je bila omejena le državo Slovenijo;
- da ni zajemala podjetij z manj kot dvajset zaposlenimi;
- da je bila izvedena z vprašalnikom in tako dopuščala, da so se avtorji zadovoljili s subjektivnimi merami;
- da pridobljeni podatki kažejo stanje na določen dan;
- da v modelu, ki so ga raziskovali niso vključeni vsi elementi lastništva.

Imela je tri ključne cilje, in sicer: razjasnitev dimenzionalnega koncepta lastništva zaposlenih, ki ga avtor obravnava kot multidimenzionalni konstrukt, preverjanje učinkov lastništva zaposlenih na podjetniško rast in dobičkonosnost in ugotavljanje povezav med lastništvom zaposlenih in notranjim podjetništvom. Na ta tri ključna vprašanja je dobil naslednje odgovore:

- *glavne dimenzije, ki opredeljujejo konstrukt lastništva zaposlenih, so: planiranje lastništva zaposlenih, informiranje zaposlenih, participiranje pri vodenju in stabilnost organizacije;*
- *lastništvo zaposlenih vpliva na rast podjetja. Vpliva pozitivno, toda šibko na absolutno profitabilnost podjetja. Ne vpliva pa na relativno profitabilnost, kar pomeni profitabilnost v primerjavi z drugimi primerljivimi podjetji v panogi;*
- *pozitivna povezanost med notranjim podjetništvom in lastništvom zaposlenih obstaja in je zelo močna» (Klaneček 2010, 163).*

Klaneček je v raziskavi tudi ugotovil, da v primeru podjetij v storitveni panogi lastništvo zaposlenih brez notranjega podjetništva<sup>3</sup> veliko bolj negativno vpliva na poslovne rezultate kot v proizvodni panogi. Če pa v podjetje vključimo notranje podjetništvo (posredni vpliv lastništva zaposlenih na poslovne rezultate), se pozitiven učinek lastništva zaposlenih bistveno bolj poveča prav pri podjetjih v storitveni

---

<sup>3</sup> Klaneček notranje podjetništvo definira kot podjetništvo znotraj obstoječe organizacije, pri tem pa je pojem podjetništva obravnavan kot način vodenja in usmeritev posameznikov in organizacij, ne vključuje pa vnaprej določenih oblik (npr. ustanovitev novega podjetja), ki bi ga zaznamovale, saj vsebuje tudi druge inovativne aktivnosti in usmeritve, kot je npr. razvoj novih izdelkov, storitev, tehnologij, administrativnih tehnik, strategij in načinov konkuriranja (Klaneček 2010, 13).

panogi. Klaneček zaključuje, da če bodo podjetja zaposlenim omogočala pridobitev lastništva, bo to ugodno vplivalo na rezultate poslovanja, pri čemer pa ne smemo spregledati, da samo lastništvo deležev podjetja ni dovolj in ga mora spremljati tudi pravilna organizacija poslovanja z zadostno mero informiranja zaposlenih in sodelovanja zaposlenih pri vodenju ter vnaprej pripravljeni načrti za pridobivanje lastništva zaposlenih (Klaneček 2010).

### **3.3 Evropski participacijski indeks**

Tukaj velja omeniti tudi, da so raziskovalci Evropskega sindikalnega inštituta (ETUI) iz Bruslja razvili t. i. »evropski participacijski indeks« (European Partipation Index – EPI). Namen EPI je raziskati razmerje med delavsko participacijo in socialno kohezijo ter trajnostnim razvojem v Evropi. Kazalnik kaže, kako sodelovanje oz. udeležba pri upravljanju pomaga pri uresničevanju ciljev strategije Evropa 2020<sup>4</sup>. Prvič je bil objavljen leta 2009, posodobljena različica indeksa pa je sestavljena iz treh enako ponderiranih komponent:

- Participacija v najvišjih organih vodenja in nadzora družb – meri moč zakonskih pravic v vsaki državi za zastopanje delavcev v najvišjih organih odločanja in po tem kriteriju razvršča države v tiste s široko pravico do udeležbe, tiste z omejeno pravico do udeležb in tiste z neobstojem ali zelo malo pravic do udeležbe.
- Participacija na podjetniški ravni – meri moč sodelovanja delavcev skozi prisotnost ali odsotnost ter obseg pravic različnih oblik delavskih predstavništev v družbah (npr. sveti delavcev, telesa za posvetovanje in sodelovanje z menedžmentom itd.).

---

<sup>4</sup> Cilji za EU do leta 2020: a) zaposlovanje -75% zaposlenost aktivnega prebivalstva starega od 20 do 64 let, b) raziskave in razvoj ter inovacije – 3 % BDP EU za javne in zasebne naložbe v raziskave in razvoj ter inovacije, c) podnebne spremembe in energija – za 20 % manj izpustov toplogrednih plinov glede na leto 1990, 20 % energije iz obnovljivih virov in 20 % večja energetska učinkovitost, d) izobraževanje – manj kot 10 % mladih, ki opustijo šolanje, vsaj 40 % oseb med 30. In 34. Letom z visokošolsko izobrazbo, e) revščina in socialna izključenost – vsaj 20 milijonov manj revnih in socialno izključenih prebivalcev. ([http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_sl.htm)) (25. januar 2016).

- Participacija prek kolektivnih pogajanj – meri raven sindikalnega vpliva delavcev na urejanje industrijskih razmerij v posamezni državi.
- Indeks kaže, da podjetja s sedežem v državah, ki priznavajo večjo participativno vlogo delavcem, delujejo bolj skladno z ekonomskimi, socialnimi in okoljskimi cilji agende Evropa 2020 (Gostiša 2014, 409–410).

### **3.4 Borzni indeks delničarstva zaposlenih**

Borzni indeks delničarstva zaposlenih pa se po vzoru iz ZDA, kjer so tak indeks izračunavali v 90. letih prejšnjega stoletja, sedaj izračunava v Veliki Britaniji <sup>5</sup>, kjer so ga začeli izračunavati v letu 1995. Gre za indeks cen delnic, ki kotirajo na londonski borzi in imajo 10 % ali 3 % izdanega delniškega kapitala v lasti zaposlenih. Različica indeksa 10 % vključuje 19 podjetij, različica indeksa 3 % pa 67 podjetij. Za primerjavo gibanja teh indeksov se uporablja FTSE All Share, ki predstavlja povprečje cen delnic vseh podjetij, ki kotirajo na londonski borzi. Primerjava gibanja obeh različic indeksa (10 % in 3 %) za obdobje 2003–2013 pokaže, da je bila pri obeh indeksih delničarstva rast višja, kar je bilo posebej izrazito v času ekspanzije kapitalskih trgov. V času finančne krize je bil padec večji, a kratkotrajnejši, saj mu je hitro sledila občutna rast. Pri spremljanju gibanja indeksa 10 %, ki se običajno uporablja, se je izkazalo, je bila v daljšem časovnem obdobju njegova vrednost vseskozi občutno višja kot pri indeksu FTSE All Share. Namen izračunavanja indeksa delničarstva zaposlenih je preizkušanje hipoteze, da so podjetja, ki so v znatni lasti zaposlenih, poslovno uspešnejša na daljši rok. Ta hipoteza je bila v znanstveni literaturi že potrjena, oblikovanje indeksa za testiranje te hipoteze pa je pomenilo le nadgradnjo v empiričnem smislu, da se razišče naložbeno tezo, da podjetja v lasti zaposlenih dajejo delničarjem dobre dolgoročne obete (Drofenik Štibelj 2014, 15–16).

### **3.5 Lastništvo zaposlenih v številkah**

Notranje lastništvo je danes v ZDA zelo razširjeno. V letu 1974 so sprejeli zakonodajo, ki je spodbudila veliko naraščanje podjetij, ki imajo poseben model lastništva ESOP. Po podatkih NCEO (The National Center for Employee Ownership) iz leta 2012 ima kar 36 % vseh zaposlenih oz. 28 milijonov zaposlenih v ZDA v lasti

---

<sup>5</sup> Izračunavajo ga tudi v Franciji, vendar po povsem različni metodologiji kot v Veliki Britaniji.



delnice podjetja, v katerem so zaposleni, zahvaljujoč shemam lastništva zaposlenih. Za primerjavo lahko navedemo, da je bilo pred sprejetjem zakonodaje v l. 1974 zaposlenih, ki so imeli v lasti delnice podjetja, v katerem so zaposleni le nekaj več kot milijon (Drofenik Štibelj 2012b).

V Evropi se je po raziskavi EFES (Drofenik Štibelj 2011a) iz leta 2010, število zaposlenih v največjih evropskih podjetjih, ki so imeli v lasti delnice podjetja, v katerem so zaposleni, približalo 10 milijonom, kar predstavlja že skoraj tretjino zaposlenih v večjih evropskih podjetjih (teh je 32,6 milijona). V raziskavo je bilo zajetih 2.467 največjih evropskih družb, od tega večina takih, ki kotirajo na borzi (2.196), in 271 takih, ki ne kotirajo na borzi. V raziskavi zajete družbe predstavljajo skoraj 30 % vseh zaposlenih v Evropi. Na podlagi tega vzorca je ugotovljeno, da ima blizu 92 % evropskih podjetij uvedeno lastništvo zaposlenih, skoraj 54 % podjetij ima že uvedene sheme delitve dobička med vse zaposlene in blizu 64 % podjetij je takih, ki imajo uvedene opcijske delniške programe. Glavne ugotovitve te raziskave so:

- obseg lastništva zaposlenih v Evropi se stalno širi, med državami pa obstajajo znatne razlike (Španija, Poljska, Francija in nordijske države beležijo porast, znižanje pa Belgija, Irska in Nizozemska);
- delež zaposlenih v lastniški strukturi v povprečju znaša 2,71 %, se je pa ta v letu 2008 začel zniževati kot posledica finančne krize;
- delež kapitala v lasti zaposlenih je med letoma 2006 in 2008 rasel (iz 205 bilijonov evrov na 242 bilijonov evrov, nato pa se je v letu 2010 znižal na 192 bilijonov evrov);
- načrte lastništva zaposlenih je imelo pred letom 2000 v svojih podjetjih uvedeno malo držav, po izsledkih raziskave je ta delež v l. 2010 v večini evropskih držav v večjih podjetjih več kot 50 %;
- močno odstopanje v odstotku kapitala v lasti vodilnih zaposlenih nasproti odstotku kapitala v lasti zaposlenih, ki niso na vodilnih položajih. V lasti vodilnih zaposlenih je skoraj 40 %, delež kapitala v lasti zaposlenih, ki niso na vodilnih položajih, pa znaša v povprečju v državah članicah EU 1,62 % (Drofenik Štibelj 2011a).

Po podatkih EFES-a se je v letu 2014 število zaposlenih deležnikov v kontinentalni Evropi znižalo in sicer v obdobju od l. 2011 do 2014 za 8 %, medtem ko se je v Veliki Britaniji to število za enak odstotek (8 %) zvišalo. Razlog za take razlike je iskati v regresivni fiskalni politiki v mnogih evropskih državah, za razliko od Velike Britanije,

ki je podvojilo fiskalne spodbude delavskemu delničarstvu, upošteva, da je to ključ do okrevanja in investicij za prihodnost.

### **3.6 Lastništvo zaposlenih kot motivacijski dejavnik**

Ker v tej nalogi poskušam odgovoriti na vprašanje, ali in koliko lastništvo zaposlenih predstavlja motivacijo zaposlenim, bom v nadaljevanju na kratko posvetila tudi vprašanju motivacije.

Finančno participacijo zaposlenih in lastništvo zaposlenih se pogosto obravnava kot motivacijski dejavnik, kot dejavnik, ki prispeva k večji zavzetosti zaposlenega, večji pripadnosti organizaciji in lažji identifikaciji osebnih ciljev zaposlenega s cilji podjetja.

Motivacija je proces, ki sproži človekovo aktivnost, jo usmerja na določene objekte, uravnava obnašanje in ga poenoti, poveže celoto v prizadevanje za doseganje ciljev, ki smo si jih zadali. Motivacija uravnava obnašanje človeka tako, da določa stopnjo njegove aktivnosti, stalnost in usmerjenost. Motivi so hotenja človeka, ki izhajajo iz njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje (Uhan 2000). Motiv je razlog, da človek deluje; daje odgovor na vprašanje, zakaj oziroma kako nastane delovanje (Lipovec 1987). Pojavi se v obliki potreb, nagibov, nagnjenj, želja, teženj, interesov, hotenj, kar običajno vse skupaj imenujemo motiv ali nagib. Nastanek, spreminjanje, usmerjanje in zadovoljevanje motivov ali nagibov pa je odvisno od različnih motivacijskih dejavnikov.

V teoriji se najpogosteje obravnava naslednje motivacijske teorije:

Motivacijska teorija Maslowa: Maslow je vpeljal koncept prepotentnosti, ki razlaga, da motivirajoča vrednost motivacijskega dejavnika ugasne, ko je potreba, ki ga pogojuje, zadovoljena. Potrebe je razdelil hierarhično, na pet stopenj, ki so razdeljene po svoji pomembnosti za človeka:

- fiziološke potrebe: so temeljne človekove potrebe (hrana, pijača, počitek ...). Dokler te potrebe niso zadovoljene, človek nima drugih potreb;
- potrebe po varnosti: takoj ko so vsaj v osnovi zadovoljene fiziološke potrebe, se sprožijo in postanejo motivacijski dejavnik potrebe po stabilnosti eksistence, zavarovanju pred psihološko in fizično škodo;

- socialne potrebe: v to skupino spadajo potrebe po pripadnosti določeni skupini, druženju, ljubezni, prijateljstvu;
- potrebe po ugledu: gre za potrebe, povezane z dosežki, napredovanjem, nagradami, samospoštovanjem, zaupanjem, statusom;
- potrebe po samouresničevanju – samoaktualizaciji: gre za težnjo po razvoju svojih sposobnosti, talenta, ustvarjalnosti.

Za proučevanje motivacije in motiviranosti je pomembna ugotovitev Maslowa, da zadovoljena potreba ne motivira več. Menedžerska uporabnost te teorije je preprosta, saj menedžerjem omogoča, da ugotovijo na podlagi preprostih vprašalnikov, kaj zaposlene v podjetju motivira v določenem času, oz. na kaj so zaposleni tisti trenutek najbolj občutljivi. Na ta način dobijo instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih, ki se v času zelo spreminja (Lipičnik 1998).

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije: Herzberg ugotavlja, da obstajata dve različni teoriji kategorij dejavnikov, ki vplivata na človekovo zadovoljstvo z njegovim delom:

Higieniki (vzdrževalni dejavniki, ekstrinzični faktorji, satisfaktorji) – so dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a s prisotnostjo ne povzročajo zadovoljstva. Mednje se prištevajo: organizacija, politika, delovne razmere, zaslužek.

Motivatorji (pravi motivatorji, intrinzični faktorji) so dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela in povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. So dejavniki, ki direktno spodbujajo ljudi k delu. Mednje se npr. prišteva: uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj.

Za menedžerje je Herzbergova teorija uporabna, ker upošteva dve orodji za motiviranje zaposlenih: higienike, s katerimi je mogoče povzročati zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti ter usmerilo človekovo aktivnost v delo in motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati želene aktivnosti (Ilič 2002).

Leavittova motivacijska teorija: Leavitt je skušal razložiti shemo delovanja motivov na splošno. Če menedžer želi doseči določeno reakcijo pri zaposlenem, mu mora omogočiti določanje cilja, na osnovi katerega bo delavec kasneje doživel olajšanje. S pomočjo zastavljanja ciljev je torej moč sprožiti želeno delovanje oziroma aktivnost

pri zaposlenih. Faze motivacije je opredelil takole: dražljaj, potreba, napetost, cilj, olajšanje.

Vroomova teorija pričakovanja: Vroom je skušal razložiti zadovoljstvo zaposlenega z delom, motivacijo in učinek zanj z modelom, kjer je uporabil tri izhodiščne pojme (Lipičnik 1998): valenca je privlačnost cilja ali usmerjenost posameznika k cilju; instrumentalnost je povezava med ciljema; pričakovanje je prepričanje posameznika, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja. Izhodišče te teorije je teza o nasprotujočih si ciljnih podjetja, v katerem se izvaja delovni proces in ciljnih zaposlenih, ki delajo v tem podjetju. Če se posameznik ne poistoveti s cilji organizacije, njegova učinkovitost ni maksimalna. Vroom v svoji teoriji razlikuje individualne cilje posameznika in cilje podjetja. Cilji podjetja so institucionalni in predpisani, preko njih pa zaposleni lahko dosegajo svoje individualne cilje. Vendar bodo te cilje dosegali le v primeru, če nimajo na voljo kakšne enostavnejše možnosti za realizacijo individualnih ciljev.

Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela: ta model temelji na Herzbergovih ugotovitvah in poskuša odgovoriti na vprašanje, kako lahko menedžer spremeni lastnosti dela, da bi s tem motiviral zaposlene in jim omogočil zadovoljstvo. Model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu, ki pa morajo biti vse na visokem nivoju, da bi dosegli motivacijo zaposlenih (Lipičnik 1998): doživljanje pomembnosti dela – zaposleni zaznava, da se delo izplača in da ga je vredno opravljati; doživljanje odgovornosti – povzroči občutek osebne odgovornosti pri delu; poznavanje rezultatov – pomaga zaposlenemu zaznati raven svoje uspešnosti.

Teorija ekonomske motivacije: po tej teoriji je človek ekonomsko bitje in dela zato, da bi zaslužil. Posamezna oblika nagrajevanja pa je motivator le toliko časa, dokler ta nagrada ne postane stalna, saj jo zaposleni začnejo jemati kot samoumevno in zato se motivacijski učinek izgubi. Kadar govorimo o denarnih nagradah pa se moramo zavedati, da različne strukture zaposlenih denarno nagrado različno sprejemajo. Slabše plačanim zaposlenim, ki jim osnovna plača zadostuje le za zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb, pomeni nagrada zelo veliko. Bolj kot je zaposlenim z njihovim

zaslužkom zagotovljen normalen način življenja, toliko bolj se poleg materialnih motivacijskih dejavnikov pojavijo tudi nematerialni motivacijski dejavniki.

Motivacijska teorija Douglasa McGregorja: teorija temelji na t. i. »y-teoriji«, kot nasprotje stari »teoriji x«, katere izhodišče je, da se človek želi delu, če je le mogoče, izogniti, zato je treba ljudi k delu prisiljevati ter jih nadzorovati. Teorija »y« temelji na šestih podmenah, ki jih Gostiša povzema po Jančičiču in Vili (v Gostiša 1996, 34), in sicer:

- *povprečen človek inherentno dela ne sovraži. V določenih razmerah je delo lahko celo izvor zadovoljstva;*
- *kontrola in grožnje niso edini način doseganja organizacijskih ciljev. Ljudje se bodo sami usmerjali in kontrolirali svoje delo, če verjamejo v zastavljene cilje in soglašajo z njimi;*
- *povprečen človek se nauči ne le sprejemati odgovornosti, ampak si jo zna tudi sam naložiti. Izogibanje odgovornosti ni inherentna lastnost človeka, ampak posledica izkušenj.*
- *ustvarjalne sposobnosti so široko razprostranjena lastnost po vsej populaciji in niso privilegij izbrancev, tj. vodilnih v podjetju.*
- *v razmerah sodobnega industrijskega življenja je intelektualni potencial povprečnega človeka le delno izkoriščen.*

Če sledimo Maslowovi hierarhični lestvici potreb, je potreba po lastništvu na tej lestvici takoj za fiziološkimi potrebami, saj jo lahko uvrstimo med potrebe po varnosti. Po Kanjuo Mrčela (1999, 28) je treba razmišljati, kakšna ureditev lastniških razmerij bo posamezniku zadovoljevala tudi najvišje potrebe po Maslowovi lestvici, tj. potrebe po samoaktualizaciji

Lastniška teorija menedžmenta: Youngova (v Kanjuo Mrčela 1999, 201) pa je izgradila »teorijo L«, tj. lastniško teorijo menedžmenta. Pri tej teoriji nadgrajuje teorijo X, po kateri je treba ljudi prisiliti k delu, teorijo Y in Z, ki poskuša preseči »y« teorijo v smislu ustvarjanja organizacije, po kateri bodo zaposleni uporabljali vse svoje potenciale in delali bolje. Teorija »L« v razmišljanje o najboljši obliki organizacije in vodenja uvaja pojem lastništva in trdi, da zaposlenih, ki postanejo lastniki kapitala v podjetju, v katerem delajo, ni treba več prepričevati, naj delajo bolje, ker kot lastniki

delajo zase – to pomeni najbolje, kar dovoljujejo njihove zmožnosti. Teorija izhaja iz podmene, da je a) lastništvo motivacijski dejavnik, ki pomembno spreminja stališča in vedenje zaposlenih, in b) te spremembe so v pozitivnem razmerju do uspešnosti podjetja.

### **3.7 Lastništvo zaposlenih kot del finančne participacije zaposlenih**

V teoriji se lastništvo zaposlenih (delavsko delničarstvo) najpogosteje interpretira kot del finančne participacije zaposlenih, preko katere se oblikuje notranje lastništvo oziroma notranje delničarstvo, kar naj ustvari pogoje za višjo obliko participativnega menedžmenta v organizaciji. Pri participativnem menedžmetnu pa gre po Gostiši (1996, 20) »za takšno vrsto poslovno organizacijskega vodenja, pri katerem je poleg pristojnega menedžerja še nekdo udeležen, kaže pa se predvsem v možnosti ali pravici do (so)udeležencev, da v večji ali manjši meri vplivajo na poslovne odločitve iz pristojnosti menedžerja« Finančna participacija je po Gostiši v bistvu pasivna oblika participacije, ki služi spodbujanju aktivne participacije pri delu in soodločanju. Cilj finančne participacije nasploh je v tem, da spodbudi zaposlene, jih motivira k čim večji učinkovitosti, kar se na koncu tudi zaradi znižanja stroškov odrazi v dobičku podjetja. Marcel Bolle de Bal (v Gostiša 1996) osnovne sisteme nagrajevanja zaposlenih deli na:

a) stimulatívne sisteme, katerih cilj je spodbujati delavce k večji učinkovitosti, jih zainteresirati za delo, poplačati napor delavcev, omogočati povišanje prihodkov produktivnejšim delavcem (npr. plače po učinku), vzbujati tekmovalni duh med sodelavci;

b) interesne sisteme, katerih cilj je zainteresirati delavce za celotno življenje podjetja in za tehnični napredek na splošno, povečati proizvodnjo, deliti rezultate tehničnega in gospodarskega napredka, materialno in psihološko navezati delavce na podjetje (npr. premije za produktivnost in razvoj).

#### **3.7.1 Udeležba zaposlenih v dobičku podjetja**

Najpogostejša oblika finančne participacije zaposlenih je udeležba zaposlenih v dobičku podjetja (profit sharing), oz. v delitvi prihrankov pri zmanjšanju stroškov poslovanja (gain sharing), njegovo bistvo pa je v tem, da je dodatek k delavčevi plači neposredno povezan z rezultatom podjetja. Gre torej za motivacijski dejavnik, obliko nagrajevanja, saj obstoji vzročna zveza pri zaposlenih med njihovimi aktivnostmi in prizadevanji ter delitvijo rezultatov. Udeležba zaposlenih v dobičku podjetja v

današnjih družbeno ekonomskih razmerah torej (še) ni posledica »priznanja«, da je udeležba v dobičku podjetja naravna pravica človeškega kapitala kot ustvarjalca novih vrednosti v sodobnih produkcijskih procesih. Gostiša celo pravi, da ker je v dobičku podjetja v vsakem primeru vsebovan vrednostni prispevek delavca (in ne samo prispevek kapitala in podjetništva njegovih lastnikov), bi se že v obstoječem družbenoekonomskem sistemu to moralo odražati v obliki obvezne in ne zgolj prostovoljne udeležbe delavcev pri delitvi dobička (Gostiša 2014, 274).

Literatura najpogosteje opredeljuje uresničitev udeležbe delavcev v dobičku oz. rezultatih podjetja v dveh temeljnih oblikah, in sicer glede na to, kako se pripadajoči del dobička izplača, in sicer:

- a) v denarju (cash based profit sharing), ki ga je v nadaljevanju mogoče deliti na dve temeljni obliki:
  - gotovinski sistem takojšnjega plačila, tako da delavcem njim pripadajoči del dobička v denarju izplača takoj;
  - gotovinski sistem odloženega plačila: delavcem pripadajoči del dobička se zbira v posebnih skladih, ki se investirajo v korist delavcev. Delavcem, ki imajo vsak svoj individualni interni varčevalni račun, pripadejo koristi z določenim časovnim zamikom in v odvisnosti od tega, kako dobro je bilo naloženo njihovo premoženje, ki jim je pripadlo na podlagi udeležbe v dobičku in je bilo avtomatično alocirano v sklad. Sklad običajno v korist delavcev upravlja delodajalec (Kresal 1996);
- b) v delnicah (share based profit sharing). V tem primeru se delavcem pripadajoči del dobička izplača v obliki delnic, s katerimi lahko bodisi takoj razpolagajo, torej jih unovčijo, bodisi je njihova morebitna odsvojitev odložena v prihodnost (npr. ob upokojitvi delavca, oz. ko podjetje zapusti) bodisi se tudi delnice zbirajo v posebnem skladu, s katerim upravlja delodajalec. Razlike so lahko tudi glede tega, kakšne vrste delnic pridobijo delavci, tj. navadne, prednostne, brez pravice odločanja, le s pravico do dela dobička.

Upošteva dejstvo, da je pojavna oblika finančne participacije delavcev v rezultatih podjetja tudi delitev dobička delavcem v obliki delnic podjetja, seveda vprašanje delitve dobička med zaposlene nujno zadeva tudi vprašanje delavskega delničarstva. Avtorica Kresalova (1996) tako obliko izplačila dobička delavcem obravnava tudi kot zanimivo obliko samofinanciranja podjetja. Delavci na tak način del svojih prejemkov



vložijo v podjetje in mu tako zagotovijo potrebni kapital, materialno osnovo in možnost za nadaljnji razvoj, kar pa so brez dvoma tudi interesi delavcev in ne zgolj lastnikov kapitala ali menedžmenta.

### 3.8 Razprava

V teoriji ne dileme o tem, da notranjim delničarjem (zaposlenim delničarjem podjetja) poleg pravic, ki jih uživajo na podlagi dela, delnice prinašajo tudi formalne pravice iz naslova kapitala, tj. pravice do upravljanja – sodelovanja v organih upravljanja družbe in pravico do finančne udeležbe pri poslovnem rezultatu družbe (dividende). Temelj teh delničarjevih pravic je kapital (delnica) in ne delo, ne glede na to, da je bil kapital morebiti pridobljen na osnovi delitve dobička na podlagi dela<sup>6</sup>. Lastništvo zaposlenih (delavsko delničarstvo) je v svetu, bolj kot pri nas, predmet mnogih razprav in je običajno obravnavano kot posredna posledica finančne udeležbe delavcev v rezultatih podjetja. O tem, ali lastništvo zaposlenih in delavsko delničarstvo samo po sebi vpliva na učinkovitost in uspešnost organizacije, kot smo videli, ni enotnega odgovora. Bolj kot ne izsledki študij kažejo na to, da ni samodejnega in neposrednega vpliva na učinkovitost in uspešnost organizacije in da je potrebno ob uvedbi lastništva zaposlenih hkrati uvajati in izvajati tudi druge ukrepe v smeri večje participacije delavcev in šele tedaj lastništvo zaposlenih pokaže rezultate v smeri večje učinkovitosti, uspešnosti podjetja.

Sledenje krilatici, da naj se zaposleni obnašajo kot lastniki podjetja, ki jo je še pogosto zaznati v motivacijskih nagovorih zaposlenim, je pravzaprav nekoliko paradoksalno. Paradoksalno zato, ker izhaja iz podmene, da imajo »lastniki finančnega kapitala« (delničarji) in »lastniki človeškega kapitala« (zaposleni) v celoti nasprotujoče si cilje in interese (pa tudi pravice) in da so cilji, interesi in naravnost »lastnikov finančnega kapitala« edino pravi cilji, ki bodo podjetje pripeljali do uspešnih rezultatov, ter da je zato zaposlene treba pripraviti do tega, da se bodo obnašali in delali kot lastniki podjetja. Zdi se, da ni nujno tako, in če sem nekoliko drzna, bi bilo vredno pretehtati, ali ne bi bilo tudi lastnikov finančnega kapitala treba kdaj motivirati s krilatico, »naj se začnejo obnašati kot zaposleni«. V sodobnih delniških družbah, za katere je na strani lastnikov kapitala značilna močna razpršenost lastništva, tj. tudi tveganja in

---

<sup>6</sup> Kapital je lahko zaposleni pridobijo npr. tudi z nakupom delnic ali pa z razdelitvijo delnic med zaposlene.

podjetniške iniciative je zato interes, pripadnost, tveganje posameznega delničarja družbe mnogo manjše, kot je interes, pripadnost in tveganje posameznega zaposlenega. Prav tako je na strani lastnika, delničarja prisotno tudi povsem špekulativno razmišljanje, ki je vezano na tržno ceno delnice kot del njegovega finančnega premoženja. Lastnik kapitala, torej delnice, ima tako lahko povsem kratkoročne, špekulativne interese, vezane na višino finančnega donosa delnice. »Zunanji« lastnik podjetja (delničar) s tem, da je imetnik (lastnik) delnic, tako ne zadovoljuje nobenih svojih potreb, ki sodijo osebnostno sfero, tj. npr. potrebo po varnosti, sprejetosti, ustvarjalnosti, odgovornosti, odločanju, samoaktualizaciji, ugledu znotraj skupine ipd., temveč je z imetništvom kapitala zagotovljena zgolj njegova potreba po finančni varnosti (in s tem povezanim ugledom, kar sicer (še) ni nezanemarljivo). Na drugi strani pa imajo zaposleni v podjetju povsem drugačne cilje, potrebe in tudi tveganja. Zaposlitev sama po sebi zaposlenemu najprej (recimo temu enako kot delničarju) zagotavlja in zadovoljuje njegovo potrebo po finančni varnosti. Ker pa zaposlitev v nasprotju z delnico (poenostavljeno povedano) ni finančno premoženje in ima v smislu njegove opredelitve kot »tržnega blaga« povsem druge dimenzije, je tveganje izgube zaposlitve mnogo višje, kot je tveganje padca vrednosti lastnikove delnice. Naravnost zaposlenih je v primerjavi z naravnostjo delničarja v podjetju dolgoročnejša in manj špekulativna, in sicer zaradi tveganja, ki ne sodi zgolj v finančno sfero. Predvsem pa delo in zaposlitev sama po sebi pomenita tudi zadovoljevanje in uresničevanje človekovih potreb, ki na lestvici sodijo višje kot zgolj finančna varnost. Varna zaposlitev za zaposlenega tako posega tudi v njegovo osebnostno sfero, v človekovo sfero samouresničitve in potrjevanja, brez dvoma pa je z varno zaposlitvijo povezana družinska varnost zaposlenega, tj. skrb za družino, kar večina ljudi uvršča visoko na lestvici svojih vrednot. Zato mislim, da so (verjetno) cilji zaposlenih skladnejši ciljem podjetja kot organizacije, tj. dolgoročna naravnost, finančna stabilnost in s tem povezan dobiček. Tako verjetno ni preveč drzno reči, da »naj se lastniki pričnejo obnašati kot zaposleni«.

Med ta dva pola, tj. finančnega lastnika in zaposlenega, je treba umestiti »zaposlenega lastnika«, pri čemer imam s tem v mislih notranjega delničarja pa tudi člana zadruga. Če izhajam iz zgornje predpostavke, da je naravnost zaposlenih za dosego ciljev podjetja ustrežnejša, potem tej predpostavki ustrezajo tudi ugotovitve raziskav, da zgolj lastništvo zaposlenih nima neposrednega vpliva na uspešnost podjetja. Da bi bilo podjetje v lasti zaposlenih uspešno, je treba vpeljati še druge dejavnike, predvsem

oblike drugačne vključenosti in participacije zaposlenih v podjetje, neodvisno od lastništva delnic. To pa po drugi strani prav tako lahko vodi do sklepa, da je res potrebno premakniti razmišljanje v smeri, da naj se lastniki začnejo obnašati kot zaposleni.

Rosen et al. (2005) citirajo Boba Fiena, direktorja ameriške družbe Stone Converoy, ki je zaradi osebne odločitve lastnika podjetja, da podjetja proda, postalo podjetje v lasti zaposlenih. Fien je lastniku predlagal, da vse delnice proda ESOP-u (skladu zaposlenih), ki si je izposodilo denar in kupilo podjetje, po poplačilu kredita pa razdelilo delnice na osebne (upokojitvene) račune zaposlenih. Fien je rekel: »Jasno mi je, da stoo odstotno lastništvo zaposlenih samo po sebi ni nič. Samo lastništvo zaposlenih ne pomeni prav ničesar. Spremeniti moramo kulturo« (Rosen et al., 2005, 20).

Primer, ki je pokazal, da lastništvo zaposlenih samo po sebi ne pomeni ničesar, navaja tudi avtorica Kanjuo Mrčela (Kanjuo Mrčela v Gostiša 1996) na primeru britanskega podjetja Baxendale (prej Baxi Partnership). Podjetje prej v družinski lasti je v letu 1983 lastnik prodal svojim zaposlenim, a so bili poslovni rezultati prej uspešnega podjetja vedno slabši, kljub temu da razen v lastniški strukturi ni prišlo do organizacijskih sprememb. Zato so opravili raziskavo, ki je pokazala, da zaposlenim dejstvo, da so delničarji, ne pomeni ničesar, da je zaupanje med menedžmentom in zaposlenimi slabo, da usmeritev in politika podjetja nista vsem jasni, da je obstajalo prepričanje, da menedžmentu ni mar za ljudi, razdvojenost med menedžerji in delavci (mi in oni) je bila zelo močna in delavci so bili prepričani, da jih menedžment upošteva samo v težavah. Takoj so vpeljali spremembe in so uvedli dinamične poslovne time, krožno organizacijo, program nenehnih izboljšav, izobraževanje in obveščanje zaposlenih. Danes je Baxendale uspešno podjetje, še vedno v lasti zaposlenih in med svojimi vrednotami imajo zapisano tudi, da so »zadovoljni zaposleni skrivnost do učinkovitega poslovanja, zato v ospredje postavljamo osebno izpopolnjenost in zadovoljstvo pri delu tako zase kot tudi za svoje stranke« (Baxendale 2016).

Lastništvo zaposlenih se obravnava tudi z vidika povišanja identifikacije zaposlenih s podjetjem oz. kot približevanje uskladitvi osebnih ciljev s cilji podjetja ter z vidika večje pripadnosti podjetju. Tudi tu trčimo ob vprašanje, ali kapital, lastništvo res pomeni vzvod k temu, da se zaposleni bolj identificira s podjetjem in da mu je bolj pripaden ter da je zato treba za doseg te dveh ciljev spodbujati lastništvo zaposlenih.

Če sledimo izsledkom raziskav, da lastništvo zaposlenih samo po sebi ne pripomore k uspehu podjetja, potem bi na to vprašanje težko brez zadržkov odgovorili pozitivno. Vendarle pa pri tem nikakor ne gre spregledati ugotovitev raziskav, da so podjetja z lastništvom zaposlenih bolj trajnostno naravnana, da so na dolgi rok uspešnejša in da lažje prebrodijo krizne čase ter se tudi po preživelih krizi bolje odzivajo. To pa lahko da odgovor na dilemo ali z vidika dolgoročnih ciljev podjetja velja spodbujati lastništvo zaposlenih kot enega od ukrepov k večji organizacijski učinkovitosti. Odgovor na to je zagotovo pozitiven. Zaposleni lastnik bo svojo pripadnost do podjetja okrepil, saj bo postal tudi njegov dejanski lastnik. Trenutna družbenoekonomska ureditev namreč po moji oceni še ni na tej stopnji razvoja ali ureditve, da bi človeškemu kapitalu samemu po sebi kot njemu imanentno pravico (enakovredno finančnemu kapitalu) priznala pravico do udeležbe v rezultatih podjetja. Če je to vizija razvoja ekonomske demokracije, pa je lastništvo zaposlenih korak v tej smeri in eden od dejavnikov njenega razvoja. Lastništvo zaposlenih prispeva k ustvarjanju dejanske pripadnosti podjetju, če je kombinirano z drugimi oblikami participacije. Slednje ustvarjajo občutek psihološke lastnine, medtem ko notranje lastništvo temu dodaja še element dejanske lastnine, kar pa je pot do uresničitve ideje, ki jo Boll de Bal imenuje »sen o kulturi novega človeka, ki bi bil istočasno delavec in kapitalist« (Boll de Bal v Gostiša 1995, 83). Psihološko lastnino lahko razumemo kot aktiven odnos oz. stik s predmetom lastništva in tako v primeru zaposlenih lahko zaključimo, da zaposleni pogosto – v primeru visoke pripadnosti podjetju pa zagotovo – podjetje, v katerem se zaposleni obravnavajo kot »svoje« podjetje. Do njega imajo aktiven odnos, so v nenehnem stiku z njim in so nanj ponosni, npr. menijo, da so s svojim delom prispevali k ugledu podjetja, ki ga ta uživa v okolju. Bernhard Wilpert (v Rus V. 1988, 12) pravi, da:

*»zaposleni, ki neposredno in kontinuirano uporabljajo delovna sredstva, razvijejo občutek pripadnosti, ki je znamenje psihološke lastnine. Vse to, kar jim pripada, je de facto njihovo, čeprav niso niti lastniki delovnih sredstev, niti produktov svojega dela. Fizična uporaba delovnih sredstev in neposredno proizvajanje izdelkov porajajo neprimerno močnejše občutke psihične lastnine, kot pa posredna kontrolna funkcija menedžerjev nad delovnimi sredstvi in delničarjev nad dobički.«*

Zaposlitev oz. podjetje jim daje občutek sprejetosti, pomembnosti in samoaktualizacije. Notranje lastništvo pa jih dejansko postavlja v položaj lastnikov, z

vsemi pravicami, ki gredo lastnikom iz naslova lastništva kapitala. Jože Mermal, predsednik uprave BTC City, je v zvezi z odnosom zaposlenih do podjetja, potem ko je bil v družbi opravljen delavsko menedžerski odkup, v intervjuju za časnik Delo povedal:

*»Odnos se potem povsem spremeni, saj zaposleni še bolj skrbijo za svojo lastnino. To je odvisno tudi od tega, kakšnega vodenja si v podjetju želiš in kako gledaš na kapital – ali ga razumeš v socialni in razvojni funkciji ali pa le v lastniški oziroma osebni. Če ga razumeš le lastniško, boš prej ali slej zašel v težave. Če imaš zadostno razvojno in socialno komponento, pa to pomeni, da vlagaš v človeški kapital, potem imaš možnosti za uspeh« (Grgič, 2013).*

### **3.9 Zmotne predstave o lastništvu zaposlenih**

Mnogi pa opozarjajo na pomanjkljivosti in pasti lastništva zaposlenih. Gostiša tako opozarja, da se v praksi pogosto srečujemo s poenostavljenim razumevanjem lastništva zaposlenih za participativni status zaposlenih v podjetju. V takem razmišljanju se sklepa, da delavci na osnovi lastništva torej na kapitalski osnovi avtomatično pridobijo popolno kontrolo nad upravljanjem podjetja, kar naj bi pomenilo, da ne potrebujejo nobenih kolektivnih participacijskih pravic na podlagi dela. Gre za vprašanje, zakaj uresničevati kolektivno participacijo delavcev (svet delavcev, predstavnik delavcev v nadzornem svetu itd.), če imajo delavci na nivoju skupščine družbe večino glasov. Odgovor na to je, da je vloga lastnikov preko skupščine delničarjev močno omejena, saj so vse poslovnoorganizacijske odločitve med dvema zasedanjema skupščine v rokah menedžmenta, njegov položaj pa je zelo avtonomen. Zato imajo zaposleni iz naslova lastništva kapitala razmeroma omejen vpliv, predvsem na tiste upravljalne odločitve, ki so v rokah menedžmenta. Zato se participativni položaj zaposlenih z notranjim lastništvom le neznatno okrepi (Gostiša 1996, 83–84).

Isti avtor opozarja tudi, da je treba lastništvo oz. imetništvo delnic povsem ločiti od delovnopravnega položaja zaposlenega delničarja. Z vidika delovnega prava se položaj zaposlenega lastnika (delničarja) in zaposlenega, ki ni delničar, v ničemer ne razlikuje. Oba sta v delovnopravnem odnosu z delodajalcem, podjetjem in zaposleni delničar ni in ne sme biti v tem razmerju na noben način privilegirani v odnosu do zaposlenega, ki ni delničar. Gostiša pravi, da so s formalnopravnega vidika zaposleni delničarji v

delovnem razmerju obravnavani le kot »mezdni delavci v svojem lastnem podjetju«. V tem vidi tudi glavni razlog za ugotovitev, da notranje lastništvo samo po sebi še ne ustvari občutka pripadnosti in integracije (Gostiša 1996).

Pomisleki v zvezi z lastništvom zaposlenih in udeležbo v dobičku podjetja pa se pojavljajo tudi na strani dela in trdijo, da uspešnost podjetja ni odvisna le od truda in dela zaposlenih, temveč predvsem od učinkovitosti vodstva in ustreznosti poslovnih odločitev, na kar pa delavci ne morejo ali zelo malo vplivajo. Iz tega je mogoče sklepati, da na nezmanjšano moč menedžmenta tudi v podjetjih, ki so v lasti zaposlenih. Finančna participacija delavcev, vključno z notranjim lastništvom, pa je odvisna od uspešnosti podjetja. Kot odgovor na to kritiko se navaja, da je udeležba delavcev v dobičku smotrna le ob vzporednem uvajanju participacije delavcev pri odločanju, sicer pa naj delavec ne nosi tveganja poslovanja. V primeru neuspešnih in napačnih poslovnih odločitev delničar namreč ne izgubi ničesar, razen delnic in dividend, medtem ko je morebitna izguba zaposlitve za delavca lahko veliko bolj usodna. Udeležbi delavcev v dobičku podjetja se očita tudi, da naj bi imel negativen učinek na redno, postopno in trajno zviševanje plač, udeležba pri dobičku pa naj bi bila izgovor, da se fiksna plača delavca ohranja na nizki ravni. Nasprotniki udeležbe delavcev v rezultatih podjetja pa navajajo tudi, da gre pri tem za zanemarljiv delež, ki ga kapital nameni, da si pridobi lojalnost delavcev in si tako zamejil njihove pritiske po zviševanju plač. Nekateri pa nasprotujejo participaciji zaposlenih v finančnih rezultatih, ki se izplačuje v delnicah podjetja (notranje lastništvo), ki se zbirajo oz. vplačujejo v skladih, s katerimi upravlja podjetje v imenu in za račun zaposlenih. Očita se, da delavci v tem primeru ne morejo prosto razpolagati z delom svojih prejemkov, prav tako pa se povečuje odvisnost zaposlenih od enega samega podjetja in v primeru stečaja le-tega poleg zaposlitve izgubijo tudi del premoženja, ki ga imajo v delnicah, s katerimi niso mogli razpolagati. Nasprotniki pa tudi pravijo, da je uvajanje takih oblik finančne participacije zgolj pretveza, da si podjetje zagotovi precejšen vir sredstev in da takšno samofinanciranje ni vedno v interesu delavcev (Kresal 1996). Na podlagi francoskih izkušenj, kjer je sodobna zgodovina prostovoljne in tudi obvezne participacije zaposlenih v rezultatih podjetja razmeroma dolga (obvezna udeležba zaposlenih v rezultatih podjetja je bila za podjetja z določenim številom zaposlenih uvedena že leta 1967), pa Kresalova povzema tudi nekaj problemov in izkušenj v zvezi s finančno participacijo zaposlenih v rezultatih podjetja. Tako se očitajo možnosti izigravanja zakonske obveznosti s prikrivanjem dobička oz. njegovim prelivanjem,

izigrava se obveznost, zagotoviti udeležbo vsem delavcem, problematizira se merila, po katerih se deli dobiček med zaposlene (delovna doba, plača ali kombinacija obeh). Udeležba v dobičku sicer ne sme nadomestiti nobenega dela plače, ki delavcem pripada na drugi osnovi (pogodba, zakon, kolektivna pogodba), se je pa v praksi dogajalo, da je udeležba v dobičku nadomestila prej fiksno določeno trinajsto plačo. Dejstvo, da udeležba v dobičku nadomešča del plače, je težko opredeliti, ima pa uvajanje udeležbe v dobičku negativen vpliv na poviševanje plač, pritisk na zvišanje plač je manjši in tako te ostajajo na nižji ravni, kot bi sicer (Kresal 1996).

Med očitki finančni participaciji delavcev, vključno z lastništvom zaposlenih, je mogoče zaslediti tudi tega, da je v nasprotju z glavnim pravilom plačnega sistema, tj. razmerju med vloženim delom in nagrado. Nagrado namreč prejmejo vsi zaposleni, ne glede na to, koliko so prispevali k dobičku. Enako velja za delnice, saj te lahko pridobivajo vrednost takrat, ko zaposleni v to vlagajo najmanj truda in obratno, izgubljajo vrednost kljub visokim prizadevanjem delavcev (Žerjav 2003).

Kanjuo Mrčela med glavnimi kritikami uvedbe lastništva zaposlenih navaja teorijo (teorija ilirskega podjetja), po kateri bo delo v takem podjetju dražje, kot bi bilo sicer, saj bodo delavci poleg plače dobivali še del dobička. Četudi to načeloma drži, je praksa pokazala, da je problem podjetij v lasti zaposlenih prej preveliko kot prenizko število zaposlenih.

Oteženo zmanjševanje števila zaposlenih se tudi sicer pogosto očita podjetjem v lasti zaposlenih, saj naj bi po definiciji zaposleni temu nasprotovali tudi v primerih, ko je to edina rešitev. Na tako kritiko Blairova (v Kanjue Mrčela 1999,195) odgovarja, da je treba tako plačilo in nagrade kakor tudi delniško udeležbo zaposlenih strukturirati tako, da bo zaposlenim vedno v osebni interesu odločati v korist podjetja.

Kritike neoklasičnih ekonomistov očitajo podjetjem v lasti zaposlenih, da zaposleni niso motivirani za vzdrževanje fizičnega kapitala in da želijo maksimizirati neto prihodek na delavca pred dobičkom podjetja. Takim očitkom je moč ugovarjati, da so zaposleni delničarji prav tako delničarji in bodo enako kot drugi lastniki zainteresirani za vzdrževanje kapitala (Blair v Kanjue Mrčela 1999, 194). Pri obravnavi tega vprašanja pa Kanjue Mrčela polemizira tudi s tem, ali je nagnjenost k ohranjanju števila zaposlenih sploh moč obravnavati kot pomanjkljivost. To je lahko celo pozitivno, če se pred tem izkoristijo številne druge možnosti zniževanja poslovnih

stroškov, saj se na ta način znižuje oz. ne povečuje brezposelnost kot eden večjih gospodarskih problemov.

Podjetjem v lasti zaposlenih se očita tudi strošek zaradi neučinkovitega notranjega upravljanja. Na tak očitek odgovarjajo, da je problem upravljanja enak v vseh sodobnih podjetjih, tako upravljanje v podjetjih v lasti zaposlenih ni vezano na kakšno posebnost. Lastništvo zaposlenih namreč samo po sebi ne pomeni kontrole zaposlenih nad podjetjem, odvisno je od tega ali so zaposleni zastopani v organih upravljanja in vpliv zaposlenih lastnikov bo odvisen od tega, kolikšen delež imajo v podjetju in ali so kot lastniki organizirani in enotni (Hansmann in Hyde v Kanjuo Mrčela 1999, 194–195).

Tudi sindikati pogosto očitajo podjetjem v lasti zaposlenih preveliko tveganje za zaposlene, ki se kaže v tem, da zaposleni od istega podjetja prejema plačo in ima v njem vložene svoje prihranke v delnicah, kar sem že omenila. Na to zagovorniki lastništva zaposlenih odgovarjajo, da pri zaposlenih lastnikih ne gre za investitorje, ki bi iskali priložnost, kam bodo vložili svoje prihranke, saj jih zaposlenih običajno nimajo, vsaj ne za namen investiranja v delnice. Druga možnost je, da zaposleni nima sploh ničesar, torej nobene delnice. Poleg tega delnice v podjetju lahko pomenijo varovalo v primeru izgube službe.

Kritiki pa podjetjem v lasti zaposlenih očitajo tudi, počasno in neučinkovito odločanje, nagnjenost zaposlenih k zadovoljevanju kratkoročnih interesov, lastništvo zaposlenih naj bi odvrčalo zunanje investitorje.

### **3.10 Sindikati in lastništvo zaposlenih**

Vloga sindikatov v podjetjih v lastništvu zaposlenih je bila pogosto predmet razprav, izhajajoč iz predpostavke, da v podjetju, kjer so zaposleni njegovi lastniki, sindikat, ki zastopa in ščiti delavce po naravi stvari niti ni potreben. Za potrebe te naloge je to odnos sindikata do lastništva zaposlenih zanimiv, ker pokaže na razmerje moči med zaposlenimi, ki so lastniki, in tistimi, ki niso lastniki, predvsem pa pokaže na razmerje med menedžmentom in zaposlenimi, ne glede na to, ali so lastniki, ali ne. Kot že rečeno, so imeli sindikati pogosto odklonilen odnos do delavskega delničarstva in je že Rosa Luxemburg verjela, da bo potreba po sindikatih v podjetjih ugasnila, ko bodo delavci prevzeli kontrolo nad industrijo. Odklonilno stališče sindikatov do lastništva zaposlenih je iskati v tem, da so se z bali zmanjšanja svoje pogajalske moči na strani



dela zaradi povečane udeležbe zaposlenih v kapitalu (notranje lastništvo) in dobičkih podjetja. Šlo je za bojazen pred izgubo moči dela v razmerju do kapitala. Na strani sindikatov je bilo mogoče zaznati jasne kritike lastništva zaposlenih, označene kot novo obliko izkoriščanja zaposlenih s strani kapitala (Kanujo Mrčela 1999, 206–211). Sindikati pa niso bili nenaklonjeni samo delavskemu delničarstvu, temveč so nasprotovali tudi drugim oblikam udeležbe zaposlenih pri upravljanju podjetij, predvsem se je v tej zvezi postavljalo v ospredje vprašanje razmerja med sindikati in voljenimi predstavniki delavcev v organih upravljanja podjetja (svet delavcev, predstavnik zaposlenih v nadzornem svetu podjetja, delavski direktor). Sindikati vidijo v participaciji delavcev preko svetov delavcev, voljenih predstavnikov delavcev in podobnih oblikah nevarnost za zmanjšanje njihove moči in omejevanje možnosti za njihovo prisotnost in delovanje v podjetjih (Kresal 1999). Kresalova opozarja, da čeprav je s teoretičnega vidika ohranjena stroga ločnica med sveti delavcev na eni in sindikalno dejavnostjo na drugi strani, pa v praksi hkratni obstoj sindikalnih predstavnikov in svetov delavcev, v katere so izvoljeni tudi sindikalni predstavniki, povzroča težave pri razmejevanju vloge in pristojnosti enih in drugih. Obe instituciji namreč zastopata interese delavcev. Če so člani obeh institucij isti, se je težko izogniti prekrivanju pristojnosti ene in druge. Seveda je lahko težava tudi na strani menedžmenta, ki enači vlogo sindikata in sveta delavcev.

Gostiša pravi, da glede na vlogo in položaj sindikata v sistemu delavske participacije ločimo predvsem dva modela:

- participacijo prek sindikata, kjer vlogo delavskih predstavništev opravljajo neposredno organi in predstavniki v podjetju zastopanih sindikatov (enotni sistem delavskih predstavništev ali t. i. švedski model);
- participacijo prek posebnih delavskih predstavništev, kjer so sindikati in delavska predstavništva ločena in imajo tudi ločene pristojnosti (dualni sistem delavskih predstavništev ali nemški model).

S praktičnega vidika se zdi, da je primernejši enotni sistem delavskih predstavništev (švedski model) zaradi že vzpostavljenih mehanizmov delovanja sindikata v podjetju, sindikalna organizacija je povezana tudi na ravni države, medtem ko so sveti delavcev organizirani samo znotraj podjetja, prav tako v tem modelu ni dilem glede razmejitve pristojnosti med sindikati in voljenimi delavskimi predstavništvi.

S formalnega vidika pa je primernejši dualni sistem, ki temelji na formalni ločenosti sindikatov od voljenih predstavništev zaposlenih. To izhaja in podmene, da je sistem

delavskega soupravljanja del korporacijskega in ne delovnega prava. Sistem delavske participacije temelji na tem, da vključi v organizacijo vse zaposlene, medtem ko je vključitev v sindikat prostovoljna vključitev v člansko organizacijo in pogosto zaposleni niti niso vključeni v sindikat, oz. vanj niso vključeni vsi zaposleni.

Pri razmejevanju pristojnosti med sindikati in voljenimi predstavništvimi delavcev v podjetju s področja njihovega delovanja sta pomembna dva kriterija:

- izvor obeh predstavništev;
- različnost vlog, v katerih nastopajo zaposleni.

Glede prvega kriterija je na kratko mogoče reči, da je vloga in naloga sindikata uveljavljanje in varstvo pravic in interesov delavcev iz pogodbenega delovnega razmerja. Sindikati v podjetju so pooblaščen zastopati zaposlene, ki so njegovi člani in v vseh tistih razmerjih do podjetja, ki se nanašajo na pogoje, pod katerimi zaposleni kot delavci podjetju prodajajo svoje delo. Na drugi strani pa je področje delovanja voljenih delavskih predstavništev predvsem področje sprejemanja podjetniških upravljalških odločitev, v kar sindikati v načelu ne posegajo. Bistvo sistema delavske participacije pri upravljanju (ki je sicer v pristojnosti lastnikov kapitala), je v spoznanju, da je mogoče na ta način v večji meri izkoristiti človeški potencial za izboljševanje poslovne uspešnosti podjetja, kar je v prvi vrsti interes delodajalca samega (Gostiša 1996, 123–129).

Pri obravnavi drugega kriterija pa je treba upoštevati različni vloge zaposlenih, in sicer na eni strani imajo vlogo delavcev, ki podjetju pod v pogodbi določenimi pogoji »prodajajo« svoje delo in na drugi strani imajo zaposleni znotraj organizacije vlogo ustvarjalnih bitij. Interese delavcev kot »prodajalcev« dela, ki so lahko diametralno nasprotni interesom podjetja kot delodajalca (npr. plače, delovni pogoji, stroški), zastopa sindikat. V tej sferi gre za antagonistične odnose med delom in kapitalom. Na trgu dela in v razmerju do podjetja delavci pravno formalno gledano niso del podjetja kot pravne osebe, s podjetjem zgolj sklenejo pogodbo o zaposlitvi in s tem delovno razmerje. Po drugi strani pa v sferi ustvarjalnih bitij zaposleni predstavljajo produkcijski faktor, ki ga v interesu čim boljšega rezultata podjetja, delodajalec želi aktivirati in spodbuditi njegovo ustvarjalnost in sodelovanje oz. vplivanje na odločanje. Na tem področju so interesi dela in kapitala neantagonistični, so med seboj skladni in usmerjeni k istemu cilju. Delo in kapital kot dva produkcijska faktorja sta usmerjena k cilju boljšega poslovanja podjetja. Zaposleni so del poslovnega procesa znotraj podjetja, v katerega vstopijo po sklenitvi delovnega razmerja in ga

(so)upravljajo skupaj z lastniki in menedžerji ter tako postanejo integralni del podjetja kot organizacije (Gostiša 1996, 123–129).

V slovenskih razmerah na prelomu tisočletja, kar še sodi v obdobje tranzicije, Kanjuo Mrčela razmišlja o razpotju med dvema strategijama, ki je bila na voljo sindikatom v tedanjih razmerah. Gre za dilemo, ali se bodo sindikati opredelili na zaščitniško vlogo in obravnavali lastništvo zaposlenih zgolj kot prehodni fenomen privatizacijskega procesa ali pa bodo sprejeli lastništvo zaposlenih kot nov cilj in novo pravico svojih članov, ki naj jo spodbujajo (Kanjuo Mrčela 1999, 208). Ta dilema sindikatov naj bi temeljila na vprašanju, kdo bo ščitil interese delavcev, če se bodo sindikatu ukvarjali z upravljanjem podjetij. Streck (v Kanjuo Mrčela 1999, 210) na to dilemo odgovarja s »konceptom konfliktne kooperacije« in se zavzema za strategijo sindikata, ki bi temeljila na podmeni, da se »konflikt in kooperacija ne izključujeta, temveč sta včasih drug drugemu celo pogoj.«

Kanjuo Mrčela poroča tudi o rezultatih raziskave, ki je bila v slovenskem prostoru opravljena v letu 2001 in v kateri je bilo k sodelovanju pozvanih 300 predstavnikov sindikatov, združenih v Zvezi svobodnih sindikatov Slovenije in enako število menedžerjev. Polovica menedžerjev (51 %) in večina sindikatov (73 %) je ocenila, da je treba spodbujati lastništvo zaposlenih znotraj njihovega podjetja, prav tako je večina menedžerjev (59 %) ocenila lastništvo zaposlenih kot dolgoročno usmerjeno lastniško skupino (Združenje svetov delavcev Slovenije 2016). To je po moji oceni zanimiv podatek, če ga pogledamo s časovne distance petnajstih let in razvoja lastništva zaposlenih v tem obdobju. Lastništvo zaposlenih namreč vsaj v slovenskem prostoru, razen možnosti ustanovitve družbe pooblaščenke, o čemer bo govora v nadaljevanju, ni dobilo zadostne zakonodajne podpore. Rezultati, kot jih je pokazala raziskava v letu 2001, očitno niso bili zadostna spodbuda, da bi se fenomenu lastništva zaposlenih tako na strani menedžerjev (kapitala) kot na strani sindikatov (delavci) v našem prostoru poiskalo nove razvojne možnosti. Verjetno gre vzroke temu iskati tudi v zgodovinskih okoliščinah prehoda iz enega v drug družbeno ekonomski sistem in s tem pogojenim iskanjem nove vloge vsake skupne oz. udeležencev teh razmerij. Kljub vsemu je treba vzeti v obzir, da je bila privatizacija tik pred in takoj po osamosvojitvi države v ospredju tako politike kot tudi kapitala, ki sta se medsebojno podpirala. Pravkar omenjena raziskava je bila opravljena deset let po osamosvojitvi države in desetletno obdobje je pravzaprav kratko obdobje, ko ga pogledamo s časovne distance. V tej luči je visoko podporo menedžerjev lastništvu zaposlenih moč razlagati tudi z vidika

zasledovanja njihovih lastnih interesov, tj. koncentracije lastništva podjetij v rokah menedžerjev. K takemu sklepu me navaja dejstvo, da smo bili po tem obdobju priča bolj ali manj uspešnim in tudi razvpitim menedžerskim poskusom prevzema podjetji, na drugi strani pa vse do zadnjega obdobja, ko se vprašanje lastništva zaposlenih zopet bolj aktualizira, delavsko lastništvo ni doživelo posebnega razcveta. V tem kontekstu je po moji oceni treba presoјati tudi vlogo sindikata v teh okoliščinah. Sindikati so se v času od osamosvojitve države, tj. v zadnjih petindvajsetih letih, soočili z vsaj dvema velikima gospodarskima krizama, prvo takoj po osamosvojitvi, ko se je država srečala z izgubo trgov, propadom podjetij in posledično brezposelnostjo in drugo, ki je v svetu izbruhnila v letu 2008, ki je zamajala tako svetovno kot tudi slovensko gospodarstvo in finančne trge. Tudi ta druga, s posledicami katere se še vedno spopadamo, je močno povečala brezposelnost. Sindikati so se bili torej primorani ukvarjati z zaščito delavcev iz klasičnih delovnih razmerij, v boju za delavca so nujno morali uveljavljati tudi bolj skrajna sredstva, kot so npr. stavke. Po drugi strani je tudi na področju organizacije sindikatov prihajalo do sprememb, sindikati so si bili v tem obdobju pravzaprav primorani na novo pridobiti status zaščitne delavske organizacije, saj se je takoj po osamosvojitvi razpravljalo tudi o potrebi po njihovem obstoju. Zato je po moji oceni vlogo sindikata pri spodbujanju in razvoju delavskega lastništva treba presoјati tudi v tem kontekstu. Najprej si je v novih okoliščinah (tudi novi državi) moral izboriti pravico do obstoja in legitimnosti, se spopasti tudi z reorganizacijo in z vsaj dvema zelo hudima krizama, ki sta neposredno prizadeli delavce (propadi podjetji, brezposelnost, nižanje plač kot posledica krize). Glede vprašanja lastništva zaposlenih je v borbi moči kapitala na eni strani in sindikatov na drugi strani, po moji oceni, kljub rezultatom raziskave, kot so predstavljeni zgoraj, zmagal kapital in je bilo vprašanje lastništva zaposlenih kot eno od vprašanj delavske participacije in razvoja ekonomske demokracije, postavljeno nekoliko ob stran.

Kot že rečeno, je bilo sprva stališče sindikatov do lastništva zaposlenih prej kot ne odklonilno, kar so sindikati argumentirali tudi z nevarnostjo zmanjšanja pogajalske moči dela kot posledice udeležbe v kapitalu in dobičkih in bi pretirana identifikacija zaposlenih z interesi kapitala (vertikalna identifikacija) lahko zmanjšala njihovo identifikacijo z drugimi delavci (horizontalna identifikacija), kar negativno vpliva na moč dela v odnosu do kapitala. Zato je zanimivo, da prve pobude za udeležbo zaposlenih v kapitalu podjetja niso prišle iz vrst sindikatov, temveč s strani kapitala. V

90. letih je tako pri britanskih kot pri ameriških sindikatih zaznati spremembe v stališčih glede lastništva zaposlenih in so tako eni kot drugi sprejeli svojo novo vlogo in podprli odkupe zaposlenih zaradi koristi, ki jih imajo zaposleni od tega (finančne koristi, varnost zaposlitve ipd.). Poole in Jankins sta analizirala vpliv lastništva zaposlenih na industrijske odnose in sta ugotovila, da se pomen sindikata zaradi nove delničarske vloge sindikalnih članov lahko zmanjša, ker se člani bolj istovetijo z drugimi delničarji, kot z drugimi zaposlenimi, lahko ostane enak ali pa se vsebinsko spremeni. Omenjata tako ocene negativnega vpliva lastništva zaposlenih na moč in vlogo sindikata, ki lastništvo zaposlenih vidijo kot instrument za zmanjševanje pogajalske sindikalne moči, kot tudi ocene tistih, ki menijo, da bo lastništvo zaposlenih spremenilo vlogo in način dela, ne bo pa zmanjšalo pomena in moči sindikata. Njuna analiza ni dala potrditve, da bi lastništvo zaposlenih znižalo raven industrijskega konflikta, vpliv na menedžersko avtoriteto pa je odvisen od obsega lastništva zaposlenih in razdelitve moči. Ugotavljata, da notranji status zaposlenih delničarjev lahko povzroči, da imajo večjo moč kot zunanji delničarji. Ta položaj pa je lahko še močnejši, če se notranji lastniki organizirajo in zastopajo svoje interese združeno in prek predstavniških institucij (Poole in Jankins v Kanjuo Mrčela 1999, 213–214). Podobno je bila v slovenskem okolju obravnavana družba pooblaščenka kot »poklicni pooblaščenec, saj je ustanovljena z namenom, da zastopa delničarje neke delniške družbe pri upravljanju oz. uresničevanju glasovalnih pravic v tej družbi« (Pavec, 2005).

Rus je zagovarjal stališče, da v podjetju v lasti zaposlenih sindikat nima vloge, saj če je ves kapital podjetja v rokah delavcev, bo vloga sindikata prenehala (Rus v Kanjuo Mrčela 1999, 214).

Vsekakor je tako stališče zanimivo in na nek način tudi logično, saj izhaja in vloge sindikata kot zaščitne delavske organizacije, kot organizacije, ki zagovarja in se bori za klasične delavske pravice v iz pogodbenega razmerja med delavcem in delodajalcem. Logičen je sklep, da v primerih, kadar je podjetje v celoti v lasti zaposlenih delavcev, potreba po »zaščiti delavcev v razmerju do samih sebe«, odpade. Vendar ni nujno tako. V tem razmerju ločujem delavca od zaposlenega, čeprav gre za eno in isto osebo. Delavec je na podlagi pogodbe o zaposlitvi v pogodbenem odnosu z delodajalcem, tj. podjetjem. Gre torej za antagonistične odnose med delom in kapitalom (četudi je ta v lasti zaposlenih), interesi delavca in delodajalca so si v osnovi in svojem bistvu nasprotujoči, saj se to razmerje lahko obravnava tudi kot

tržno, kupoprodajno razmerje, v katerem delavec prodaja svoje delo in delodajalec ga najema oz. kupuje. Tako se bo tudi v tem razmerju, ki predpostavlja, da je delodajalec podjetje v lasti zaposlenih, pojavil konflikt interesov, saj bo delavec v pogajalskem procesu s svojim delodajalcem poskušal izpogajati npr. čim boljše plačilo, ugodne in stimulatívne delovne pogoje, ugoden delovni čas, ustrezen dopust in počitek med delom ipd. Gre za civilizacijske dosežke, ki sodijo tudi v okvir človekovih pravic in jih na tej ravni razumem kot cilje in želje, ki jih vsak posamezen delavec želi doseči v čim višji meri zase osebno, marsikdaj tudi neodvisno in neoziraje se na ostale (so)delavce. V tem delu je vsak posamezni delavec in vsi delavci skupaj v konfliktu interesov s svojim delodajalcem, ki je v primeru lastništva zaposlenih sicer podjetje v njihovi lasti. Delavci so pogosto ali običajno, ne glede na to, ali so lastniki podjetja ali ne, pripravljeni deliti usodo podjetja, so z njim solidarni. V kriznih razmerah so se npr. pripravljeni odreči delu plačila. Tako ravnanje po moji oceni izhaja iz dejstva, da ljudje zaposlitev in delo uvrščamo visoko v sistemu svojih vrednot in smo se za to, da to dosežemo ali ohranimo zaposlitev, pripravljeni tudi žrtvovati. V tej vlogi sindikati zagovarjajo, zastopajo in se pogajajo z delodajalcem v imenu delavca oz. delavcev. Zastopajo interese delavcev in razmerij, ki izvirajo iz delovnih razmerij, iz pogodbe o zaposlitvi in so v tem kontekstu po svoji naravi nasprotujoči interesom delodajalca. Vloga sindikata v teh razmerjih in v takih podjetjih, ki so v lasti zaposlenih, tako praviloma ni v ničemer drugačna kot je v enakih razmerjih (razmerje delavec – delodajalec) v drugih podjetjih, torej podjetjih, ki so v lasti zunanjih delničarjev.

V nekoliko drugačni luči obravnavam zaposlenega kot delničarja podjetja, v katerem je zaposlen. Zaposleni ima torej kot imetnik delnic podjetja, v katerem dela, dvojno vlogo. Uživa pravice (in dolžnosti) iz delovnopravne pogodbe, torej iz delovnega razmerja, tj. dela, hkrati pa ima pravice (in dolžnosti), ki izvirajo iz kapitala, tj. imetništva delnic, torej ima pravico do sodelovanja v organih upravljanja na podlagi kapitala in pravico do udeležbe v dobičku podjetja na podlagi kapitala. Interes »klasičnega delničarja« in interes delavca sta si lahko pri vprašanju razvoja podjetja (lahko) tudi diametralno nasprotna. Interes delničarja (ne notranjega delničarja) je lahko kratkoročen, špekulativen in usmerjen v kratkoročne cilje maksimiziranja dobička. Bolj kot je delničarstvo v organizaciji razpršeno, večja je verjetnost, da bo interes vsakega posameznega delničarja znotraj take organizacije usmerjen kratkoročno in v cilju maksimiziranja dobička oz. dividende. Klasični, manjšinski delničarji se običajno obnašajo kot investitorji in ne kot podjetniki. Podobno lahko

vsaj v slovenskih razmerah velja tudi za institucionalne lastnike, ki imajo redko ali vsaj nejasno definirano vlogo strateških lastnikov in jih razumem kot investitorje, katerih cilj je maksimizacija dobička (pri tem zanemarjam vlogo političnih vprašanj sodelovanja države v nejavnih podjetjih). Za manjšinske delničarje, zlasti v podjetjih z razpršenim lastništvom v aktualnih razmerjih, velja, da so pasivni delničarji in njihov cilj ni nujno (nikakor pa ne več kot je nujno potrebno) usmerjen v dolgoročnejši, trajnejši razvoj podjetja, temveč je njihov cilj usmerjen v rast vrednosti njihove delnice in njenih donosov. Notranji, torej zaposleni delničar je v tem kontekstu v drugačni luči. Praviloma pri notranjih delničarjih ne gre za podjetnike v smislu uresničevanja in udejanjanja svoje podjetniške ideje, niti ne gre za finančne vlagatelje, tj. iskanje priložnosti na trgu za nakup delnic zaradi rasti vrednosti finančnega vložka in maksimiziranja njegovega donosa. Interes notranjih delničarjev, zaposlenih je usmerjen dolgoročneje, trajnejše. Zaposleni delničar v podjetju, v katerem dela in katerega (so)lastnik je, uresničuje svoje osnovne, tudi preživetvene potrebe. V svoje podjetje je vpet v svoji vsakodnevni rutini, pozna ga »od znotraj« tudi na operativni ravni, pozna njegove deležnike (zaposlene, menedžerje, lastnike, kupce, stranke, dobavitelje, lokalno skupnost) in v njem in z njim uresničuje vrsto svojih osebnih potreb, vključno s potrebo po odločanju, odgovornosti, samoaktualizaciji ipd. Interes zaposlenega delničarja naj bi bil torej dolgoročni interes, usmerjen v razvoj in rast podjetja, ki mu bo poleg finančnih donosov iz naslova kapitala, nudil dolgoročno, varno in zanesljivo zaposlitev. V tem delu se (ali naj bi se) torej interesi zaposlenega delničarja uskladijo z interesi podjetja in sledijo dolgoročnejšim ciljem in razvoju podjetja. Pri tem pa so si, vsaj kar zadeva vprašanja npr. plačil, dodatkov k plačam, stroškov izobraževanja, stroškov izboljšave delovnih pogojev ipd., lahko interesi zaposlenega delničarja in delavca tudi nasprotujoči. Lastniki, tudi notranji delničarji, si bodo po naravi stvari prizadevali stroške na tem področju znižati, medtem ko bo naravna tendenca delavca stremela k zvišanju teh stroškov (npr. plač). To so zagotovo področja, kjer se vlogi zaposlenega (notranjega delničarja) in delavca stikata, tudi pokrivata in prekrivata. V tem delu je po mojem mnenju vlogo sindikata treba spodbujati in jo krepiti, saj se je, preden sklenemo, da v podjetju v lasti zaposlenih sindikat ni potreben, treba vprašati, s kom se v takem podjetju sindikat pravzaprav pogaja za delavce. Ali so to lastniki, torej zaposleni delavci, ali menedžment? Za delniško družbo je značilna razpršenost lastništva, torej veliko število delničarjev, ki posamezno nimajo velikega ali sploh nikakršnega vpliva na upravljanje in odločanje v

delniški družbi. Kot že rečeno, j za moderne delniške družbe ob razpršenem lastništvu (veliko število delničarjev) poleg že omenjene špekulativnosti in kratkoročnih finančnih interesov značilna njihova pasivnost pri odločanju in upravljanju družbe. Personificiran kapital v delniški družbi tako zastopa menedžment, ki med sklicema dveh skupščin delničarjev pravzaprav upravlja podjetje. V tem pogledu, torej z vidika upravljanja in nadzora nad menedžmentom, se podjetje v lasti zaposlenih v svojem bistvu pravzaprav ne razlikuje pomembno od podjetja, ki je v lasti zunanjih delničarjev. Samo po sebi »delavsko delničarstvo ne pomeni, da bodo v podjetju spremenjena razmerja moči« (Kanjuo Mrčela 1999, 214). Zaposleni samo zato, ker so postali imetniki delnic, oz. solastniki podjetja ne bodo pridobili večje moči. Kanjua Mrčela (1999, 215) meni, da bo ob presoji moči zaposlenih delničarjev treba presojati glede na njihov položaj v konkretnih podjetjih, saj so različna stališča o tem, ali so zaposleni delničarji glede na to, da s podjetjem živijo, v boljšem položaju do menedžmenta od zunanjih delničarjev, ki vse informacije o podjetju dobijo od menedžmenta. Kljub vsemu pa v organizaciji, ki je kapitalsko organizirana (npr. delniška družba ali družba z omejeno odgovornostjo) ni pričakovati, da bi zaposleni delničarji avtomatično pridobili tudi večjo moč, saj bodo kot delavci v podjetju še vedno podrejeni menedžmentu, upravi in bi bilo s tega vidika nesmotrno odpravljati sindikate ali jim omejevati njihovo moč, čeprav se na prvi pogled zdi, da v podjetju v lasti zaposlenih, sindikat ne bo potreben ali da bo izgubljal svoj pomen.

Dejstvo, da je podjetje v lasti zaposlenih, smo po sebi ne pomeni, da se bo glede hierarhične organiziranosti in funkcioniranja bistveno razlikovalo od podjetij, ki imajo zunanje lastnike. Zaposleni delničarji morajo prav tako »najeti« menedžerje, ki vodijo in upravlja podjetje v njihovem imenu, zato je tudi v podjetju v lasti zaposlenih relevantno vprašanje moči menedžmenta in nadzora nad menedžmentom. Če štejemo, da so interesi zaposlenih naravnani dolgoročno in da svoje delničarske interese vežejo na svoj zaposlitveni položaj, potem so v takem podjetju interesi zaposlenih delničarjev skladnejši interesom menedžmenta. Pri tem kot interes in cilj menedžmenta razumem povečevanje velikosti podjetja, njegovo rast in ohranjanje njegove stabilnosti, bolj kot pa maksimiranje dobička delničarjem. Po drugi strani bodo zaposleni delničarji kot delavci vedno v konfliktnem interesu z menedžmentom kot delodajalcem, saj bo menedžment v odnosu do delavcev, četudi so hkrati delničarji v imenu katerih upravlja podjetje, lahko uporabljal vsa sredstva, ki so mu na voljo v odnosu delavec – delodajalec (plačna politika, stimulacije in destimulacije, reorganizacije in ev.



zmanjševanje števila zaposlenih). Mislim pa, da bo imel zaposleni delničar v razmerju do menedžmenta, ki upravlja z njegovimi delnicami, drugačna pričakovanja glede maksimizacije delniškega donosa. Interes zaposlenega delničarja je manj špekulativen glede donosov delnice (zaposleni delničar ne bo iskal prve priložnosti, da bo svoja sredstva vložil v drugo, bolj donosno podjetje), temveč bo prej postavil v ospredje druge interese, ki jih zasleduje, predvsem stabilnost zaposlitve. Zaposleni delničar bo po moji oceni tudi zaradi navezanosti in pripadnosti podjetju ter delavčevi identifikaciji z njim prej žrtvoval finančne koristi od kapitala (dividende) zato, da bi podjetju pomagal iz krize ali da bi prispeval k njegovemu razvoju. Zagotovo pa pri tem ne gre zanemariti logičnih kapitalskih pričakovanj, ki jih imajo zaposleni delničarji. Finančnih pričakovanj in finančnega učinka delavskega delničarstva ne gre podcenjevati niti pričakovati, da se jim bodo zaposleni delničarji odrekli. V tem smislu so pričakovana zaposlenih delničarjev do menedžmenta dovolj jasna, tj. ohranjanje in rast vrednosti delnice. Zaslediti je tudi stališča, da je zaradi dejstva, da lastniki delajo v organizaciji, torej v neposredni bližini menedžmenta to oblika pritiska na menedžment v smislu pritiska nanj, da povečajo vrednost delnice. Tako so zaposleni lastniki dejavnik uspešnega menedžmenta in oblika partnerske organizacije, ki deluje kot kontrolni mehanizem (Scholes v Kanjuo Mrčela 1999, 195). Po drugi strani pa so kritiki ESOP-ov v ZDA izpostavljali da le-ti služijo zmanjšanju vpliva zunanjih delničarjev in povečujejo moč menedžmenta, ter da ne povečujejo moči zaposlenih. Pri tem pa je potrebno omeniti, da začetniki ustanovitve ESOP-ov niso imeli v mislih povečevanja moči zaposlenih v podjetjih, temveč so spodbujali predvsem delničarstvo delavcev, ne pa upravljanje (Kanjuo Mrčela 1999, 195).

### **3.11 Oblike spodbujanja delavskega delničarstva**

#### **3.11.1 ESOP – Employee Stock Ownership Plan**

ESOP (Employee Stock Ownership Plan) je specifičen model delavskega delničarstva, razvit v Združenih državah Amerike in temelji na pridobivanju delnic za zaposlene iz dobičkov podjetja ter je spodbujen z davčnimi ukrepi. Zaposlenim omogoča, da postanejo lastniki delnic podjetja, v katerem so zaposleni. Prvotno je bil ESOP zamišljen kot pokojninski sklad, ki spodbujen z davčnimi ukrepi, zaposlenim daje delnice podjetja, v katerem so zaposleni. Zaposleni so lahko te delnice unovčili, ko so zapustili podjetje, običajno ob upokojitvi. Ideja ESOP-ov izvira iz ideje delitve dobička (profit sharing) tako, da se namesto dobička zaposlenim dodelijo delnice, katerih nakup se financira iz dobička podjetja. Delavci tako postanejo solastniki podjetja s pomočjo sredstev podjetja ali s pomočjo posojila, ki se odplačuje iz sredstev podjetja. S finančnim potencialom podjetja in krediti podjetja tako zaposleni lahko pridobijo veliko več delnic, kot jim to sicer dopuščajo njihove finančne zmožnosti. Pravilo ESOP-a je, da se delnice podjetja alocirajo in dodelijo vsem zaposlenim, običajno pa se ne glasijo na ime zaposlenega, temveč z njimi upravlja ESOP-sklad, tj. samostojna finančna ustanova, ki z delnicami upravlja v imenu in za račun zaposlenih, ter v njihovem interesu. Glede na obliko financiranja poznamo dve glavni obliki ESOP-a, in sicer: direktni (nonleveraged) in indirektni (leveraged). V prvi obliki podjetje v ESOP fond donira nove delnice iz lastnega kapitala ali pa daje sredstva za nakup obstoječih delnic. Fond (sklad) upravlja delnice zaposlenih in jih v določenih obdobjih obvešča o rezultatih, torej koliko delnic imajo in kakšna je vrednost njihovega kapitala. Kot rečeno, pa zaposleni vrednost teh delnic pridobijo, ko zapustijo podjetje oz. se upokojijo. O indirektni obliki pa govorimo, ko podjetje posodi denar za nakup novih ali obstoječih delnic. Podjetje najame kredit pri banki ali drugi finančni instituciji in ga posodi ESOP skladu, pri čemer podjetje kreditodajalcu jamči za posojilo. ESOP sklad s temi sredstvi kupi nove delnice podjetja ali odkupi stare delnice od obstoječih lastnikov. Podjetje, ki se je zavezalo odplačati posojilo skladno z odplačevanjem tega posojila, delnice pripisuje na račune zaposlenih, s čimer zaposleni

postanejo lastniki. V večini držav se z davčnimi ukrepi spodbuja uvajanje ESOP načrtov. Davčni ukrepi so npr. da se vložki v ESOP obravnavajo kot strošek, ki znižuje davčno osnovo tako za glavnico posojila kot za obresti, ali pa se dividende, ki se izplačujejo na ESOP delnice ali se uporabijo za odplačilo ESOP posojila, davčno obravnavajo kot strošek in ne predstavljajo davčne osnove.

Delnice v ESOP skladih so pripisane na individualne račune zaposlenih, običajno v sorazmerju z njihovo plačo, lahko pa tudi upošteva druge kriteriji, kot so npr. delovna doba v podjetju ali kombinacija obeh, tj. višine plače in dosežene delovne dobe v podjetju. Razpolaganje s temi delnicami je odloženo, torej zaposleni v času, dokler so zaposleni v podjetju, s temi delnicami ne morejo razpolagati. Ko pa podjetje zapustijo, je podjetje dolžno od delavca, ki zapušča podjetje, odkupiti njegove delnice po njihovi tržni vrednosti, tako da zaposleni dobi realno denarno vrednost svojih delnic. Načeloma velja, da v ESOP načrtih lahko sodelujejo vsi polnoletni in za polni delovni čas zaposleni delavci, ki v podjetju delajo vsaj leto dni. ESOP načrti predvidevajo, da lastniki zadržijo kontrolo podjetja, saj udeležencem ESOP načrtov ni dana pravica glasovanja in vpliva na odločanje v podjetju. Pravice iz delnic na računu zaposlenih se zvišujejo z dolžino delovne dobe in pridobijo lastniške pravice iz delnic na njihovih računih šele z opolnomočenjem, ki jim ga da dodeli podjetje, tako običajno dobijo vse pravice iz delnic šele po tem ko so v podjetju zaposleni od pet do sedem let. Do tega trenutka pa je lastnik delnic ESOP sklad. Po ameriški zakonodaji velja, da če udeleženec ESOP načrta preneha z delom v podjetju iz kakšnega drugega razloga, kot je upokojitev, nesposobnost ali smrt, je lahko pravica do pridobitve sredstev iz delnic odložena. Prav tako je lahko izplačilo delnic, ki jih je dolžan izplačati ESOP fond, odloženo tudi v primeru upokojitve, vendar mora v takem primeru podjetje poleg izplačila rednih obrokov zagotoviti tudi izplačilo obresti.

V podjetjih, katerih delnice kotirajo na borzi, lahko zaposleni delnice prodajo na trgu. V tistih podjetjih, katerih delnice ne kotirajo na borzi, morajo podjetje zaposlenim dati t. i. »prodajno opcijo« (Put Option), ki jim omogoča, da delnice prodajo podjetju po tržni vrednosti. Tako »put opcijo« mora podjetje dati dvakrat, prvič v šestdesetih dneh po tem, ko so delnice distribuirane zaposlenemu in še drugič v naslednjem letu, ko mora zopet dati na voljo delavcu šestdeset dni, če se odloči delnice prodati podjetju. Po tem podjetje nima več obveznosti ponovnega odkupa delnic (Galetić, Raić-Krnjaković 2004, 752–763). Z vidika podjetja je glavni motiv uvedbe ESOP-ov pritegniti v podjetje kakovostne zaposlene in povečanje njihovega interesa za

dolgoročno učinkovitost podjetja, rast produktivnosti in rast vrednosti delnic, realizacija davčnih olajšav, pozicioniranje podjetja na borzo, preprečitev neželenih prevzemov, reševanje krize ipd. Z vidika zaposlenih pa so glavni motiv zvišanje motivacije, pridobitev finančnih in drugih pravic iz naslova lastništva, pridobitev delnic oz. njihove vrednosti od upokojitvi, ohranitev delovnih mest, boljša informiranost ipd.

### 3.11.2 Delniške opcije

Druga oblika spodbujanja notranjega delničarstva (zaposleni, menedžerji) so delniške opcije, ki dajejo zaposlenim možnost, da v določenem časovnem obdobju kupijo določeno količino delnic po vnaprej določeni ceni. »Pri opcijah v najširšem pomenu gre za pravno razmerje med dvema osebama, opcijskim upravičencem in opcijskim zavezancem. Opcijski upravičenec je oseba, ki z enostranskim ravnanjem, tj. opcijsko izjavo, doseže pravno posledico, ki zavezuje opcijskega zavezanca. Opcijska izjava je enostranski pravni posel, ki je negotov in je odvisen od volje opcijskega upravičenca. Z opcijo v najširšem pomenu štejemo pogodbeno razmerje med opcijskim upravičencem in opcijskim zavezancem, v okviru katerega opcijski upravičenec z opcijsko izjavo vzpostavi glavno pogodbeno razmerje (največkrat prodajna pogodba), katerega vsebina je bila vnaprej določena. Imamo torej dve pogodbeni razmerji: opcijsko pogodbo, ki opcijo kot pravico sploh ustanavlja in glavno pogodbo, ki nastane, ko opcijski upravičenec svojo opcijski pravico z opcijsko izjavo uresniči.« (Bohinc 2005, 729). Ločujemo t. i. nakupne (call option) in prodajne opcije (put options).

### 3.11.3 Nakupne opcije

Z nakupno opcijo opcijski upravičenec (kupec) zagotovi določeno nakupno ceno v času, ko opcijo izkoristi, ne glede na tedaj veljavno tržno ceno. Opcijski upravičenec je kupec, ki je upravičen kupiti po določeni ceni, opcijski zavezanec pa prodajalec, ki mora prodati po določeni ceni. Tveganje pri tem je na strani prodajalca.

### 3.11.4 Prodajne opcije

Prodajna opcija pa je tista, s katero si opcijski upravičenec (prodajalec) zagotovi določeno prodajno ceno, v času, ko opcijo izkoristi, ne glede na tedaj veljavno tržno ceno. Opcijski upravičenec je prodajalec, opcijski zavezanec pa kupec, ki mora kupiti po določeni ceni. Tveganje pri prodajni opciji je na strani kupca, ki se zaveže kupiti po določeni ceni, v času, ko prodajalec kot opcijski upravičenec poda opcijsko izjavo (Bohinc 2005, 731).

### 3.11.5 Klasične delniške opcije

Najpogostejše in v praksi najbolj razširjene so klasične delniške opcije (stock option), ki predstavljajo pravico do odloženega nakupa delnic v določenem času po fiksni ceni in delniške opcije s premijskimi cenami, ki dajejo pravico do odloženega nakupa delnic v določenem času po fiksni ceni, ki je višja od tržne cene.

Klasične delniške opcije so pravica zaposlenih, ki jim dajejo možnost nakupa določene količine delnic podjetja, v katerem so zaposleni, v določenem času in po vnaprej določeni ceni. Ta je največkrat definirana kot knjigovodska ali tržna vrednost delnice v času dajanja opcije. Opcije so običajno dane za tri do sedem let, lahko pa tudi dalj, npr. deset let. Pravico do realizacije opcije imajo tisti zaposleni, ki podjetja ne zapustijo v roku, za katerega je opcija dana. Upravičenec lahko opcije realizira, ni pa to obvezno. Če je podjetje uspešno poslovalo, medtem ko je bila opcija dana in medtem ko se realizira, torej če je v tem obdobju cena delnice zrasla, bo upravičenec ob realizaciji opcije, za delnico plačal manj, kot je ona v resnici vredna. To je tudi smisel delniških opcij, saj jih v primeru, da cena delnic ne raste ali celo pade, ni treba realizirati. Konvencionalne delniške opcije nagrajujejo samo absolutno spremembo cene delnic (tj. spremembe cene tekom časa), ne pa relativne, npr. ne vzporejajo cene delnic s konkurenčnimi podjetji ali s povprečno tržno vrednostjo cene delnic.

Delniške opcije s premijskimi cenami se od klasičnih delniških opcij razlikujejo po tem, da se z njimi vrednost delnice fiksira na ceno, ki je višja od tržne, in sicer za tak odstotek, ki je ocenjen kot minimalni prag nadomestila za delničarje. Podjetje mora doseči minimalno raven profita, da lahko imetniki opcij le-te izkoristijo. V tem primeru imetniki opcij zaslužijo svojo nagrado. Avtorji, ki se ukvarjajo s tem

vprašanjem, podpirajo tak način povezovanja interesov zaposlenih in delničarjev. Problem se pojavi lahko le, če se menedžment odloči za preveč rizične ukrepe, da bi dvignil ceno delnic do premijske cene. Če se ti ukrepi izjalovijo, lahko cena delnic pade in v tem primeru delničarju izgubijo precej več kot menedžerji in ostali zaposleni, zato je pri premijskih opcijah pomembno, da se je minimalni prag profita realno uresničljiv (Galetić, Raić-Krnjaković 2004, 752–760).

#### 3.11.6 Omejene delnice in 401(k) načrti

Med drugimi oblikami delničarstva zaposlenih se omenjajo tudi t. i. omejene delnice (*restricted stocks*) in 401(k) načrti. O omejenih delnicah govorimo v primerih, ko podjetje daje zaposlenim možnost pridobitve delnic kot nagrado za rezultate, ki jih morajo doseči. Lahko se razdelijo med menedžerje kot spodbuda za doseganje zastavljenih ciljev. 401(k) načrti so uvedeni v ZDA in imajo veliko zakonsko podporo, zato so tudi precej uspešni. So načrti delitve dobička in so sestavljeni tako, da zaposleni sami odločajo o tem, kam bo investiran del dobička, ki jim je razdeljen in ki ga ne prejema v gotovini. Podjetja spodbujajo zaposlene, da te zneske uporabijo za nakup njihovih delnic in tako postanejo člani narta. 401(k) načrti se najpogosteje uporabljajo kot pokojninski načrti, tako da se celotna vplačana vsota izplača zaposlenim po upokojitvi.

### 3.12 Lastništvo zaposlenih v Sloveniji

V Sloveniji lastništvo zaposlenih na zakonodajni ravni nima posebne tradicije, nikoli ni bilo posebej urejeno. V letu 2008 je bil sprejet Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob), ki je področje delitve dobička med zaposlene podrobneje uredil. Posredno, z možnostjo delitve dobička med zaposlene v obliki delnic, pa omogoča tudi delavsko lastništvo. Delitev dobička med zaposlene tudi pred tem ni bila onemogočena, ni pa bila posebej spodbujana. Na podlagi Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1, 230. čl.) je lahko skupščina družbe s sklepom odločila, da se del bilančnega dobička družbe uporabi za druge, v statutu družbe določene namene, npr. za izplačila delavcem ali poslovodstvu družbe. Prav tako sedaj veljavni Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1, 140. čl.) omogoča, da ima delavec pravico do udeležbe pri

dobičku, enako določbo je vseboval tudi prej veljavni Zakon o delovnih razmerjih, sprejet že pred Zakonom o udeležbi delavcev pri dobičku. Slednji je postavil pravila, ki delavcem omogočajo udeležbo pri rezultatih podjetja. Podatki o številu pogodb, ki so vpisane v javni register pri Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo kažejo, da je na dan 6. 2. 2016 vpisanih 61 pogodb, od tega je nekaj podjetij vpisanih večkrat, zgolj tri podjetja pa imajo registrirano delniško shemo udeležbe zaposlenih v rezultatih podjetja, ostala pa denarno shemo. Taki podatki vodijo v zaključek, da se za delitev dobička z zaposlenimi ni odločilo pričakovano število podjetij, predvsem se zanj niso odločala podjetja z večjim številom zaposlenih.

### **3.13 Družba pooblaščenka**

Slovenski pravni red je v času privatizacije omogočal ustanavljanje t. i. »družbe pooblaščenke«, ki se je pri svoji ureditvi deloma ozirala na ameriške ESOP-e. Družba pooblaščenka je bila že v času, ko je bila njena ustanovitev še mogoča, predmet mnogih kritik, mnogi so menili, da je bila zgolj sredstvo za lažje menedžerske odkupe podjetij, čeprav je bila njena osnovna ideja zagotovitev organiziranega delavskega lastništva podjetji v času takoj po privatizaciji podjetji. Zagotovo je tudi zgodovinski in časovni okvir, v katerega je bila vpeta možnost njene ustanovitve, pogojeval njeno usodo in njen razvoj, saj je bila postavljena v čas politično in gospodarsko turbulentnih razmer. Verjetno pa je njeni vlogi, v kakršni jo vidimo danes, botrovalo tudi pomanjkanje tradicije delavskega lastništva, izkušenj in resnejših analiz njene uvedbe. Za razumevanje instituta družbe pooblaščenke oz. za razumevanje njenega delovanja v praksi je po mojem mnenju verjetno treba upoštevati okoliščine in razmere v družbi, ki so nastale s koncem privatizacije prejšnjih družbenih podjetij. Po zaključku privatizacije podjetij se je precejšnjemu številu zaposlenih oz. upokojenih »zgodilo«, da so postali delničarji podjetij, v katerih so ali so bili zaposleni. Šlo je dejansko za razmere, ko so delavci čez noč postali upravljalci (delničarji) gospodarskih družb, seveda skupaj z državnimi skladi, kot je to predvideval Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij. V takem razpršenem lastništvu podjetij so se pojavile težnje, na eni strani novih menedžerjev in na drugi strani zunanjih, kapitalsko močnejših lastnikov, da bi prišli z nakupom delnic delavcev, bivših delavcev in upokojencev družbe, do prevladujočega položaja oz. večinskega deleža v družbi. Ocenjujem, da so bili v takih razmerah delavci, ki so bili delničarji družbe »lahek plen« potencialnih

prevzemnikov družbe, na eni strani zaradi svojega podrejenega položaja v razmerju delavec – delodajalec (menedžerski odkupi), na drugi strani pa zaradi občutljivega socialnega statusa in jim je, nevajenim kapitalske vloge, prodaja delnic pomenila dodaten, celo nepričakovan prihodek.

Družbo pooblaščenko je v slovenski pravni prosto uvedel Zakon o privatizaciji pravnih oseb v lasti sklada RS za razvoj in obveznostih Agencije RS za prestrukturiranje in privatizacijo. V nadaljevanju je Zakon o prevzemih (ZPre) možnost ustanovitve družbe pooblaščenke po postopku in na način, določen v ZPPOLS, v svojem 81. členu razširil tudi na vse delničarje tistega izdajatelja, ki se je preoblikoval na podlagi Zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij (ZLPP) in ki kot enega od načinov izvedbe lastninskega preoblikovanja ni izvedel javne prodaje delnic.

Po podatkih, ki jih je mogoče pridobiti v strokovni literaturi, in strokovnih člankih je bila večina družb pooblaščenk v Sloveniji ustanovljena na podlagi ZPre. Natančnega podatka o tem, koliko družb pooblaščenk je bilo v resnici ustanovljenih, ni, v literaturi pa je mogoče zaslediti podatek, da je bilo v Sloveniji ustanovljenih le približno 40 družb pooblaščenk (Simoneti et al. 2003).

### 3.13.1 Delniški sporazum

V prvem obdobju po zaključku privatizacije podjetij, tj. še pred sprejetjem Zakona o prevzemih, so se notranji delničarji (praviloma delavci, bivši delavci in upokojenci) pred nevarnostjo zunanjega prevzema družbe organizirali s sklenitvijo delniškega sporazuma. Ne izključujem možnosti, da so se delavci – delničarji pri sklenitvi takega delniškega sporazuma organizirali na svojem nivoju (sindikat), če je šlo npr. za namere menedžerjev po pridobitvi večjega oz. večinskega deleža v družbi. Mislim pa, da se je večina delniških sporazumov, kakor tudi kasneje družb pooblaščenk, sklepala pod vodstvom menedžerjev. Ali je bil motiv menedžerjev za sklepanje delniških sporazumov in kasneje ustanavljanje družb pooblaščenk delovanje v dobro družbe, skladno z njeno strategijo in cilji, ali je pa so si na tak način zagotavljali pogoje za kasnejši menedžerski odkup, pa je verjetno vprašanje, na katerega ni enoznačnega odgovora.



Delniški sporazumi delničarjev so po svoji pravni naravi pogodba, ki med njenimi sklenitelji ustvarja zgolj civilno-pravna razmerja, kar pomeni, da ima kršitev delniškega sporazuma s strani enega od delničarjev zgolj civilno-pravne sankcije (npr. odškodnina, izpodbojnost pravnega posla, če je kršena predkupna pravica delničarjev pri prodaji delnic ipd.), medtem ko je družba pooblaščenka korporacijska oblika povezovanja delničarjev, saj je ustanovljena z namenom uresničevanja glasovalnih pravic svojih ustanoviteljev ter upravljanja delniške družbe (Cankar 2002).

### 3.13.2 Značilnosti družbe pooblaščenke

Med glavnimi značilnostmi družbe pooblaščenke velja omeniti, da:

- Družbe pooblaščenke ni ustanavljala delniška družba, ki se je lastninsko preoblikovala, temveč so jo ustanovili njeni delničarji, in sicer tisti, ki so pridobili delnice v okviru notranjega odkupa in interne razdelitve. Delničarji matične družbe so sprejeli statut in s stvarnim vložkom (praviloma delnicami matične družbe) ustanovili družbo pooblaščenko.
- Družba pooblaščenka je pomenila pomembno izjemo po ZPre glede siceršnje obveznosti vsakega prevzemnika, da mora dati pri prestopu določenega praga posesti delnic ponudbo za odkup vseh delnic (Kocbek et al. 1997). ZPre je namreč določal, da v primeru, ko skupno delovanje več oseb, ki na podlagi delniškega sporazuma ali kako drugače skupno delujejo pri uresničevanju glasovalne pravice in zagotavljajo vsaj 25 % glasovalnih pravic, so take osebe dolžne izstaviti javno ponudbo. Za družbo pooblaščenko to ni veljalo, saj se za delnice, ki jih je pridobila družba pooblaščenka, ZPre ni uporabljal. To dejstvo je bilo marsikdaj deležno kritik, češ da vodi v netransparentne postopke pridobivanja kontrolnih deležev (pooblaščenka ni bila dolžna objavljati javne ponudbe, niti obveščati o kvalificiranem deležu) in da ne zagotavlja varstva manjšinskih delničarjev
- Za družbo pooblaščenko je veljalo, da lahko ustanovitelji kapitalsko strukturo in upravljalna razmerja oblikujejo prosto, kar je posebnost njene pravne strukture in za te vrste družb ne veljajo stroga načela delniškega prava, kot je

npr. načelo enakega obravnavanja delničarjev ali pa načelo vezanosti glasovalne pravice na nominalne zneske in se družba pooblaščenka lahko ustanovi ne le kot d.d. temveč kot družba z omejeno odgovornostjo ter tudi kot komanditna družba (Bohinc 1997).

- Pri družbi pooblaščenki je šlo za način zapiranja (Bohinc 1997) v tem smislu, da se praviloma omeji prenosljivost delnic na krog ustanoviteljev družbe pooblaščenke. Z ustanovitvijo družbe pooblaščenke se število delničarjev matične delniške družbe zmanjša (razpršeni delničarji ustanovijo DP, ki tako postane en delničar matične družbe) in s tem nastopijo pogoji za preoblikovanje delniške družbe s številnimi lastniki v družbo z omejeno odgovornostjo.
- V zvezi s premoženjem družbe pooblaščenke je treba poudariti, da so njeno premoženje praviloma predstavljale delnice matične družbe, zakon pa ni postavljajal ovir, da je premoženje DP tudi denar ali drugi stvarni vložki.
- Glede ustvarjanja prihodka družbe pooblaščenke je veljalo, da je bil njen glavni prihodek dividenda matične družbe, ni pa bilo ovir, da bi družba pooblaščenka opravljala tudi posle, s katerimi bi pridobivala še druge prihodke. V tej zvezi je treba omeniti dejavnost družbe pooblaščenke, ki je uresničevanje glasovalnih pravic delničarjev, ki so jo ustanovili, ter upravljanje delniške družbe, lahko pa je dejavnost tudi kaj drugega.

Ustanovitelji družbe pooblaščenke so praviloma zaposleni, bivši zaposleni in upokojenci družbe. ZPPOLS je predvideval, da delnic družbe pooblaščenke ni mogoče prenašati izven kroga udeležencev notranjega odkupa s pravnimi posli med živimi v času trajanja notranjega odkupa, prenosljivost delnic po izteku programa notranjega odkupa pa se uredi s statutom oziroma družbeno pogodbo družbe pooblaščenke. Če je bil osnovni namen instituta družbe pooblaščenke ohranjanje lastništva zaposlenih, lahko ugotovimo, da taka določba ne zagotavlja tega cilja. Nasprotno, omogoča celo, da družba pooblaščenka preide v last tretjih oseb oz. doseže, da lastništvo zaposlenih sčasoma preneha, kar se je v praksi tudi dogajalo.

V zvezi z obravnavanim vprašanjem ohranjanja lastništva zaposlenih, se je potrebno dotakniti vprašanja dovoljenja družbe za prenos delnic, kar je praviloma urejeno v statutu družbe pooblaščenke. Tako soglasje (če statut ne določa drugače) daje uprava družbe pooblaščenke. V praksi se dogaja, da je uprava družbe pooblaščenke ista kot

uprava matične družbe, saj zakon v tem smislu ni dajal nobenih omejitev. V taki situaciji je upravi družbe pooblaščenke (in hkrati matične družbe) dana možnost absolutnega nadziranja lastniške strukture družbe pooblaščenke in posredno tudi matične družbe, kar se lahko kaže v neutemeljenem odklanjanju soglasij za prenos oz. pridobitev delnic. To je lahko vprašljivo in sporno zlasti v situaciji, če ima menedžment – uprava svoje povsem kapitalske interese, torej če je lastnik oz. delničar družbe pooblaščenke in namerava svoj delež v njej še povečevati ter še posebej v (sicer skrajni, a ob ustanavljanju družb pooblaščen realni)<sup>7</sup> situaciji, ko je imela družba pooblaščenka delnice izdane v materializirani obliki in shranjene na sedežu družbe, kar je delničarjem lahko povsem onemogočalo oz. oteževalo razpolaganje z delnicami. Opisana situacija ne govori v podporo stališčem, da je bil eden od ciljev ustanovitve družbe pooblaščenke ohranjanje lastništva zaposlenih, temveč nagiba tehtnico v podporo stališčem, da je institut družbe pooblaščenke omogočal nekontrolirane menedžerske odkupe podjetij. V tem smislu je bil ta institut pogosto in je še deležen kritik, da ni dosegel svojega namena.

Avtorji komentarja Zakona o prevzemih opozarjajo, da zakon ne prepoveduje, da bi delničarji DP po izteku programa notranjega odkupa delnice DP prenašali izven kroga notranjih delničarjev in lahko na ta način pride do kontrolnega prevzema s strani tretjih oseb. Če statut družbe to dopušča, so taki prenosi veljavni, družba pooblaščenka pa v tem primeru izgubi ugodnosti iz ZPre, torej izjemo za oprostitev od obvezne javne ponudbe. Do takih situacij je v časovnem obdobju, odkar je zakon omogočal ustanavljanje družb pooblaščenk, že zagotovo prihajalo, zato se tudi postavlja logično vprašanje, ali je bil namen družb pooblaščenk res ustanovitev in krepitev delavskega delničarstva.

Še posebej je to izrazito v družbah, kjer so menedžerji družbo pooblaščenko izkoristili za postopno in varno ter nekontrolirano pridobivanje svojega deleža v DP in posredno v matični družbi (Rudolf 2001).

Odgovor na vprašanje, kakšno je trenutno stanje v družbah, kjer so bile ustanovljene družbe pooblaščenke, oz. kakšno je lastniška struktura v družbah pooblaščenkah sedaj, bi terjal podrobnejšo analizo lastniške strukture teh družb ob ustanovitvi in danes. Gotovo bi bil zanimiv podatek, ali se je število delničarjev v družbah pooblaščenkah

---

<sup>7</sup> Sedaj to ni več mogoče, ker zakonodaja ne omogoča več delnic v materializirani obliki.

od ustanovitve do danes bistveno spremenilo in verjetno bi bil od odgovora na to vprašanje vsaj dčeloma odvisen tudi odgovor na vprašanje, ali so družbe pooblaščenke pomenile oz. pomenijo način menedžerskega odkupa podjetij oz. ali v resnici pomenijo obrambo pred morebitnimi sovražnimi prevzemi. V zvezi s tem slednjim vprašanjem ocenjujem, da že samo dejstvo ustanovitve družbe pooblaščenke, zlasti če je ta obvladovala kontrolni delež matične družbe, pomeni bistveno znižanje stopnje nevarnosti prevzema matične družbe s strani tretjih. Taka družba za potencialne prevzemnike verjetno ne bo zanimiva, saj jim družba pooblaščenka onemogoča pridobitev dodatnih delnic oz. pridobitev kontrolnega paketa (razen npr. z dokapitalizacijo matične družbe, kar pa je zopet pogojeno s soglasjem družbe pooblaščenke za oblikovanje ustreznega skupščinskega sklepa). S tega vidika je bila pooblaščenka zagotovo uspešna obramba pred prevzemi, kadar ti predstavljajo realno nevarnost.

Seveda pa je na drugi strani vprašanje, ali taka oblika organiziranja družbe ne pomeni možnosti nekontroliranega menedžerskega oz. menedžersko – delavskega odkupa podjetij in pa načina posrednega ali neposrednega obvladovanja velikega števila delničarskih glasov s strani menedžerjev, na kar nakazujejo stališča mnogih strokovnjakov, ki obravnavajo to področje. Zlasti se poudarja, da je pri ustanavljanju družb pooblaščenk šlo za kratkoročne cilje oz. motive, da se z DP prepreči prodaja delnic neželenim tretjim osebam, za kar je bil glavni pobudnik menedžment matične firme, ki praviloma tudi nadzira DP. V praksi tako DP tako ni bila institut nadzora zaposlenih lastnikov nad menedžerji, ampak predvsem orodje menedžmenta za nadzor nad glasovi velikega števila delničarjev (Simoneti et al. 2003).

Pri obravnavanju vprašanja družb pooblaščenk sem zasledila redko stališče iz prakse teh družb, ki ugotavlja, da je bila ustanovitev družbe pooblaščenke smiselna in je dosegla svoj cilj. V omenjenem primeru avtor ugotavlja, da se je od ustanovitve pooblaščenke dalje vrednost kapitala matične družbe v lasti pooblaščenke povečala. Vse delnice pooblaščenke, ki so jih delničarji želeli prodati, je odkupila pooblaščenka, jih nato velik del prodala matični družbi, ki jih je preko nagrad razdelila svojim zaposlenim (verjetno delničarjem pooblaščenke). Z dohodkom iz dejavnosti pooblaščenka odkupuje delnice matičnega podjetja, ki so še izven pooblaščenke in veča delež lastništva matičnega podjetja. Problem nizke cene delnic zaradi

neizpostavljenosti trgu ta družba rešuje tako, da v pooblaščenki izplačujejo višje dividende kot v matični družbi. Avtor ugotavlja, da je družba pooblaščenka nujna takrat, ko je interes zaposlenih po samostojnosti in po zagotavljanju kakovostnih delovnih mest večji kot interes za visokimi delnicami (Zgaga 2001).

Ustanavljanje družb pooblaščenk je bilo že v času, ko je bilo njihovo ustanavljanje v našem pravnem redu še dopustno, pogosto predmet kritik in očitkov, da se je ta institut izkoriščal za delavsko menedžerske in menedžerske odkupe, predvsem pa, da ni izpolnil pričakovanj in ciljev, da bi v našem okolju okrepil institut lastništva zaposlenih. Družba pooblaščenka se je obravnavala predvsem kot obramba pred neželenimi prevzemi matičnih družb in sredstvo za koncentracijo lastništva podjetja v rokah menedžerjev. Nikoli ni bilo prave politične volje, da bi družba pooblaščenka pridobila pomen kot institut, ki bi krepil koncept lastništva zaposlenih.

### 3.13.3 Program lastništva zaposlenih

Edina študija, ki je bila v našem prostoru opravljena na podlagi analize lastništva zaposlenih in delovanja družb pooblaščenk, je bila študija, ki so jo že leta 2003 opravili na inštitutu za primerjalno pravo Pravne fakultete v Ljubljani (Simoneti et al. 2003) in je predlagala koncept programa lastništva zaposlenih, ki bi sledil naslednjim izhodiščem:

- Omogočiti prostovoljno in transparentno preoblikovanje prehodnega notranjega lastništva iz privatizacije v dolgoročne programe lastništva zaposlenih v javnih in nejavnih družbah, ki bodo zasnovani na široki participaciji zaposlenih. Omenjena študija v kontekstu obravnave delavskega delničarstva obravnava »program lastništva zaposlenih (PLZ)«, ki je dolgoročna oblika organiziranja s ciljem dolgoročne motivacije zaposlenih preko vstopa novih zaposlenih in izstopa bivših zaposlenih po pravični ceni in učinkovitega korporacijskega upravljanja s strani zaposlenih lastnikov. Kot dejavnost PLZ je študija predvidevala le dovoljene dejavnosti: vlaganja zbranih sredstev v delnice matične družbe, korporacijsko upravljanje matične družbe in financiranje vstopov in izstopov iz programa lastništva zaposlenih po pravični ceni ter vodenje davčnih evidenc za člane PLZ. Kot pravno formalni okvir organiziranja

PLZ je študija predvidevala, da se lahko že matična družba organizira kot podjetje v lasti zaposlenih, če ima PLZ več kot 50 % lastništva matične družbe. V primeru pa, da ima manj kot 50 % lastništva matične družbe, se lahko izvaja z delničarskih sporazumom ali preko družbe pooblaščenke, ki se posebej regulira z zakonom. Pri tem je študija predvidevala široko participacijo zaposlenih, saj je za ustanovitev družbe pooblaščenke predvidevala sodelovanje vsaj 50% zaposlenih, neodvisnost družbe pooblaščenke od uprave matične družbe (člani uprave matične družbe v času mandata ne morejo biti člani organov družbe pooblaščenke) ter natančna pravila upravljanja in delovanja PLZ, preko katere koli oblike organiziranja.

- Vzpodbujanje vstopov v PLZ, in sicer na podlagi delnic, zaposlenih iz privatizacije ali ki so jih dobili na trgu, na podlagi denarnih sredstev, ki jih zaposleni vplačajo za PLZ po sprejeti shemi udeležbe zaposlenih na dobičku, ali na podlagi vplačil podjetja v korist zaposlenih.
- Izhodišča za odlaganje izstopov iz PLZ in usmerjanje v pokojninsko varčevanje: v okviru tega cilja naj bi se doseglo, da se kupnine iz prodaje delnic, ki so jih pridobili zaposleni v privatizaciji namenijo pokojninskemu varčevanju, zato se izstop iz PLZ omeji le za določene situacije, npr. upokožitev, menjava ali izguba zaposlitve.

Rešitve, ki jih je kot koncept razvoja fenomena lastništva zaposlenih predlagala študija iz l. 2003, niso bile nikoli realizirane. Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku, ki je bil sprejet v letu 2008 v resnici ni pripomogel k resnejšemu razvoju in uveljavitvi finančne participacije zaposlenih v širšem smislu, predvsem pa ne k povečanju lastništva zaposlenih v slovenskih podjetjih. Kot sem že omenila je iz podatkov, zbranih pri Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo vidno, da je zelo majhno število podjetij registriralo pogodbe za uvedbo programa finančne participacije zaposlenih. Slovenija je po podatkih EFES (European Federation of Employee Ownership) iz leta 2011 spadala v spodnjo tretjino držav EU po deležu zaposlenih, ki imajo v lasti delnice podjetja, v katerem so zaposleni. Po teh podatkih je imelo v Sloveniji zgolj 10 % zaposlenih v lasti delnice svojega podjetja (EFES 2016 in Socialni demokrati 2016). V zadnjem obdobju je bilo kar nekaj poskusov zaposlenih, da bi odkupili svoje podjetje, bodisi ker je država v njem

prodajala svoj delež, bodisi je šlo za podjetje v težavah ali celo že v stečaju. Tako je propadel nedavni poskus odkupa državnega deleža v Adria Airways Tehnika s strani delavcev (Lebinger 2015).

#### 3.13.4 Predlog Zakona o delavskih odkupih

Ta in tudi drugi primeri neuspešnih poskusov delavskih odkupov (npr. Fructal, Novoles, Armal) je vodil eno od političnih strank k pripravi predloga Zakona o delavskih odkupih (Socialni demokrati 2016). Predlagatelji izhajajo iz predpostavke, da v Sloveniji delavski odkupi niso učinkovito urejeni, saj ni tradicije privatnih skladov, ki bi nudili podporo delavskim odkupom, zato so ti zelo redki. Poleg tega predlagatelji opozarjajo na podatek Evropske komisije, ki pravi, da se bo zaradi staranja evropskega prebivalstva v prihodnjih desetih letih iz poslovnega življenja umaknila tretjina podjetnikov v EU, predvsem tisti, ki vodijo družinska podjetja. To pa bo vodilo v veliko povečanje prenosov podjetij in ocenjujejo, da bo o vplivalo na do 690.000 podjetij, ki ne kotirajo na borzi, in na 2,8 milijona delovnih mest letno. Model delavskega odkupa v takih primerih ocenjujejo kot enega od primernih konceptov za nasledstvo v podjetjih.

Predlagatelji zakona razvrščajo razloge, ki govorijo v korist državnim spodbudam pri delavskih odkupih v tri skupine:

- Širši družbeni razlogi, med katerimi navajajo predvsem enakomernejšo razporeditev premoženj, trajnostno zaposlenost<sup>8</sup> in odpornost na krize (podjetja v lasti zaposlenih so lokalno pozicionirana, kar zmanjšuje možnost njihove selitve v davčno ugodnejša okolja), družbeno odgovornost in povečanje produktivnosti.
- Razlogi na ravni podjetja in zaposlenih, med katerimi navajajo predvsem povečanje učinkovitosti, plačno fleksibilnost in izkoriščanje davčnih olajšav.

---

<sup>8</sup> Po podatkih The World Council of Credit Unions v letu 2009, torej neposredno po nastopu krize, niti ena zadružna banka na svetu ni bila deležna vladne dokapitalizacije, saj so tudi v tem času ostale dobro kapitalizirane. V ZDA so krediti zadružnih bank narasli iz 539 milijard \$ v letu 2007 na 575 milijard \$ v letu 2008, medtem ko so se krediti 8300 drugih bank v istem obdobju pomembno zmanjšali, in sicer kar za 31 milijard \$ (<http://www.socialnidemokrati.si/predlog-zakona-o-delavskih-odkupih-zdo/> dne 12. 2. 2016).

- Defenzivni razlogi, med katerimi navajajo predvsem obrambo pred prevzemi, financiranje podjetij v težavah in ohranjanje delovnih mest.

Glavni cilj zakona je zagotovitev pogojev za uspešno izvajanje delavskih odkupov takrat, ko pride do pobude za odkup. Cilj predlagateljev je torej zagotoviti učinkovito finančno podporno okolje za izvajanje delavskih odkupov in ustrezno strokovno pomoč delavcev pri izvedbi, kar se je doslej pokazalo kot hiba pri uveljavljanju lastništva zaposlenih pri nas in kar se je na drugi strani iz izkušenj v tujini pokazalo kot nujni pogoj za krepitev lastništva zaposlenih.

Poglavitne rešitve oz. načela, na katerih temelji predlog zakona so predvsem:

- delavski odkup je mogoč le s strani delavcev, ki so v podjetju zaposleni. Prav tako je tudi prenos lastniških deležev mogoč le med zaposlenimi v matični družbi. S prenehanjem delovnega razmerja v matični družbi, delavcu preneha tudi članstvo v delavsko odkupni zadrugi (ki je odkupila matično družbo) in zadruga mora takemu delavcu izplačati njegov delež;
- za delavski odkup se šteje le odkup, ki je izveden institucionalno. S tem načelom želijo predlagatelji zakona preprečiti, da bi se namen delavskega odkupa izjalovil z individualnimi prodajami v kratkem obdobju po odkupu<sup>9</sup>;
- v delavskem odkupu mora sodelovati vsaj polovica delavcev, pri čemer izjema od tega pravila velja za situacije, ko je že uveden stečajni postopek nad matično družbo;
- dejavnost delavsko odkupne zadruge je omejena na upravljanje z deležem v matični družbi. Dovoljene dejavnosti delavsko odkupne zadruge so torej le vlaganje zbranih sredstev v deleže matične družbe, upravljanje matične družbe, financiranje vstopov in izplačevanje izstopov iz delavsko odkupne zadruge. Razlogi za omejitev poslovanja so v predvidenih ugodnostih za delavsko odkupne zadruge (npr. pridobitev finančnih sredstev, davčne olajšave), česar ni mogoče širiti na tržne aktivnosti, kjer vsi subjekti na trgu poslujejo pod enakimi pogoji;

---

<sup>9</sup> Kot primer »slabe prakse« predlagatelji navajajo, da so v Sloveniji po izvedeni privatizaciji v 90. letih prejšnjega stoletja, delavci deleže, pridobljene v certifikatski razdelitvi, zelo hitro prodali, s čimer je Slovenija iz rok izpustila priložnost, da bi bila danes med tistimi državami EU z visokim deležem delavskega solastništva v podjetjih.



- status delavsko odkupne zadruga se pridobi z vpisom v register pri ministrstvu, pristojnem za gospodarstvo. To bi preprečilo dvome, ali je zadruga upravičena do podpor in davčnih ugodnosti, do katerih bi lahko prihajalo v konkretnih primerih;
- člani uprave in nadzornega sveta matične gospodarske družbe ne morejo biti člani organov delavsko odkupne zadruga. Vsi zaposleni v matični družbi, torej tudi člani organov upravljanja, so seveda lahko člani zadruga in lahko sodelujejo pri delavskem odkupu. Predlagatelji pa so se pri predlogu, da člani organov upravljanja matične družbe in člani organov upravljanja delavsko odkupne zadruga ne morejo biti isti, naslonili na izkušnje družb pooblaščenk. Te so pokazale, da je v primerih, ko so člani organov upravljanja matične družbe obvladovali tudi družbo pooblaščenko, lahko prihajalo do zlorab;
- delavsko odkupna zadruga ima pri izvedbi delavskega odkupa pravico do kandidiranja za uporabo finančnih instrumentov Slovenskega podjetniškega sklada;
- Delavsko odkupna zadruga, ki odkupuje matično družbo kot pravno osebo oz. njena sredstva v stečaju, ima predkupno pravico in prednostno pravico do najema sredstev matične družbe v stečaju. Izkušnje kažejo, da so zaposleni tisti deležniki v podjetju, ki so vitalno zainteresirani za obstoj podjetja in svoje zaposlitve, saj je na to vezana njihova individualna, tudi eksistenčna usoda. Predvsem v primerih, ko imajo zaposleni specifična, ozko usmerjena znanja, je stečaj podjetja z vidika izgube zaposlitve (in sredstev za preživetje) zanje lahko tudi usoden. Poskusi zaposlenih, da bi v primeru stečaja podjetja odkupili oz. najeli podjetje (ali njegova sredstva) so se v našem okolju doslej izkazali bolj kot ne kot neuspešni, to pa ima tudi s širšega družbenega vidika neugodne posledice v povečani brezposelnosti. Predkupna pravica in prednostna pravica najema za podjetja v stečaju (ali njegovih sredstev) zaposlenim (delavsko odkupni zadrugi), se zato ponuja kot primerna rešitev, ki lahko koristi zaposlenim (in posledično lokalnemu okolju in širšemu gospodarstvu) in hkrati ne more škodovati upnikom, v interesu katerih se vodi stečajni postopek podjetja. Podobno rešitev imajo tudi v Franciji;

- Delavsko odkupna zadruga in njeni člani so upravičeni do davčnih oprostitev oz. olajšav. Predlog predvideva olajšave na treh področjih:
  - Po vzoru Zakona o udeležbi delavcev na dobičku so tudi po Predlogu Zakona o delavskih odkupih delavci, ki vplačajo obvezni delež v delavsko odkupno zadrugo, upravičeni do znižanja davčne osnove v višini vplačila.
  - Delavsko odkupna zadruga je oproščena plačila davka od dohodka pravnih oseb. Ker je vlaganje sredstev v nakup deleža v matičnem podjetju in upravljanje s tem podjetjem edina dovoljena dejavnost delavsko odkupne zadruge, takšna oprostitev povečuje možnosti zadruge za povečanje lastniškega deleža v matičnem podjetju.
  - Zakon predvideva davčno olajšavo tudi lastnikom matičnega podjetja za primer, da svoj delež prodajo zaposlenim v tem podjetju in kupnino ali njen del vložijo v gospodarsko dejavnost v državi. V tem primeru ne plačajo davka od kapitalskega dobička za tisti del kupnine, ki ga investirajo na ta način.

### **3.14 Razprava**

Fenomen lastništva zaposlenih v Sloveniji v zadnjih petindvajsetih letih ni doživel razvoja, ki bi Slovenijo med državami EU umestil med države z uveljavljenim, razvitim in sistemsko podprtim konceptom razvoja lastništva zaposlenih. To sklepam iz tega, da je Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku pravzaprav edini zakon, ki bi mu bilo vsaj pogojno moč pripisati ambicijo, spodbujati lastništvo zaposlenih v naših podjetjih. Kot že rečeno, pa ta zakon ni uresničil pričakovanj, in če upoštevamo podatke o registriranih pogodbah za uvedbo finančne participacije zaposlenih predvsem v delu, ki velja za delniške sheme, kjer so pri Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo le tri podjetja registrirala delniško shemo finančne participacije delavcev pri dobičku podjetja (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2016), lahko ugotovimo, da ta zakon na področju lastništva zaposlenih ni napravil preboja. Ustanavljanje družb pooblaščenk, ki bi jih glede na njihov status lahko še najlažje primerjali npr. z delavsko odkupnimi zadrugami, so bile prav tako bolj kot ne institut,

ki so mu prej očitali podlago za koncentracijo lastništva v mendežerskih rokah kot podlago za krepitev lastništva zaposlenih, čemur je bil v svoji osnovi namenjen. Rešitve, ki jih je nakazala zgoraj omenjena študija Pravne fakultete, ki v določeni meri implementirajo že uveljavljene rešitve iz tujine (npr. ESOP), so ostale spregledane. Predlog zakona, ki ga je v koalicijsko usklajevanje poslala ena od političnih strank, pa po moji oceni nakazuje rešitve, ki so v trenutnih razmerah ob povečanju stečajev in prenosov lastništva (npr. prodaja državnih deležev) odraz aktualnih razmer in predlaga rešitve, ki so izhod za zaposlene iz konkretnih, predvsem kriznih, situacij. Izhajajoč in predpostavke, da lastništvo zaposlenih pozitivno prispeva k rasti in položaju podjetja mislim, da bi bilo primerno v zakonodajo implementirati tudi rešitve, ki tudi v stabilnih (in konjunktornih) gospodarskih razmerah spodbujajo podjetja k širitvi programov lastništva zaposlenih kot del finančne participacije zaposlenih pri rezultatih podjetja. Lastništvo zaposlenih se je pokazalo kot fenomen, ki se dobro odziva tudi v kriznih pogojih, v katerih se znajde podjetje. Predlogi zaposlenih, da bi z delavskimi zadrugami odkupili svoja podjetja, ki jim grozi ali so v že v stečaju, so po mojem eden od kazalnikov močne povezanosti zaposlenih in njihovih osebnih usod s podjetjem. Ocenjujem, da je to, da se take predloge, ideje in poskuse zaposlenih ustrezno institucionalizira s sprejetjem ustrezne zakonodaje, eden od ukrepov k spodbuditi razvoja lastništva zaposlenih. Če je bila družba pooblaščenka morda dolgoročno ne povsem ustrezna oblika, kako spodbuditi in utrditi lastništvo zaposlenih in če tudi Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku ni povsem izpolnil pričakovanj, pa so ideje o delavskih odkupih podjetij v krizi ali stečaju gotovo vsaj začetek premikov v smeri spodbujanja lastništva zaposlenih. Mislim, da so ti (zaenkrat sicer še ne preveč uspešni poskusi delavskih odkupov podjetij v krizi ali stečaju) dobra popotnica institucionalizirani ureditvi lastništva zaposlenih, ki bo tako zaradi družbenih razmer, kot tudi zaradi spodbudnih rezultatov v podjetjih v lasti zaposlenih skorajda zagotovo pridobilo na pomenu. Če je bila družba pooblaščenka (tudi ali predvsem) orodje pred neželenimi prevzemi in s tem povezano zapiranje notranjega trga delnic in je bila pri njej ideja lastništva zaposlenih še obremenjena z ideološkim bremenom samoupravljanja, pa so sedaj ideje o delavskih odkupnih zadrugah in programih lastništva zaposlenih postavljene v povsem nov kontekst in poglede na razvoj ekonomske demokracije. Pri tem ne mislim zgolj na teorije o delu oz. človeškem kapitalu podjetij, ki mu je »treba priznati status kapitala in skladno z izvirnimi načeli kapitalistične ureditve njegovim lastnikom, tj. zaposlenim, priznati ustrezne

korporacijske pravice in jih izenačiti z lastniki finančnega kapitala podjetij« (Gostiša 2014, 99), temveč imam v mislih predvsem to, da se zaposleni močno identificirajo s svojim podjetjem in da jih tudi kapitalsko lastništvo v njihovih podjetjih motivira k doseganju boljših rezultatov podjetja.

## **4 Analiza primera podjetja in obravnava raziskovalnih vprašanj**

Fenomen lastništva zaposlenih bom v nadaljevanju nadaljevanju magistrske naloge obravnavala na primeru konkretnega podjetja. Na primeru tega podjetja želim pokazati in preveriti, ali lastništvo zaposlenih povečuje pripadnost organizaciji in pomeni motivacijski dejavnik ter kakšno moč imajo v njej zaposleni lastniki ter če in kako vplivajo na njeno upravljanje. Za to sem se odločila, ker je to podjetje v lasti družbe pooblaščenke (oz. ima ustanovljeno družbo pooblaščenko) in ker sem sama v njem zaposlena že več kot dvajset let, torej sem ves čas od njegove privatizacije dalje aktivno spremljala njegov razvoj in s tem tudi ustanovitev ter nadaljnje življenje družbe pooblaščenke. Ker je od ustanovitve družbe pooblaščenke minilo že osemnajst let, mislim, da bom lahko na primeru tega podjetja predstavila ustanovitev družbe pooblaščenke kot idejo lastništva zaposlenih, okoliščine, v katerih je bila ustanovljena, in glede na današnje razmere v podjetju in iz časovne oddaljenosti preverila tudi, ali se je ta ideja o lastništvu zaposlenih uresničila in v kakšni meri, ter če in kako se je ta ideja razvijala naprej. V podjetju sem zaposlena in sem glede na svojo delovno zadolžitve in vlogo, ki sem jo imela v podjetju, od blizu spremljala procese ustanavljanja in preoblikovanja družbe pooblaščenke. Ker sem bila na eni strani za proces ustanavljanja družbe pooblaščenke po svojih delovnih zadolžitvah zadolžena, na drugi strani sem bila kot zaposlena vanj pritegnjena (pozvana), sem bila zanj tudi osebno zainteresirana. V tej luči sem in še vedno podjetje opazujem od blizu in od znotraj, zato bodo ugotovitve in pogledi na družbo pooblaščenko tudi in predvsem rezultat mojih opazovanj.

### **4.1 Metodološko raziskovalni okvir**

Razvoj podjetja sem opazovala skozi obdobje petindvajsetih let, posebej tudi od ustanovitve družbe pooblaščenke dalje. Po svojem delovnem položaju sem tudi sodelovala v procesu ustanavljanja družbe pooblaščenke. Zato mi je bila tudi za potrebe te naloge na voljo dokumentacija podjetja, ki sem jo lahko analizirala.

V prvem delu sem zato predstavila položaj podjetja ter okoliščine in razloge, ki so privedli do ustanovitve družbe pooblaščenke, in pa moj pogled na to, kaj je vodilo zaposlene, da so pristopili k temu.

Na raziskovalni vprašanji sem odgovorila na podlagi izvedbe intervjujev z zaposlenimi, saj mislim, da sem lahko na tak način, tj. s poglobljenimi intervjuji in njihovo analizo najbolje odgovorila na vprašanji.

Izvedbo intervjujev sem načrtovala tako, da sem najprej pripravila nabor zaposlenih, torej svojih sodelavcev, s katerimi sem nameravala opraviti intervju. Moj načrt je bil, da intervju opravim z 20 % zaposlenih; načrtovala sem izvedbo 24 intervjujev. Pri načrtovanju nisem izključila možnosti, da bi opravila intervju z več kot 20 % zaposlenih, če bi se to izkazalo kot potrebno, torej če bi ugotovila, da potrebujem odgovore še kakšne skupine zaposlenih (npr. vodje).

Tudi zaradi vnaprejšnje negotovosti, ali bodo vsi povabljeni želeli in mogli (npr. odsotnosti ipd.) odgovarjati na zastavljena vprašanja, sem na seznam potencialnih intervjuvancev uvrstila 28 zaposlenih. Pri pripravi seznama predvidenih intervjuvancev sem upoštevala enakomerno zastopanost žensk in moških, predvidela sem intervju z vsaj petimi vodji, med katerimi sta dve ženski in trije moški. Upoštevala sem, da je bila polovica predvidenih intervjuvancev družbenikov družbe pooblaščenke, od ostale polovice pa polovica takih, ki so bili in niso več družbeniki družbe pooblaščenke, preostali pa nikoli niti niso bili družbeniki. Med predvidenimi intervjuvanci so bili štirje taki, ki so tik pred upokojitvijo, in trije taki, ki so v podjetju zaposleni manj časa. Slednje sem upoštevala zato, ker so ti zaposleni neobremenjeni z zgodovino podjetja in niti ne poznajo postopka ustanavljanja družbe pooblaščenke. Vnaprej sem predvidela intervju tudi s predsednikom sveta delavcev, ki je hkrati tudi predstavnik delavcev v nadzornem svetu družbe in pa s predsednikom sindikata v podjetju ter s sodelavko, ki v podjetju vodi kadrovske zadeve.

Že pri načrtovanju seznama zaposlenih, ki sem jih nameravala intervjuvati, sem se zavedala, da je podjetje majhno, da ima pravzaprav malo zaposlenih in da je še bistveno manjše število zaposlenih družbenikov družbe pooblaščenke, torej lastnikov.

Pred pripravo seznama zaposlenih sem zato natančneje analizirala lastništvo družbe pooblaščenke in ga primerjala s seznamom zaposlenih tako, da sem lahko na seznam sodelavcev, s katerimi sem nameravala opraviti intervjuje, uvrstila dovolj takšnih, ki so dejansko še lastniki deležev v družbi pooblaščenki. Ker sem tudi sama dolgo zaposlena v podjetju in dovolj dobro poznam njegovo zgodovino ter sodelavce, sem tudi vedela, kateri sodelavci so bili lastniki, pa niso več. Zato sem lahko načrtovala razgovor oz. intervju tudi z njimi.

#### **4.2 Omejitve pri analizi podjetja in izvedbi intervjujev**

Zavedam se, da so okoliščine, kot so to, da sem v podjetju zaposlena, da sem z njim osebno povezana in zanj zainteresirana in da se sem z večino deležnikov, s katerimi sem opravila intervjuje, v osebni odnosu (poznanstvo, sodelavci, podrejeni, nadrejeni) ter da se z razmerami v podjetju srečujem v dnevni rutini, omejitve, ki lahko zamejijo ali pretirano usmerjajo moje poglede. Kot omejitev pri svoji analizi moram vsekakor navesti tudi to, da sem analizirala samo eno podjetje z ustanovljeno družbo pooblaščenko in da ugotovitev in rezultatov ne gre posploševati na vsa podjetja, ki so v lasti zaposlenih in/ali imajo ustanovljeno družbo pooblaščenko. Prav tako so rezultati, do katerih sem prišla, lahko tudi posledica drugih okoliščin (npr. odnos zaposlenih do menedžmenta in obratno, način vodenja ipd.) in ne nujno okoliščine, da so zaposleni ustanovili družbo pooblaščenko.

Kljub temu pa mislim, da sem lahko pri analizi podjetja ustrezno izkoristila svojo zainteresiranost za podjetje, notranje poznavanje razmer v podjetju, svojo vpetost v njegovo dnevno rutino in iskrenost in zavzetost deležnikov, ki so jo pokazali pri odgovarjanju na vprašanja. Zato mislim, da bo analiza podjetja zadostila namenu te naloge in da so rezultati verodostojen odraz stanja in razvoja v obravnavanem podjetju.

Kot omejitev pri izvedbi in analizi rezultatov intervjujev sem že vnaprej predvidela tudi to, da sem sama del podjetja in da mi dejstvo, da ga dobro poznam in da se tudi s sodelavci (ki jih ni neobvladljivo veliko) tudi osebno poznamo, lahko pomeni tudi oviro pri objektivnem pogledu na raziskovana vprašanja. Kot morebitno omejitev sem predvidela tudi to, da sem po zaposlitvenem položaju vsaj nekaterim sodelavcem, s

katerimi sem nameravala opraviti intervju, tudi nadrejena. Upoštevala sem tudi to, da se raziskovana vprašanja nanašajo neposredno na podjetje, na položaj in poglede zaposlenih intervjuvancev, ki so vezani tudi na zaposlitev, in da bi utegnili imeti zaposleni tudi zadržke pri tem, da o tem govorijo ali dajejo podatke nekomu znotraj podjetja (meni). Vnaprej sem torej predvidela tudi možnost, da bi kdo od zaposlenih po predstavitvi teme intervjuja odklonil odgovarjanje na vprašanja. Hkrati pa je vse, kar sem pravkar našela kot oviro, lahko tudi prednost pri izvedbi intervjujev. Mislim, da po izvedenih intervjujih lahko rečem, da se je to vendarle izkazalo kot prednost, saj so sodelavci, s katerimi sem se pogovarjala, vedoč, da poznam podjetje in njih osebno, svoja razmišljanja in odgovore marsikdaj vezali na konkretne dogodke (iz preteklosti podjetja ali na svoje osebne okoliščine) in tako predstavili svoje odgovore na zastavljena vprašanja. Tudi okoliščino, da so se pogovarjali z menoj, ki me osebno poznajo in me povezujejo s podjetjem in svojim položajem v njem, sedaj po opravljenih intervjujih vidim kot prednost, saj ocenjujem, da so odgovarjali iskreno in sproščeno. K temu zaključku me navaja tudi to, da se mi je med samim izvajanjem intervjujev pogosto dogajalo, da so mi sami postavili kakšno vprašanje, če so si hoteli kakšno dejstvo bolj pojasniti. (npr: »Misliš, takrat ko so nam je zgodilo to in to?«)

### **4.3 Predstavitev zgodovine podjetja**

Za lažje razumevanje dejanskega stanja v podjetju je potrebnih nekaj zgodovinskih podatkov. Gre za organizacijo s petdesetletno tradicijo. Njena glavna dejavnost je »upravljanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi«, gre torej za izrazito storitveno podjetje. Pred osamosvojitvijo države je delovala kot organizacija posebnega družbenega pomena, kar ji je zagotavljalo tudi monopolen položaj pri opravljanju njene glavne dejavnosti. Vse ta dejstva so seveda vplivala na njen položaj v situaciji, ko se je bila prisiljena znajti v pogojih tržnega gospodarstva, ko se ji je tržni delež praktično prepolovil. V drugi polovici svojega obstoja, tj. v letih od osamosvojitve dalje, se je razvila kot sodobna, tržno usmerjena delniška družba, ki je na področju upravljanja nepremičnin vodilna v državi z najvišjim tržnim deležem. Družba posluje uspešno, v vseh letih izkazuje dobiček. Trudi se razvijati tudi z uvajanjem sodobnih procesov vodenja, kar njenim zaposlenim daje možnost tudi osebnega razvoja na delovnem mestu. Družba je organizirana kot delniška družba in

sodi med srednje velike družbe, zaposluje v povprečju 120 delavcev, katerih povprečna starost je 39 let.

Ocenjujem, da je za razmere ob ustanavljanju družbe pooblaščenke v obravnavanem podjetju treba upoštevati vsaj tri faktorje:

- razmere v družbi in njihov vpliv na organizacijo,
- zaposlene in njihov odnos do organizacije,
- vlogo menedžmenta in način vodenja.

Mislím namreč, da je vpliv vseh teh treh faktorjev pomembno vplival na samo ustanovitev družbe pooblaščenke, na postopke ob njenem ustanavljanju, na njen nadaljnji razvoj ter na izgrajevanje pripadnosti zaposlenih organizaciji.

#### **4.4 Razmere v podjetju ob in po lastninjenju**

Ustanavljanje družb pooblaščenk nasploh in tako tudi njeno ustanavljanje s strani delničarjev obravnavanega podjetja je bil proces, ki se je odvijal neposredno po zaključku lastninjenja podjetja, po razpadu prejšnje družbene ureditve in neposredno po prvih začetkih uveljavitvi kapitalistične družbene ureditve v državi. Ekonomske razmere v državi večinoma zaposlenim niso bile naklonjene, saj se je gospodarstvo soočalo z izgubo prejšnjih trgov in z iskanjem novih priložnosti. V procesu lastninjenja so, poenostavljeno povedano, zaposleni in bivši zaposleni s »podarjenimi« certifikati pridobili delnice oz. deleže podjetja, v katerem so bili zaposleni, del delnic pa so (zopet poenostavljeno) pridobili z notranjo razdelitvijo in odkupi. Zaposlenim so se nam delnice pravzaprav »zgodile«, čeprav pravzaprav večina niti ni razmišljala ali vedela, kako ravnati z njimi. V tem smislu se zdi, da vsaj kar zadeva obravnavano podjetje, se zaposleni niso čutili lastnike podjetja, vsekakor pa mislim, da tega fenomena (torej, da so nenadoma postali delničarji) vsaj v prvem obdobju nihče, še najmanj pa menedžment, ni obravnaval kot delavsko participacijo (ali lastništvo zaposlenih) in kot mogočo prednost pri izgrajevanju pripadnosti organizaciji.

Šlo je dejansko za razmere, ko so delavci čez noč postali upravljalci (delničarji) gospodarskih družb, seveda skupaj z državnimi skladi, kot je to predvidevala



zakonodaja. V takem razpršenem lastništvu podjetij so se pojavile težnje, na eni strani novih menedžerjev in na drugi strani zunanjih, kapitalsko močnejših lastnikov, da bi prišli z nakupom delnic delavcev, bivših delavcev in upokojencev družbe, do prevladujočega položaja oz. večinskega deleža v družbi. Ocenjujem, da so bili v takih razmerah v obravnavanem podjetju pa tudi nasploh, zaposleni, ki so bili delničarji družbe »lahak plen« potencialnih prevzemnikov družbe, na eni strani zaradi svojega podrejenega položaja v razmerju delavec – delodajalec (menedžerski odkupi), na drugi strani pa zaradi občutljivega socialnega statusa. Nevajenim kapitalske vloge jim je prodaja delnic pomenila dodaten, nepričakovan prihodek.

#### **4.5 Zaposleni in njihov odnos do organizacije**

V obravnavanem podjetju je trenutno zaposlenih 120 delavcev, v povprečju pa se zadnjih dvajset let število zaposlenih gibalo med 105 in 130. Trenutna povprečna starost v podjetju je 39 let, bila pa je tudi nekaj višja in se je znižala v zadnjih nekaj letih ob generacijski menjavi. Ti podatki povedo, da gre za podjetje, kjer je (bila) starost zaposlenih razmeroma visoka, tudi povprečna doba, ki so jo zaposleni preživeli v podjetju, je bila dolga. Niso bili redki primeri, ko so zaposleni celotno svoje delovno obdobje delali v podjetju. To je povzročilo tudi sicer dokaj visoko stopnjo povezanosti med sodelavci tudi izven delovnega časa. Ni odveč povedati, da je bila izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju dokaj nizka, niso bili redki tudi taki primeri, ko zaposleni niso dosegali izobrazbe, zahtevane za njihovo delo in delovno mesto. To se je v zadnjih desetih letih spremenilo in se je ob generacijski menjavi zaposlenih tudi stopnja izobrazbe zaposlenih dvignila.

Ob prej že omenjeni izgubi monopolnega položaja, soočanju s tržnimi razmerami pri opravljanju dejavnosti in starostni ter izobrazbeni strukturi zaposlenih v podjetju, je bil seveda za zaposlene strah pred izgubo delovnega mesta, realen strah.

Praviloma so, vsaj v obravnavanem podjetju, zaposleni delnice, pridobljene v privatizaciji, ki so jih kasneje vložili v družbo pooblaščenko, obravnavali kot skorajda podarjeni kapital, ki ga hranijo za »hude čase«. Pogosto sem v neformalnih razgovorih s sodelavci zaznala stališče, »to je vse, kar imam in če bo potreba, bom prodal«. Seveda je taka, povsem človeška stališča, dopuščala tudi zakonodaja, ki je na področju

lastništva zaposlenih pravzaprav ni bilo. Če bi zakonodaja že takoj po privatizaciji vzpostavila pravila lastništva zaposlenih z ustreznimi programi in izhodišči, bi verjetno lahko govorili o »pravi obliki« lastništva zaposlenih (delavskega delničarstva) na eni strani kot motivacijskega dejavnika za delavca in na drugi strani kot razvojnega dejavnika za organizacijo.

#### **4.6 Vloga menedžmenta in način vodenja**

Menedžment se je v danih razmerah znašel pred silno težko vlogo, kako upravljati s podjetjem, da bi bilo to poslovno uspešno, ter kako uravnati samo lastniško strukturo podjetja. Razumljivo je, da je bil primarni cilj menedžmenta poskrbeti za obstoj in razvoj podjetja, iskanje novih tržnih priložnosti itd. Zdi se mi prav povedati, da je obravnavano podjetje danes sodobno, tržno naravnano podjetje, z visokim tržnim deležem in da njegovi poslovni izkazi kažejo na zelo dobro poslovanje, za kar gre v veliki meri zasluga menedžmentu. Kljub včasih realnim pretnjam z odpuščanjem zaposlenih v podjetju ni bilo odpuščanj ali ukinitve delovnih mest.

Podjetje se je neposredno po zaključku lastninjenja soočilo s poskusom prevzema. V tedanjem pomanjkanju regulative so šli poskusi prevzemnikov, kako pridobiti delnice zaposlenih, v skrajnosti, kot so obiskovanje delničarjev (zaposlenih in bivših zaposlenih) na domu v večernih urah, nadlegovanje po telefonu, pošiljanje osebnih pisem, blatenje vodstva podjetja itd. Vodstvo podjetja se je tedaj znašlo v situaciji, ko je na eni strani ščitilo interese podjetja, na čigar poslovanje lahko tovrstni postopki vplivajo, in na drugi strani, povsem razumljivo, tudi svoje lastne interese (kapital, položaj, moč).

#### 4.7 Sklenitev delniškega sporazuma

Pred nevarnostjo zunanjega prevzema družbe smo se (še preden je bila možnost družbe pooblaščenke uzakonjena) zaposleni in bivši zaposleni delničarji »zaščitili« s sklenitvijo delniškega sporazuma. Ne izključujem možnosti, da so se delavci – delničarji v kakšnem drugem podjetju pri sklenitvi takega delniškega sporazuma organizirali na svojem nivoju (sindikatu), če je šlo npr. za namere menedžerjev po pridobitvi večjega oz. večinskega deleža v družbi. Mislim pa, da se je večina delniških sporazumov, kakor tudi kasneje družb pooblaščenk, sklepala pod vodstvom menedžerjev, kar je bil primer tudi v obravnavanem podjetju. Ali je bil motiv menedžerjev za sklepanje delniških sporazumov in kasneje ustanavljanje družb pooblaščenk delovanje v dobro družbe, skladno z njeno strategijo in cilji, ali je pa so si na tak način zagotavljali pogoje za kasnejši menedžerski odkup, pa je verjetno vprašanje, na katerega ni enoznačnega odgovora. Poznavajoč razmere v obravnavanem podjetju, pa lahko skoraj z gotovostjo rečem, da je bil v tem primeru to prej kot zagotavljanje pogojev za kasnejše menedžerske odkupe malodane »sindikalni boj« za ohranitev obstoja podjetja in s tem tudi položaja menedžerjev v njem (s čimer so bila posredno seveda zaščitena delovna mesta tudi zaposlenim). Postopki sklepanja tega delniškega sporazuma in kasneje tudi ustanavljanje pooblaščenke so pa bili z vidika tudi nekritičnega opazovalca zanimivi, verjetno pa pogojeni z okoliščinami v podjetju. Menedžment je tedaj uspel sprva izkoristiti svoj, recimo enakopraven, položaj do zaposlenih (»mi smo skupaj delničarji in lastniki podjetja, zunanji sovražniki pa nas napadajo«), kasneje pa tudi moč in oblast (bolj ali manj neprikriti namigi z izgubo delovnega mesta) tako, da je pripravil zaposlene k podpisu delniškega sporazuma. Kljub vsemu pa je treba poudariti, da je bila tako sklenitev delniškega sporazuma v prvi fazi kot kasneje ustanovitev družbe pooblaščenke bolj odraz zaupanja zaposlenih do menedžmenta kot odraz strahu zaposlenih ali odsotnosti drugega izhoda zanje (v smislu: »Saj nimam druge možnosti.«).

Pri obravnavi delniškega sporazuma, ki je obsežen akt, se zdi pomembno izpostaviti dejstvo, da je za njegove sklenitelje veljalo, da posamični delničar (praviloma) ne sme biti lastnik več kot dvajsetih odstotkov vseh imenskih glasovalnih delnic družbe. Res je, da bi kršenje tega pravila, imelo za posledico zgolj civilno-pravne sankcije, vendar

je vsaj teoretično onemogočal nekontrolirane odkupe posameznikov, kar pa kasneje pri družbi pooblaščenki ni bilo zagotovljeno.

#### **4.8 Ustanovitev družbe pooblaščenke**

Na kratko naj ponovim, da je bila večina družb pooblaščenk v našem okolju ustanovljena na podlagi Zakona o prevzemih, ki je bil sprejet leta 1997 (Ur. l. RS, št. 47/1997). S sprejemom novega Zakon o prevzemih (ZPre-1, Ur. l. št. 79/2006), torej že zadnjih deset let, ustanavljanje družbe pooblaščenke ali kakršne koli drugačne oblike organiziranja lastništva zaposlenih, ki bi bilo deležno izjem in privilegijev kot jih je zakon omogočal tej obliki organiziranja, ni več. Če je bila družba pooblaščenka predvidena kot oblika lastništva zaposlenih, potem lahko ugotovim, da slovenska zakonodaja lastništva zaposlenih sploh ne ureja, kaj šele spodbuja, z izjemo Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku, ki sicer omogoča izplačilo dobička zaposlenim v obliki delnic.

Ustanovitelji družbe pooblaščenke so bili praviloma zaposleni, bivši zaposleni in upokojenci družbe. Zakon o privatizaciji pravnih oseb v lasti Sklada RS za razvoj in obveznostih Agencije RS za prestrukturiranje in privatizacijo (ZPPOLS Ur. l. RS, št. 71/1994) je predvideval, da delnic družbe pooblaščenke ni mogoče prenašati izven kroga udeležencev notranjega odkupa s pravnimi posli med živimi v času trajanja notranjega odkupa, prenosljivost delnic po izteku programa notranjega odkupa pa se uredi s statutom oziroma družbeno pogodbo družbe pooblaščenke. Če je bil osnovni namen instituta družbe pooblaščenke ohranjanje lastništva zaposlenih, lahko ugotovim, da taka določba ni zagotavljal tega cilja. Nasprotno, omogočala je celo, da družba pooblaščenka preide v last tretjih oseb oz. doseže, da lastništvo zaposlenih sčasoma preneha.

Neposredno po sprejetju Zakona o prevzemih so delničarji v obravnavanem podjetju ustanovili družbo pooblaščenko. Ob pomoči svetovalnih hiš s področja upravljanja korporacij in ob znatni podpori ter naporih vodstva je bila družba pooblaščenka kot ena prvih v državi registrirana že v letu 1998 in je tedaj imela blizu 300 delničarjev. Mislim, da je zanimiv podatek, da je ob ustanovitvi družba pooblaščenka obvladovala več kot 75 % matične družbe. Že takrat je imela torej absolutni vpliv na upravljanje

matičnega podjetja, saj je obvladovala kontrolni paket delnic ter je lahko samostojno odločala tudi o tistih vprašanjih, za katere je potrebna tričetrtinska večina delničarjev (npr. sprememba statuta družbe). Preostale delnice matične družbe so bile v lasti enega od državnih skladov. Drugi državni skladi, ki so v postopku privatizacije postali lastniki družbe, so svoj delež že pred ustanovitvijo družbe pooblaščenke prodali družbi oz. delavcem. Pomemben je podatek, da so k ustanovitvi družbe pooblaščenke ob njeni ustanovitvi pristopili skoraj vsi zaposleni in bivši zaposleni delničarji matične družbe, z nekaj osamljenimi izjemami, ki so imeli v lasti zanemarljiv delež matične družbe (bistveno manj kot odstotek).

Vodstvo podjetja je ob odkupu deleža od državnega sklada iskalo načine, kako pri odkupu tega deleža poiskati »najzanesljivejše« kupce. Iskalo jih je v ožjem in širšem vodstvu podjetja, med delavci, ki jih je ocenilo za »zanesljive«, ter med poslovnimi partnerji. To seveda kaže na to, da v tem prvem obdobju vodstvo podjetja niti ni imelo pred očmi možnosti delavskega soupravljanja z obliko lastništva zaposlenih, temveč je šlo primarno za zaščito kapitalskih interesov.

Vzroke za tako visoko podporo ustanovitvi družbe pooblaščenke vidim predvsem v pripadnosti organizaciji, strahu in negotovosti ter v finančnih motivih.

#### 4.8.1 Pripadnost organizaciji

V prizadevanjih menedžmenta, da bi pri iskanju soglasij za ustanovitev družbe pooblaščenke, kar je bilo kljub vsemu vezano na nekatere formalnosti, je bilo pogosto moč slišati visokoteče besede o pripadnosti podjetju. Seveda s ciljem, da bi zaposleni svojo »pripadnost« pokazali z vključitvijo v družbo pooblaščenko. Kot sem že omenila, je bila tedanja starost zaposlenih relativno visoka in je šlo torej za »težko zaposljive delavce« ter bi izguba delovnega mesta zanje lahko pomenila življenjsko katastrofo. Pripadnost podjetju oz. organizaciji enačim s poistovetenjem ciljev posameznika s cilji organizacije, vsestransko vključenost zaposlenih v organizacijo. Konkretno situacije, ko so bili zaposleni postavljeni pred odločitev, ali naj pristopijo k ustanovitvi družbe pooblaščenke (in so k njej pristopili), je mogoče obravnavati tako z vidika visoke pripadnosti podjetju, ali pa z vidika, da so bili zaposleni na nek način »ujeti v situacijo« in enostavno niso imeli drugih in drugačnih možnosti, ki bi jim

lahko sledili glede na svojo starost in izobrazbo. Bolj verjetno se zdi, da je tako visok odstotek zaposlenih pristopil k ustanavljanju družbe pooblaščenke zaradi želje po ohranitvi delovnega mesta kot vrednote, ki jo ljudje postavljamo visoko na svoji hierarhični lestvici potreb in vrednot. Pri tem ocenjujem, da so imeli zaposleni tudi visoko zaupanje do najvišjega in srednjega menedžmenta, saj so s svojo odločitvijo, kako bodo ravnali, počakali, kaj bodo naredili njihovi nadrejeni. Ob konkretnem dogodku, ko se je ob prisotnosti notarja zbiralo soglasja (podpise) za ustanovitev pooblaščenke, so zaposleni dobesedno počakali, da je prišel njihov neposredno nadrejeni, podpisal pripravljene obrazce in temu so brez dodatnih vprašanj in besed sledili tudi ostali zaposleni.

#### 4.8.2 Strah

Strah pred izgubo dela in s tem sredstev za preživljanje je na lestvici strahov pri ljudeh na razmeroma visokem mestu. Zaposleni, nevajeni lastništva delnic, so bili v postopkih prepričevanja in pojasnjevanja deležni bolj ali manj prikritih namigov, ki bi si jih lahko razlagali tudi kot izgubo dela. Poznavajoč vodstvo podjetja in na podlagi izkušenj sem seveda skoraj prepričana, da se to ne bi zgodilo. Res pa je, da je že po naravi stvari v razmerju delavec – delodajalec, prvi v podrejenem položaju v razmerju do drugega. In kljub temu, da sta pri ustanavljanju družbe pooblaščenke oba v istem položaju (oba sta »zgolj« delničarja), so zaposleni vodstvo enačili z delodajalcem. Menedžment se je na zaposlene obračal tudi iz pozicije moči, ki jo je črpal iz povsem drugega razmerja, tj. razmerja delavec – delodajalec, kljub temu da je v konkretni situaciji sploh ne bi smel imeti.

#### 4.8.3 Finančni motivi

Upošteva je zakonsko regulativo in razmere, v katerih se je privatizacija podjetij odvijala, so zaposleni večinoma pridobili delnice, ne da bi v njihovo pridobitev vlagali svoj osebni kapital, prihranke ipd. Seveda so bili tudi v obravnavanem podjetju primeri, ko so zaposleni najemali komercialna posojila, se zadolževali in v pridobitev delnic vlagali osebno premoženje. Vendar lahko brez zadržkov ugotovim, da večina mojih sodelavcev delnice podjetja obravnava kot »naključje«, skorajda kot podarjeno

premoženje. Ta večina zaposlenih ni imela in tudi sedaj nima namena postati delničar katerega koli podjetja, nima se namena ukvarjati z upravljanjem podjetij iz naslova njegovega lastništva in praviloma nima namena plemenititi svojega premoženja z vlaganjem v delnice. Na delnice, ki so jih pridobili v procesu privatizacije, sedaj, dvajset let po tem gledajo kot na prihranke. Vse to se je pokazalo tudi ob izvedbi intervjujev, ki sem jih opravila z zaposlenimi z namenom odgovora na raziskovalna vprašanja te naloge. Večina zaposlenih, ki so še delničarji družbe pooblaščenke, ima povprečne ali celo podpovprečne plače glede na povprečne plače v državi, in presežkov dohodka verjetno nimajo. V obdobju od ustanovitve družbe pooblaščenke je veliko zaposlenih svoje delnice (oz. deleže) prodalo, predvsem zaradi upokojitve ali ob večjih investicijah zase oz. za svoje otroke (npr. nakup stanovanja).

Ob ustanavljanju družbe pooblaščenke je glede na zagotovila menedžmenta večina zaposlenih pričakovala rast cene delnic oz. dividende in se zdi, da so se zaposleni ravnatli usklajeno po navodilih menedžmenta, ravno zaradi pričakovanih finančnih učinkov. K takemu zaključku me navaja tudi podatek, da je danes družbenikov (družba pooblaščenka se je statusno preoblikovala iz delniške družbe v družbo z omejeno odgovornostjo) družbe pooblaščenke le 61. Od ustanovitve družbe pooblaščenke naprej je potekalo živahno trgovanje z delnicami oz. deleži pooblaščenke, ki pa ni bilo pogojeno zgolj z zasledovanjem finančnih učinkov njenih delničarjev (zaposlenih), temveč v precejšnji meri tudi želje menedžerjev po koncentraciji kapitala v rokah »zanesljivih partnerjev«. Tako trgovanje oz. koncentracija kapitala v rokah posameznih ustanoviteljev (več kot polovica lastništva družbe pooblaščenke je skoncentrirana pri treh družbenikih družbe pooblaščenke) je seveda v nasprotju z idejo, da je pooblaščenka zaprta družba in da je njen namen regulacija lastništva zaposlenih. Bolj je verjeti stališčem, da gre za dopuščeno obliko delavsko-menedžerskega odkupa.

Iz povzetka študije »Sodelovanje zaposlenih v lastništvu in delitvi dobičkov podjetij v državah EU in predlog rešitev za Slovenijo«, izhaja, da menedžment v Sloveniji pri prizadevanjih za krepitev notranjega lastništva misli zlasti na delež menedžmenta, ne na delež zaposlenih. Podatki študije opozarjajo tudi, da se krepitev lastništva menedžerjev najbolj intenzivno odvija v neborznih podjetjih, kjer ni prave transparentnosti na sekundarnem trgu delnic, medtem ko v borznih podjetjih menedžerji težje povečujejo svoj delež (Simoneti et al., 2003).

## **4.9 Ureditev družbe pooblaščenke v podjetju in njene perspektive**

### **4.9.1 Vinkulacija delnic oz. prenos deležev**

V zvezi s prej obravnavanim vprašanjem ohranjanja lastništva zaposlenih, se je potrebno dotakniti vprašanja dovoljenja družbe za prenos delnic, kar je praviloma urejeno v statutu družbe pooblaščenke. Tako soglasje (če statut ne določa drugače) daje uprava družbe pooblaščenke. V praksi se je dogajalo, da je bila uprava družbe pooblaščenke ista kot uprava matične družbe, saj zakon v tem smislu ne dajal nobenih omejitev. V taki situaciji je upravi družbe pooblaščenke (in hkrati matične družbe) dana možnost absolutnega nadziranja lastniške strukture družbe pooblaščenke in posredno tudi matične družbe, kar se lahko kaže v neutemeljenem odklanjanju soglasij za prenos oz. pridobitev delnic. To je lahko vprašljivo in sporno zlasti v situaciji, če ima uprava svoje povsem kapitalske interese, torej če je lastnik oz. delničar družbe pooblaščenke in namerava svoj delež v njej še povečevati.

V obravnavanem podjetju je bila sprva uprava odvisne in obvladujoče družbe identična in je bila na podlagi statuta družbe pooblaščenke tudi upravičena dajati soglasja za nakup delnic, in sicer tako s strani notranjih, se pravi obstoječih delničarjev, kot tudi zunanjih delničarjev. V praksi je to pomenilo, da je bila uprava tista, ki je »odločala«, kdo lahko postane delničar družbe pooblaščenke in tako preko vpogleda v delniško knjigo absolutno nadzirala kapitalsko strukturo pooblaščenke in posredno matične družbe. Delnice družbe pooblaščenke so bile izdane v materializirani obliki (dokler je bilo to zakonsko dopustno), kar je bil verjetno eden redkih primerov v slovenskem prostoru in celo več, vse delnice so bile deponirane na sedežu družbe. Ker se materializirane delnice prenašajo z indosamentom, je to pomenilo, da delničarji, ki so želeli svoje delnice prodati »nezaželenemu« pridobitelju, tega enostavno niso mogli storiti, saj delnic niso fizično posedovali. Pravno gledano, je to seveda lahko sporno, zanimivo pa je, da razen ene izjeme, v tej zvezi ni prihajalo do sporov niti do zahtev delničarjev pooblaščenke po izročitvi delnic. To je imelo verjetno tudi vpliv na



trgovanje in ceno delnic pooblaščenke, saj je trgovanje potekalo praktično edino tako, da so pogovori o prodaji delnic potekali med odsvojiteljem in upravo.

Družba pooblaščenka se je v nadaljevanju (v letu 2008) preoblikovala iz delniške družbe v družbo z omejeno odgovornostjo in je način prenosa deležev v družbi pooblaščenki urejen z družbeno pogodbo. Ta ureja možnost prenosa deležev v družbi pooblaščenki po sistemu kaskadne prednostne pravice nakupa, in sicer tako, da ima prednostno pravico do nakupa deleža najprej družba sama, torej družba pooblaščenka. Če ta svoje prednostne pravice nakupa ne izkoristi, ima prednostno pravico nakupa odvisna družba (matična družba, v kateri so delavci zaposleni), če je ta ne izkoristi, ta pravice preide na družbenika z najvišjo posamično kapitalsko udeležbo v družbi in tako naprej prednostna pravica nakupa zajema sedem največjih družbenikov glede na njihovo posamično kapitalsko udeležbo v družbi. Šele če ti ne izkoristijo možnosti odkupa deleža, ki se prodaja, imajo možnost do nakupa ostali družbeniki družbe pooblaščenke. Družbena pogodba določa tudi način, kako mora ravnati družbenik, ki želi svoj delež odsvojiti, in sicer tako, da ga ponudi v odkup družbi pooblaščenki, v nadaljevanju pa, če družba pooblaščenka svoje prednostne pravice do nakupa ne izkoristi, je družba pooblaščenka (njena uprava) tista, ki skladno določili o prednostni pravici nakupa ponuja prodajni delež v nakup ostalim predkupnim upravičencem (najprej odvisni družbi, nato največjemu posamičnemu družbeniku in tako naprej do sedmega največjega posamičnega družbenika).

Ureditev načina prenosa deležev v pooblaščenki kaže na to, da so se družbeniki le-te odločili za ureditev, ki bo omogočila koncentracijo deležev posameznih (največjih) družbenikov in hkrati onemogočala pridobitev deležev tretjim zunanjim družbenikom, ne da bi imeli obstoječi družbeniki možnost odkupa prodajanega deleža. Ker družba pooblaščenka sama nima likvidnih sredstev, da bi kupovala deleže, ki so na trgu, in izkoristila svojo predkupno pravico, se je v praksi pogosteje dogajalo, da je odvisna (matična) družba izkoristila svojo prednostno pravico nakupa. Tako je odvisna družba postala lastnik deležev v družbi pooblaščenki, v čemer vidim možnost, da bi te deleže lahko odvisna družba preko programov lastništva zaposlenih razdelila zaposlenim. To se sicer še ni zgodilo in tudi načrtov v tej smeri ni zaznati.

Zgoraj opisano kaže na to, da je bolj kot ohranjanje lastništva zaposlenih, institut družbe pooblaščenke podpiral koncentracijo lastništva zaposlenih v rokah posameznikov. Te okoliščine ne ocenjujem kot slabe ali dobre, temveč jo obravnavam

predvsem z vidika ocene, ali gre pri taki ureditvi družbe pooblaščenke za učinkovito spodbudo lastništva zaposlenih.

#### 4.9.2 Cena delnic družbe pooblaščenke

Omenila sem že, da je bil motiv v matični družbi zaposlenih delničarjev za ustanovitev družbe pooblaščenke (tudi) finančne narave. V strahu pred manj ali bolj realno nevarnostjo sovražnega prevzema družbe so z ustanovitvijo družbe pooblaščenke na ta način zaščitili svoje premoženje – delnice. Pri obravnavanju tega vprašanja pa je treba opozoriti, da je bila ustanovitev družb pooblaščenk običajno in tako tudi v tem primeru, izpeljana v čustveno razgretim ozračju in je imela primarni cilj obvladovanje kontrolnega deleža družbe. Ko je bil ta cilj dosežen, je malokdo razmišljal o dolgoročnih ciljih družbe, kar je vplivalo na ceno in likvidnost delnice, kasneje deleža družbe pooblaščenke. Družbi pooblaščenki je pogosto edini vir prihodka dividenda matične družbe. Ker pa ima družba pooblaščenka tudi stroške (revizije, uprava, nadzorni sveti, redno poslovanje itd.), lahko pooblaščenka svojim delničarjem izplača nižjo dividendo ali dobiček, kot bi jo isti delničar dobil, če bi ostal delničar matične družbe (ne bi bil soustanovitelj družbe pooblaščenke). Delničarji družbe pooblaščenke se pogosto počutijo prevarani, saj jim ustanovitev družbe pooblaščenke ni prinesla pričakovanega (stabilnost delovnega mesta, višje dividende). Pritisk na (nizko) ceno delnic ali deleža je po moji oceni lahko eden od instrumentov, s katerim management pridobiva čas in priložnosti za pridobivanje kontrolnega deleža v družbi. Ne morem pa z gotovostjo trditi, da je bilo tudi v obravnavanem primeru tako. Trgovanje z delnicami in kasneje z deleži v družbi pooblaščenki je bilo v času od njene ustanovitve naprej precej živahno, kar se kaže tudi v okolščini, da se je število ustanoviteljev pooblaščenke iz 300 ob njeni ustanovitvi znižalo na sedanjih 61 družbenikov družbe pooblaščenke. To pa seveda pomeni, da so prodajalci delnic in deležev zanje dobili pričakovano in pošteno ceno, sicer do prenosov sploh ne bi prišlo. Poznane so mi situacije, ko je delavec ob upokojitvi prodal delež v družbi pooblaščenki (ki ga je kot rečeno pridobil z vložitvijo certifikata in notranjo razdelitvijo) in pridobil znatna finančna sredstva, primerljiva z nekaj letnimi prihodki, ki jih je oz. bo dobival s pokojnino.

Tržna cena delnice obravnavane družbe pooblaščenke je bila prvih nekaj let po njeni ustanovitvi razmeroma nespremenjena. Seveda niti družba pooblaščenka niti od nje odvisna matična družba nista kotirali na borzi. Vzrok temu je verjetno iskati tudi v načinu trgovanja z delnicami (in kasneje z deleži) kot sem ga omenila že zgoraj, torej v kontroli cen delnic s strani uprave, ki je na ta način lahko praktično nadzirala ponudbo in povpraševanje. Da je res tako, se je izkazalo, ko se je lastnik matičnega podjetja (paradržavni sklad) odločil prodati svoj delež v matični družbi, ki je bil nekaj nižji kot petindvajset odstotkov, torej, glede na visok delež družbe pooblaščenke v matični družbi, ni imel v rokah kontrolnega deleža. Kupec skladovega deleža v matičnem podjetju je plačal za delnico matičnega podjetja več kot štirikratno ceno tedanje cene delnice družbe pooblaščenke. V tistem trenutku se je družba srečala z drugim poskusom prevzema. Kupec matične družbe je namreč z enakimi metodami, kot sem jih že omenjala (obiskovanje na domu, pisma, telefoni, blatenje vodstva) pritiskal na delničarje družbe pooblaščenke in jim za delnico ponujal dvakrat več kot je bila tedaj zanjo pripravljena plačati uprava.

Zaposlenim, ki so bili tedaj še delničarji družbe pooblaščenke, se je seveda postavilo logično vprašanje med razliko v ceni delnic matične družbe in pooblaščenke. Soočili so se z realnim vprašanjem, da jim sama ustanovitev družbe pooblaščenke ni nujno prinesla višjih finančnih donosov z delnico, kot bi jih imeli, če ne bi pristopili k ustanavljanju pooblaščenke. Čeprav je po drugi strani res, da je med zaposlenimi vladalo tiho in tudi glasno izrečeno prepričanje, da bi bili verjetno že vsi brez delovnih mest, če jih »direktor ne bi na ta način zaščitil.«

Ob tem drugem poskusu prevzema podjetja, je prišlo do večjega vala prodaje delnic družbe pooblaščenke, zopet zaradi »izkazovanja pripadnosti podjetju«. Uprava je namreč za delnico pooblaščenke ponudila enako ceno kot (neželeni) kupec deleža matičnega podjetja in nagovarjala zaposlene k prodaji delnic. Tedaj je bil njen zelo jasno izražen cilj, da se število delničarjev pooblaščenke zmanjša na čim manjše število in da se večinski delež pooblaščenke, ki obvladuje matično podjetje, koncentrira v rokah nekaj večjih delničarjev. Odraz tega cilja je tudi kasnejša družbena pogodba ob preoblikovanju družbe pooblaščenke v družbo z omejeno odgovornostjo, ki ureja predkupno pravico največjih posamičnih družbenikov. To lahko nakazuje na dejstvo, da je bila v podjetju pooblaščenka ustanovljena sprva morda res zaradi

obrambe pred zunanjim prevzemom in ohranjanja lastništva zaposlenih, kasneje pa je bil ta namen, tudi zaradi zakonskih pomanjkljivosti, izjalovljen.

Družba pooblaščenka je danes skoraj stoo odstotna lastnica odvisne matične družbe, saj je zunanji lastnik matične družbe, ki je ob odkupu deleža od državnega sklada (in z dokapitalizacijo) razpolagal s kontrolnim paketom delnic matične družbe (nekaj več kot 25 %), svoje delnice prodal. Matična družba je ta delež odkupila in umaknila kapital, kar ima za posledico, da je družba pooblaščenka praktično stoo odstotna lastnica matičnega podjetja (razen nekaj posamičnih delničarjev, ki pa so imetnik manj kot odstotka deleža matične družbe). Danes je v družbi pooblaščenki od 61 družbenikov 22 družbenikov, torej 36,06 %, še zaposlenih v matični družbi, ostalo so bivši zaposleni ter zunanji lastniki (poslovni partnerji, dediči pokojnih zaposlenih in bivših zaposlenih itd). Od 120 zaposlenih v matični družbi je torej le 22 zaposlenih družbenikov družbe pooblaščenke, kar predstavlja 18,33-odstotni delež zaposlenih. Ob ustanovitvi družbe pooblaščenke so bili delničarji vsi zaposleni, torej vseh tedaj 125 zaposlenih. Ta podatek je po moji oceni tudi odraz dejstva, da – četudi pooblaščenka, ustanovljena kot lastništvo zaposlenih – ni imela nikakršne razvojne podpore v smislu programov lastništva zaposlenih, prav tako pa tudi ne ustrezne zakonske podpore. Zakonodaja bi npr. lahko omejevala delež lastništva, ki ga lahko doseže posamezni delničar družbe pooblaščenke. Že to bi bil eden od možnih ukrepov, da bi se preprečila pretirana koncentracija lastništva posameznikov v družbi pooblaščenki.

Verjetno bo zanimivo gibanje cene delnice matične družbe, če in ko bo družba pooblaščenka prenehala obstajati iz kakršnega koli razloga (npr. zaradi odločitve lastnikov, ki obvladujejo pooblaščenko). Pričakujem, da se bo to slej kot prej tudi zgodilo, verjetno pa šele tedaj, ko se bo število delničarjev oz. družbenikov toliko zmanjšalo oz. lastništvo v toliko skoncentriralo, da bo nekaj med seboj povezanih večjih lastnikov brez težav obvladovalo kontrolni paket matične družbe. Glede na to, da je razmerje lastništva trenutno tako, da je družba pooblaščenka skorajda izključna lastnica matične družbe in da je tudi v slednji koncentracija lastništva že tako visoka, da bi se to lahko brez večjega tveganja za lastnike že zgodilo, je razlog, da se to že ni zgodilo verjetno v tem, da je na tak način z zapiranjem glasovanja še vedno lažje lastniško obvladovati matično družbo (glasuje sam en delničar, tj. družba pooblaščenka). Pri tem pa je treba dodati ugotovitev, da podjetje uspešno posluje in

izkazuje visoko stopnjo produktivnosti, za kar gredo brez dvoma zasluge zlasti vodstvu, ki je prav tako vključeno v lastništvo družbe pooblaščenke.

## **5 Vsebina vprašalnika in izvedba intervjujev**

### **5.1 Vsebina vprašalnika**

Pred izvedbo intervjujev sem oblikovala vprašalnik. Osnovno vodilo pri sestavi vprašalnika je bilo, da so vprašanja izključno v zvezi z raziskovalnimi vprašanji te naloge in da so sestavljena tako, da so intervjuvance spodbujala h konkretnim odgovorom. Ocenila sem, da bom le tako lahko dobila odgovore na vprašanja, ki sem si jih zastavila v tej nalogi. Ker sem pri sestavi vprašalnika oz. vprašanj, s katerimi sem nameravala naslavlјati sodelavce, izhajala iz postavljenih raziskovalnih vprašanj in sem jih tako razdelila v dva sklopa.

V prvi sklop vprašanj, s katerimi sem nameravala odgovoriti na svoje raziskovalno vprašanje:

- Ali lastništvo zaposlenih povečuje pripadnost organizaciji in pomeni motivacijski dejavnik?

Pri iskanju odgovora na to vprašanje sem intervjuvance spraševala o njihovem lastniškem statusu, o razlikah med njihovim statusom in statusom ostalih zaposlenih, o prednostnih in pomanjkljivostih lastniške vloge v podjetju. Zanimalo me je tudi, zakaj je kdo postal lastnik podjetja in zakaj ni več lastnik (če je bil). Pri iskanju odgovora na to vprašanje me je zanimal tudi odnos posameznika do podjetja in sodelavcev, zato sem jih spraševala, če bi podjetje zagovarjali in če bi bili pripravljeni na znižanje plač in tudi, če bi bili v krizi pripravljeni prodati svoj delež, da bi rešili podjetje. Spraševala sem jih tudi o njihovem odnosu do lastništva zaposlenih, zato da bi ugotovila, ali jim je v ospredju finančni ali lastniški motiv.

Z drugim sklopom vprašanj sem nameravala odgovoriti na svoje drugo raziskovalno vprašanje:

- Kakšno moč imajo zaposleni v organizaciji in/ali ter kako vplivajo na njeno upravljanje?

Pri iskanju odgovora na to vprašanje me je zanimalo predvsem, koliko so zaposleni informirani o stanju v podjetju, ali jih to sploh zanima in na kakšen način se s tem seznanjajo. Zanimalo me je, sli jim je znano lastniško stanje, koliko vedo o upravljanju podjetja in ali pri tem sodelujejo. Posebej me je zanimal pretok informacij v podjetju, kako in na kakšen način so zaposleni seznanjeni o stanju podjetja in ali imajo možnost izraziti svoje stališče o pomembnih vprašanjih.

Vsaj nekatera vprašanja, predvsem vprašanja o tem, ali bo podjetje ostalo v lasti zaposlenih, zakaj je to pomembno in ali bi morali zaposleni imeti vsaj nekaj delnic oz. deleža podjetja, iščejo odgovore na obe raziskovalni vprašanji.

Ob tem se mi zdi pomembno opozoriti še na okoliščino, ki je utegnila vplivati že na samo sestavo vprašanj, s katerimi sem skušala odgovoriti na vprašanje, kakšno moč imajo zaposleni v organizaciji. Na podlagi svojega položaja v podjetju namreč vem in sem to vedela tudi ob sestavi vprašalnika, da je večina družbenikov družbe pooblaščenke za udeležbo in odločanje na skupščinah družbe dala pooblastilo, kar dejansko pomeni, da sem pričakovala odgovore, da se zaposleni družbeniki skupščin družbe ne udeležujejo. Izhajajoč iz te moje predpostavke, sem njihovo moč kot družbenikov družbe (zaposlenih lastnikov) poskušala ugotavljati z vprašanji, ki so usmerjena v iskanje ocene razmerja med najvišjim vodstvom (menedžmentom, upravo) in zaposlenimi lastniki.

## **5.2 Izvedba intervjujev**

Intervjuje sem izvedla v koncentriranem obdobju dvanajstih delovnih dni in sem na koncu opravila dvajset intervjujev, kar pomeni, da sem na dan opravila 1,6 intervjuja. Intervju je v povprečju trajal eno uro in mi je tak način izvedbe omogočil, da sem se z vsakim sodelujočim pogovarjala dovolj skoncentrirano in da pri tem nisem bila časovno preveč omejena. Tak način mi je omogočal, da sem vse sodelujoče pri pogovoru usmerjala, da se ne bi preveč oddaljili od teme, hkrati pa so vsi sodelujoči o obravnavani temi lahko povedali, kar in koliko so želeli. Vsakega sem na koncu posebej pozvala, da mi poleg zastavljenih vprašanj o obravnavani temi še sam pove, kar želi, pa ga nisem posebej vprašala. Pogovore sem z dovoljenjem vprašanih snemala

in jih nato prepisala. Sedem sodelujočih je posebej prosilo, da intervjujev ne snemam, temveč si odgovore zapisujem, kar sem upoštevala.

Nihče od zaprošenih sodelovanja ni odklonil, vsem sodelujočim sem na začetku predstavila namen in temo moje naloge in jim zagotovila anonimnost podjetja, o katerem se pogovarjamo, ter tudi njihovo osebno anonimnost. Nekateri, s katerimi sem sprva nameravala izvesti intervju, so bili odsotni, zato sem opravila dvajset od načrtovanih štiriindvajsetih intervjujev. Ker se je v času izvajanja intervjujev pokazalo, da se odgovori na posamezna vprašanja ponavljajo oz. nisem v intervjujih izvedela ničesar pomembno novega, kar bi pripomoglo k tej nalogi, sem ocenila, da dvajset opravljenih intervjujev daje dovolj podlage za pripravo odgovorov na zastavljena vprašanja. Intervju sem torej opravila s 16,66 % zaposlenih v podjetju, kar se mi zdi relevanten vzorec za namene te magistrske naloge.

Intervjuje sem opravljala individualno, torej z vsakim sodelujočim posebej. Sprva sem nameravala opraviti tudi skupinski intervju, v pričakovanju boljše pogovorne interakcije med sodelujočimi. Prvi intervju sem tako poskušala opraviti z dvema sodelavcema hkrati, pa se je takoj izkazalo, da to ni primerno, saj so bili njuni odgovori preveč podobni, oz. je eden od njiju pri skoraj vsakem vprašanju odgovoril, da misli enako kot sodelavec, ne da bi pri tem dodal kakšen svoj argument ali misel. Zato sem to prakso opustila, rezultate tega intervjuja pa pri analizi upoštevala tako, da sem upoštevala samo odgovore enega sodelujočega ter iz analize izključila odgovore intervjuvanca, ki se je vedno pridružil mnenju sointervjuvanca.

Na podlagi lastnega vtisa ocenjujem, da so vsi intervjuvanci odgovarjali iskreno, s premislekom in tehtno, čeprav je marsikoga sprva presenetila tema, o kateri smo se pogovarjali. Znatno del sodelujočih (polovica) mi je ob začetku pogovora rekel, da sem si izbrala temo, ki je »zopet aktualna«, eden od njih jo je ocenil celo kot vizionarsko. Moj prvi vtis po tem, ko sem zaključila z intervjuji in preden sem začela z analizo pogovorov, je bil, da niti eden od intervjuvancev, ne glede na to, ali je lastnik ali ne, ni izpustil stavka: »Temu podjetju se čutim pripaden/pripadna«.

### 5.3 Analiza rezultatov intervjujev

Intervju sem opravila z dvajsetimi zaposlenimi. Dvajset intervjuvancev predstavlja 16,66 % zaposlenih v podjetju.

Od dvajsetih intervjuvancev je točno polovica, torej 50 % takih, ki so lastniki podjetja, torej družbeniki družbe pooblaščenke, in 50 %, ki niso lastniki. Deset družbenikov družbe pooblaščenke, s katerimi sem opravila intervju (ker so zaposleni), predstavlja 16,39 % vseh družbenikov družbe (glede na število družbenikov, ki jih je trenutno 61). Samo eden od njih ima delež lastništva, ki dosega 1,39 % lastništva družbe pooblaščenke, vsi ostali imajo nižje deleže. Največji posamični družbenik družbe pooblaščenke ima v lasti preko 35-odstotni delež družbe pooblaščenke.

Med intervjuvanci je sedem moških in trinajst žensk, torej 35 % moških in 65 % žensk.

Med intervjuvanci je 25 %, tj. pet vodij (drugi nivo), od tega dve ženski in trije moški. Med vodji sta dva v skupini lastnikov podjetja, trije pa niso lastniki in tudi nikoli niso bili.

Med intervjuvanci je sedem (35 %) sodelavcev z dokončano visokošolsko, univerzitetno ali magistrsko izobrazbo, preostalih trinajst (65 %) ima srednješolsko izobrazbo.

Intervju sem opravila tudi s predsednikom sveta delavcev, ki je hkrati tudi predstavnik delavcev v nadzornem svetu družbe, in predsednikom sindikata v podjetju. Oba sta moška, eden z dokončano univerzitetno in drugi s srednješolsko izobrazbo, nobeden od njiju ni in tudi ni bil lastnik podjetja (družbenik družbe pooblaščenke).

#### 5.3.1 Analiza odgovorov na prvo raziskovalno vprašanje

V nadaljevanju bom najprej analizirala odgovore na vprašanja, s katerimi sem želela odgovoriti na prvo raziskovalno vprašanje:

Ali lastništvo zaposlenih (delavsko delničarstvo) povečuje pripadnost organizaciji in pomeni motivacijski dejavnik?



Poskušala sem ugotoviti, ali lastništvo pomembno povezuje zaposlene s podjetjem oz. povečuje njihovo pripadnost podjetju, ter ali jim pomeni motivacijski dejavnik. Kot sem že omenila, ni bilo niti enega intervjuja, v katerem ne bi v smislu svoje povezanosti s podjetjem intervjuvanci poudarili, da se čutijo pripadne temu podjetju. To so izražali vsi, ne glede na to, ali dejansko so formalni lastniki deležev v družbi pooblaščenki, ali ne. Ob analizi rezultatov intervjujev se mi je v celoti potrdil vtis, da so prav vsi, brez izjeme, povedali, da se čutijo podjetju pripadne. Poleg tega, da so neizzvani z vprašanjem povedali, da čutijo pripadnost, so povedali tudi, da »so pač del zgodbe«, »da verjamejo v to, kar delajo«, »se čutijo povezane s podjetjem«, da »imajo občutek, da delajo s firmo«, da »jim ni vseeno, kaj se dogaja«. Vsa taka stališča nakazujejo na pripadnost zaposlenih podjetju. Seveda pa takih odgovorov nikakor ne gre prehitro ali jih sploh ne gre povezovati s sklepom, da v konkretnem podjetju prav lastništvo zaposlenih posebej povezuje zaposlene s podjetjem in povečuje njihovo pripadnost organizaciji.

Med tistimi, ki so lastniki podjetja, so zgolj trije taki, pri katerih bi bilo iz njihovih stališč mogoče sklepati, da jih prav lastništvo v podjetju (čeprav nizek delež) povezuje s podjetjem in da je prav to razlog, da čutijo večjo pripadnost podjetju. Ti so povedali, da prav občutek lastništva poveča pripadnost podjetju in da prav zaradi občutka pripadnosti niso nikoli želeli prodati svojega deleža. Vsi ostali vprašani lastniki podjetja so povedali, da jih s podjetjem bolj kot lastništvo povezuje čas, ki so ga v podjetju preživeli (predvsem zaposleni z dolgim delovnim stažem), odnosi s sodelavci, osebna predanost delu, zaupanje v podjetje in v njegovo prihodnost, in so tudi povedali, da ne razmišljajo kot lastniki. Večina vprašanih iz skupine lastnikov (90 %) je poudarila, da je njihov delež majhen, da se pravzaprav ne spomnijo, da so lastniki, razen enkrat letno, ko dobijo vabilo na skupščino in dividende. Vsi vprašani lastniki, brez izjeme, vedo, da ima podjetje večinskega lastnika. Kljub temu da bi bilo iz takih odgovorov mogoče hitro zaključiti tudi, da v obravnavanem podjetju lastništva zaposlenih ni mogoče povezovati s pripadnostjo, pa je zanimivo, da bi večina vprašanih zaposlenih ob eventualnem izplačilu dobička vzela delnice in ne denarja (80 %) ter da bi želeli sodelovati v programu lastništva zaposlenih, če bi bil ta uveden (100 %). Pri tem moram dodati ugotovitev, da so pri programu lastništva zaposlenih večinoma izrazili naklonjenost temu pod pogojem, da je to pregledno (kar povezujem z dejstvom, da sedaj večinoma ne vedo, koliko je njihov delež vreden, in da ne vedo,

kako trgovati z njim), in pa zato, ker »smo dobro podjetje, ki ima prihodnost«. Mislim tudi, da ne gre načelne naklonjenosti izplačilu dobička v delnicah (kar velja za vse vprašane, tudi tiste, ki sedaj niso lastniki) nujno pripisati izključno pripadnosti in motivaciji zaposlenih povezani z lastništvom, ampak tudi temu, da zaposleni razmišljajo naložbeno. Pri pogovoru o tem je bilo veliko odgovorov, »da so delnice zopet aktualne«, da »denar zapraviš, od delnic pa imaš vsaj dividende«, da so »delnice način, kako varčuješ«, da »ostane kaj za penzijo in vnuke«, pogost je bil tudi odgovor, da bi vzeli delnice, ker zaupajo v naše podjetje, ker je to dobro podjetje in ima prihodnost. Ker je velika večina vprašanih zaposlenih (90 %) odgovorila, da je edina korist, ki jo imajo od lastništva, letna dividenda in da o ničemer ne odločajo, je za obravnavano podjetje bolj verjeten zaključek, da so zaposleni postali lastniki zato, ker so podjetju tako ali tako pripadni (veliko jih je povedalo, da so »morali« postati lastniki in da so v lastništvo na željo podjetja vložili regres) in mu niso pripadni zato, ker so njegovi lastniki. Zdi se, da ta okoliščina (lastništvo zaposlenih) vsaj v konkretnem podjetju ni pomembno povezana s sicer visoko izraženo pripadnostjo podjetju. Pogovori z zaposlenimi so pokazali visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih podjetju.

Razen enega intervjuvanca so vsi vprašani (95 %) na vprašanje, ali bi v javnosti zagovarjali podjetje, če bi bilo izpostavljeno kritikam, brezpogojno odgovorili pritrdilno. Eden (5 %) iz skupine lastnikov je svoj pritrdilni odgovor omejil oz. pogojeval s tem, da je odvisno od tega, s kakšnimi kritikami bi se podjetje spopadalo. Pretežno pritrdilnemu odgovoru na to vprašanje ne bi pripisovala posebne teže, ker gre za pričakovan odgovor, ki je v razmerju delodajalec – zaposleni, tudi edini moralno in etično sprejemljiv. Zato me tak odgovor na to vprašanje ni presenetil in drugačenga rezultata tudi nisem pričakovala. Vprašanje sem pa postavila zato, ker me je zanimalo, kako bodo tako svoje stališče vprašani argumentirali in ali bo lastniški položaj argument za tako stališče. Prva moja ugotovitev je, da nihče od vprašanih pritrdilnega odgovora na to vprašanje ni pojasnil s tem, da je lastnik podjetja. Med razlogi, zakaj bi ravnali tako, izstopata odgovora: »Ker se čutim pripadnega« in »Ker smo res dobro podjetje in delamo pošteno«. Izstopajoče je tudi stališče, da bodo podjetje zagovarjali, tudi ko ne bodo več del njega (npr. upokojitev).

Zanimiv je argument ene od zaposlenih lastnic, ki je svoje pritrdilno stališče na to vprašanje pojasnila z veliko hvaležnostjo bivšemu direktorju in večinskemu lastniku,

ki ji je priskrbel najboljšega zdravnika, ko je imela v preteklosti prometno nesrečo. Takemu argumentu sicer ne gre pripisovati posebne teže, vendar ga omenjam zato, ker so v pogovorih vprašani zelo pogosto izražali veliko naklonjenost, hvaležnost in pripadnost prejšnjemu vodstvu. Ena od sodelavk je v pogovoru posebej izpostavila, da je imel prejšnji direktor razumevanje za njeno družinsko situacijo: »Za novo leto me je srečal na hodniku in me povabil k sebi v pisarno. Dal mi je bonboniero za mojega otroka, saj je vedel, da je zelo bolan, in je razumel, kako sem se jaz takrat počutila,« je povedala. V tej zvezi se mi zdi pomembna ugotovitev, da so vprašani lastniki na vprašanje, ali bi v primeru ogroženosti podjetja na poziv vodstva prodali svoj delež, v znatnem deležu (40 %) svojo pozitivno odločitev vezali na to, da je to odvisno od tega, kdo bi bil kupec, in da bi bivšemu direktorju (in samo njemu) v takem primeru delnice prodali. V pogovorih se moja vprašanja niso v ničemer posebej vezala na odnos zaposlenih do bivšega vodstva podjetja ali na razlike s sedanjim vodstvom, zato me je presenetilo, da se je velik del vprašanih sicer pri različnih vprašanjih in nespecifično vezano na posamezne odgovore dotaknil odnosa prejšnjega vodstva do zaposlenih in odnosa prejšnjega vodstva do njih osebno. Pozitivnejša stališča do preteklosti (tudi do bivšega vodstva) v primerjavi s sedanjostjo (tudi sedanjim vodstvom) je mogoče pripisati različnim dejavnikom (gospodarske razmere, razmere v podjetju, finančna situacija podjetja ipd.) in tudi človeški nagnjenosti do nostalgичnega pogleda na preteklost. Vendar se mi zdi, da pri analizi rezultatov pogovorov z zaposlenimi ne smem spregledati te ugotovitve, tj. da uživa prejšnje vodstvo (direktor), ki je hkrati tudi največji posamični lastnik podjetja, veliko naklonjenost in zaupanje med zaposlenimi. Odgovora na to vprašanje sicer nisem iskala, vendar tega ni bilo moč spregledati. Hkrati pa taka ugotovitev podpira tudi moja predhodno navedena stališča, kako in s kakšnimi postopki je družba pooblaščenka v preteklosti sploh lahko nastala, tj. da so bili zaposleni zelo pripadni podjetju in njegovemu vodstvu.

Pri odgovorih na vprašanje, ali zagovarjali podjetje v javnosti, ni pomembnih razlik med zaposlenimi, ki so lastniki, in tistimi, ki niso, ne med ženskami in moškimi, kakor tudi ne med vodji in tistimi, ki niso vodje. Vse argumente, ki so jih navajali za svoje pozitivno stališče (od tu dobivam denar, sem del tega podjetja, se čutim pripadnega, smo res dobri, verjamem v podjetje, vem, kaj delam, smo bistveno boljši od konkurence ipd) razumem kot izraz pripadnosti podjetju, vendar v ničemer ne vidim korelacije med lastništvom podjetja in tako izraženo pripadnostjo.

Analizo vprašanj, zakaj so postali lastniki podjetja, ali in kako se njihov položaj razlikuje od položaja zaposlenih, ki so oz. niso lastniki ter zakaj niso več (če niso) lastniki podjetja, sem združila, ker ocenjujem, da so med seboj povezana. Cilj analize odgovorov je, ali lastniška vloga povečuje pripadnost in motivacijo zaposlenih.

Med tisto skupino vprašanih, ki so lastniki, je odgovor na to, zakaj so postali lastniki, precej enoznačen. Večina (70 %) jih je povedala, da je bilo to procesu privatizacije. Enak odstotek vprašanih zaposlenih je povedal tudi, da so morali postati lastniki. Povedali so, da »se je pričakovalo, da vložimo certifikate in regres v podjetje«, »niso nas silili, se je pa vedelo, da moramo dati certifikate v firmo«, »takrat je šlo za ljudi, in bi mogoče vsi izgubili službe, če ne bi dali denarja v firmo«. Eden od vprašanih zaposlenih, ki je delež v podjetju pridobil kasneje, to je po procesu privatizacije, je povedal, da »sem lastnik postal po naključju, lastnikom sem se zdel zanesljiv solastnik, partner«. Posamezni vprašani o tem vprašanju so povedali, da je bilo to bolj kot ne naključje, splet okoliščin, ker so se podjetja lastnila in da sicer osebno niso nagnjeni k temu, da bi kupovali delnice podjetji.

Nihče od vprašanih zaposlenih lastnikov ni do svojega lastništva v podjetju izrazil negativnega ali odklonilnega stališča.

Trije (30 %) od vprašanih zaposlenih so do svojega statusa lastnika izrazili stališče, ki ga označujem kot nevtralno, saj so rekli, da so ne glede na to podjetju pripadni in da bi delali povsem enako, četudi ne bi bili lastniki. Njihova lastniška vloga jim ne pomeni dodatne motivacije za delo. Zanimivo je, da sta med njimi tudi dva iz skupine vprašanih vodij. Sama ju, tokrat zgolj iz lastnega poznavanja, ocenjujem kot motivirana in zavzeta sodelavca.

Sedem zaposlenih lastnikov (70 %) je v zvezi s svojo lastniško vlogo v podjetju izrazilo pozitivno stališče tako, da so povedali, da lastništvo verjetno pomeni, da si bolj motiviran za delo. Povedali so, da to »je neke vrste stimulacija«, »če veš, da delaš zase, verjetno boljše delaš«. Ena od sodelavk je povedala: »Na dividende, ki jih dobim, gledam kot na nagrado za dobro delo«. Ni se pustila prepričati, da bi za dobro delo morala dobiti dobro plačo in ne dividende, čeprav sem jo k takemu sklepu skušala izzvati.

Med vprašanimi, ki niso lastniki deleža podjetja, se mi zdi zanimiv podatek, da so kar štirje (40 %) samoiniciativno rekli, da se počutijo lastniki podjetja, čeprav vedo, da

formalno niso lastniki. Eden od sodelavcev, ki ni in nikoli ni bil lastnik podjetja, je povedal: »Jaz se počutim lastnik tega podjetja, ker sem mu pripaden čisto enako kot svojemu športnemu klubu. Meni se zdi, da smo kot ena družina«. Razen enega iz skupine zaposlenih, ki niso lastniki, nihče ni posebej izrazil želje, da bi postal (so)lastnik podjetja.

Nobeden iz te skupine zaposlenih (ki niso lastniki) ni izrazil stališča, da bi bil za delo bolj motiviran, če bi bil solastnik podjetja.

Vsi vprašani, tako lastniki kot nelastniki, so motiviranost za delo bolj vezali na druge okoliščine. Večinoma (80 %) so povedali, da je njihova motivacija odvisna od odnosov v podjetju, od odnosa vodstva do zaposlenih in od odnosov med sodelavci, od tega ali gre podjetju dobro ali slabo, od tega da veš, kaj lahko pričakuješ. Štirje vprašani (20 %) so povedali, da so samomotivirani oz. da so po naravi taki, da če nekaj delajo, to delajo dobro.

V zvezi z razlikami v položaju v podjetju glede na lastniško oz. nelastniško vlogo, je zgolj ena sodelavka (5 % vseh vprašanih) povedala, da misli, da jo nadrejeni gledajo »malo drugače«, ker ni lastnik podjetja, medtem ko nihče od ostalih vprašanih ni povedal, da bi se njegov položaj v podjetju kakorkoli razlikoval glede na okoliščino ali je oz. ni lastnik podjetja. Pri tem je pomembna ugotovitev, da so skoraj vsi vprašani iz skupine lastnikov pri tem takoj povedali, da je njihov delež zelo majhen in da ima podjetje večinskega lastnika in da je torej tako ali nebistveno, ali so lastniki ali ne. Na tem mestu se zdi treba izpostaviti, da sta dva od sodelavcev (oba visoko izobražena moška, ki sodita v skupino vprašanih vodji, eden je in drugi ni lastnik) izpostavila, da bi se bilo o lastništvu zaposlenih v našem primeru primerno pogovarjati le, če bi bilo to razrešeno oz. da bi bila statutarno omejeno, kolikšen je najvišji delež, ki ga lahko doseže posamezni lastnik (npr. 2 % ali 5 %). Poudarila sta, da je le v takem primeru to smiselno in hkrati izrazila tudi bojazen, da bi se pa tudi v takem primeru v podjetju oblikovale lastniške koalicije. Pri odgovoru na vprašanje, ali se in kako njihov položaj v podjetju razlikuje glede na njihovo lastniško ali nelastniško vlogo, so svoje stališče večinoma pojasnjevali s tem, da moramo tako ali tako vsi veliko in dobro delati. Nihče ni povedal, da bi mu njegov lastniški oz. nelastniški položaj kakorkoli oteževal ali olajševal možnost ali pravico odločanja in dajanja mnenj ter pobud v podjetju.

Ugotovitev, da nihče od vprašanih do lastništva v podjetju ni izrazil odklonilnega stališča, velja za vse vprašane, tj. za lastnike, za nelastnike, ki nikoli niso bili lastniki, in tudi tiste, ki so bili, pa niso več lastniki. Tisti, ki so v preteklosti prodali deleže podjetja in niso več lastniki, so na vprašanje, zakaj so to storili, odgovorili pravzaprav zgolj z dvema odgovoroma, tj. osebne okoliščine (potrebovali so denar) in pa pripadnost podjetju (sledili so navodilom vodstva in ob grozečem prevzemu prodali deleže, da so se v podjetju ohranila delovna mesta).

Omenila sem že, da je na vprašanje, kaj bi v primeru izplačila dobička izbrali, večina vprašanih izbrala delnice. Podoben je bil odgovor na vprašanje, ali bi v primeru zamenjave zaposlitve izbrali podjetje, ki bi jim ponujalo solastništvo. Kar nekaj vprašanih me je ob tem vprašalo, če s tem mislim partnerstvo v podjetju. Večina vprašanih, je to okoliščino označila kot tisto, ki bi vplivala na njihovo odločitev pri izbiri. Brez izjeme so odgovorili, da bi sodelovali v programu lastništva zaposlenih, če bi se ga podjetje odločilo uvesti. Taki odgovori kažejo na to, da imajo vprašani pozitiven odnos do lastništva zaposlenih. Ob tem pa moram povedati tudi, da so prav na ta vprašanja vprašani odgovarjali najbolj zadržano in s premislekom in mi je po opravljenih intervjujih ostal vtis, da so pozitivna stališča oz. odgovori na ta vprašanja pravzaprav bolj posledica stališča vprašanih, da bi bilo na taka vprašanja neprimerno ali čudno odgovoriti negativno. Dopuščam tudi možnost, da do teh vprašanj vprašani nimajo izoblikovanih jasnih stališč.

Po opravljeni analizi odgovorov opravljenih intervjujev, odgovarjam na vprašanje:

Ali lastništvo zaposlenih (delavsko delničarstvo) povečuje pripadnost organizaciji in pomeni motivacijski dejavnik?

Lastništvo zaposlenih v obravnavanem podjetju ne povečuje pripadnosti organizaciji in ne pomeni motivacijskega dejavnika.

Pred začetkom izvajanja intervjujev sem pričakovala pozitiven odgovor na to vprašanje, vendar po izvedeni analizi odgovorov ugotavljam, da se moja pričakovanja niso izpolnila. Z nobenim od odgovorov na vprašanja, s katerimi sem preverjala stališča, vprašanih do tega raziskovalnega vprašanja, ne morem neposredno povezati lastništva zaposlenih s pripadnostjo in motivacijo v podjetju. Pri tem se zdi pomembno

povedati, da so mi izvedeni intervjuji pokazali visoko pripadnost podjetju, visoko motivacijo za delo in tudi pozitiven (vsekakor pa ne odklonilen) odnos do lastništva zaposlenih. Intervjuji pa mi niso potrdili povezanosti med lastništvom zaposlenih in pripadnostjo ter motivacijo zaposlenih.

Kljub temu pa se zdi treba poudariti, da so mi odgovori vprašanih pokazali:

- da so zaposleni podjetju zelo pripadni;
- da so zaposleni motivirani za delo;
- da glede pripadnosti in motiviranosti zaposlenih ni pomembne razlike med lastniki in nelastniki podjetja;
- da zaposleni nimajo negativnih stališč do lastništva zaposlenih;
- da imajo zaposleni pozitivna stališča do bivšega direktorja, ki je hkrati največji posamični lastnik podjetja;
- da se položaj zaposlenih v podjetju ne razlikuje na podlagi okoliščine, ali so lastniki podjetja ali ne;
- da so informacije in znanje o lastništvu zaposlenih pomembne.

Kot že povedano, pa visoke pripadnosti podjetju in tudi motiviranosti za delo na podlagi analize odgovorov nisem mogla povezati z lastništvom zaposlenih, zato je tudi odgovor na raziskovalno vprašanje negativen. Vsekakor pa je z veliko verjetnostjo mogoče ugotoviti tudi, da lastništvo zaposlenih v obravnavanem podjetju ne vpliva negativno na pripadnost organizaciji in niti ne vpliva negativno na motivacijo zaposlenih.

Ker so vprašani izkazovali (sicer zadržano) pozitiven odnos do lastništva zaposlenih in ker se jim zdi pomembno, da bi sodelovali v programu lastništva zaposlenih, ocenjujem, da bi se v primeru, če bi bil v podjetju dejansko vzpostavljen organiziran program lastništva zaposlenih, ta fenomen skoraj zagotovo pokazal kot močna vez s pripadnostjo in motivacijo zaposlenih. Pri vprašanjih o programih lastništva zaposlenih in o morebitni delitvi dobička v delnicah, je kar nekaj vprašanih, ne glede na to, ali so že lastniki podjetja ali ne, vprašalo in se pozanimalo, kako bi to delovalo v praksi in

kaj pravzaprav bi to pomenilo. Iz tega zaključujem, da imajo zaposleni premalo znanja in informacij o lastništvu zaposlenih, bi jih pa potrebovali.

### 5.3.2 Analiza odgovorov na drugo raziskovalno vprašanje

V nadaljevanju analiziram odgovore na vprašanja, s katerimi odgovarjam na raziskovalno vprašanje:

- Kakšno moč imajo zaposleni v organizaciji in/ali ter kako vplivajo na njeno upravljanje?

Vse vprašane sem takoj na začetku intervjuja vprašala, ali vedo, kdo je lastnik podjetja. Dve vprašani (10 %) sta rekli, da smo bili včasih vsi, sedaj pa ni več tako. Dva vprašana (10 %) sta povedala, da je lastnik podjetja družba pooblaščenka, vendar sta takoj dodala, da pa ima ta »večinskega« lastnika. Pri vseh ostalih 80 % vprašanih je bil odgovor praktično enak, in sicer so vsi povedali, da vedo, kdo je večinski lastnik podjetja. Ob tem pojasnujem, da družba pooblaščenka, ki je lastnik podjetja, nima »večinskega« lastnika oz. družbenika, nihče torej v njej nima nadpolovičnega deleža. Vsi, ki so povedali, da vedo, kdo je večinski lastnik podjetja, so imeli v mislih največjega posamičnega lastnika družbe pooblaščenke (običajno so ga poimenovali). Gre za bivšega direktorja družbe, ki so mu sicer, kot že povedano, večinsko izkazali visoko zaupanje in pripadnost. Iz takih odgovorov torej zaključujem, da zaposleni podjetje obravnavajo kot podjetje v zasebni in večinski lasti enega lastnika in ga ne razumejo in obravnavajo kot podjetja v lasti zaposlenih.

Na vprašanje o poznavanju članov nadzornega sveta družbe so zgolj štirje vprašani (20 %) brez premisleka pritrdilno odgovorili na to vprašanje, od tega sta dva, oba iz skupine nelastnikov, takoj pojasnila, da so to podatki, ki so javno dostopni in se na ta način pozanimata o tem. Eden (predsednik sveta delavcev) pa je tudi sam član nadzornega sveta in je bil njegov pritrdilni odgovor na to vprašanje zato razumljiv. Preostalih 80 % vprašanih pa ni bilo prepričanih o tem, kdo so člani nadzornega sveta družbe. Poskušali so jih naštet (seveda me imena niso zanimala), vendar – četudi je kdo naštel pravilne člane – niso bili prepričani v točnost podatkov.



Odgovori na ti dve vprašanji so me nekoliko presenetili, saj sem pri odgovoru na prvo vprašanje pričakovala, da bom vsaj od nekaterih vprašanih dobila odgovor, da so lastniki podjetja zaposleni. Obe sodelavki, ki sta kot lastnike omenjali zaposlene, sta jih omenjali v pretekliku (»včasih smo bili to zaposleni, sedaj ni več tako«). Posebej pa me je presenetilo nepoznavanje članov nadzornega sveta med sodelavci. Načeloma to za zaposlene ni posebej pomemben podatek, saj nadzorni svet kot organ nadzora v družbi imenuje in nadzira upravo družbe in v načelu deluje v interesu družbe (in kapitala v njej). Za podjetje v lasti zaposlenih bi bilo pričakovati, da bodo zaposleni lastniki že iz naslova svojih upravljaljskih pravic vedeli, koga so imenovali v nadzorni svet družbe. Vendar nihče od vprašanih lastnikov ni bil prepričan o tem, kdo so člani nadzornega sveta družbe. Vsi, ki so to vedeli (20 %), sodijo v skupino nelastnikov in dva od njih sta pokazala tudi siceršnje zanimanje za podjetje v smislu, da bi želela postati lastnika (kupila bi kakšen delež, če bi ga lahko, a je to prekomplicirano). Tako nepoznavanje organov upravljanja družbe tudi s strani njenih zaposlenih lastnikov pripisujem okoliščini in jo povezujem z dejstvom, da se nihče od zaposlenih lastnikov ne udeležuje skupščin podjetja. Vsi brez izjeme so na vprašanje, ali se udeležujejo skupščin podjetja, odgovorili negativno in povedali, da so za to že davno dali pooblastilo. Polovica vprašanih je povedala, da so morali dati pooblastilo, da se je to od njih pričakovalo ali da je bilo to zaželeno in tudi, da »so jim dali vedeti, da tam nimajo česa početi«. Nekateri so na nek način v svoje opravičilo, da se ne udeležujejo skupščin, poleg dejstva, da so za udeležbo pooblastili tretjo osebo, povedali tudi, da imajo zelo majhen delež in zato nimajo vpliva in da je postopek udeležbe na skupščini zapleten, saj se je treba prej prijaviti. Ena od sodelavk je v zvezi z udeležbo na skupščini povedala: »Če bi šla, bi po mojem izpadla smešno, bi me debelo gledali.« Zanimivo je tudi, da me je ob tem vprašanju marsikdo vprašal, ali drugi hodijo na skupščine.

Poleg tega, da pa podatek o nepoznavanju organov upravljanja podjetja (nadzornega sveta) povezujem z neudeleževanjem skupščin, ga povezujem tudi s prej navedeno ugotovitvijo, da zaposleni podjetje razumejo in ga obravnavajo kot zasebno podjetje v lasti fizične osebe (oz. oseb) in ga ne razumejo in obravnavajo kot podjetja v lasti zaposlenih, tj. kot svojega v smislu formalnega lastništva podjetja.

Velika večina vprašanih (80 %) je na vprašanje, ali vedo, da imajo zaposleni svojega člana v nadzornem svetu družbe, odgovorila pritrdilno, samo polovica teh pa je vedela,

kdo je to (običajno so se spomnili prejšnjega predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu družbe). Le 20 % vprašanih je ta informacija presenetila.

Taki odgovori na vprašanja kažejo na to, da zaposleni lastniki, ki so formalni in dejanski lastniki podjetja, ne uresničujejo niti svojih formalnih pravic, izvirajočih iz lastništva deleža v družbi pooblaščenki, in ki se nanašajo na upravljanje družbe (npr. udeležba in odločanje na skupščinah). Res je, da na skupščinah družbe pooblaščenke ti družbeniki sicer formalno sodelujejo, in sicer preko pooblaščenca, kar je brez dvoma zakonito in legitimno, vendar ker je to med vprašanimi pravilo in ne izjema, mislim, da je mogoče zaključiti, da je zaposlenim lastnikom že funkcija sodelovanja pri kapitalskem upravljanju družbe odmaknjena in celo nezanimiva. Slednje sklepam zato, ker se nikomur od vprašanih dejstvo, da zanje na skupščinah odloča pooblaščenec, ne zdi sporno. Nasprotno, večina vprašanih lastnikov je to pojasnila tako, da tisti, ki odločajo, vedo o čem odločajo in odločajo pravilno ter da od njih, ki so manjšinski lastniki, tako ni nič odvisno.

Zaposleni vedo, da imajo svojega predstavnika v nadzornem svetu družbe (80 %), vendar pa razen ene vprašane (5 %), nihče na vprašanje o tem, kako dobiva informacije o podjetju, ni odgovoril, da le-te prejema preko predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu družbe, ali preko sveta delavcev. Tudi vprašana, ki je kot vir informacij navedla predstavnika delavcev v nadzornem svetu družbe, je povedala, da informacije pridobiva na lastno pobudo, tako da vpraša sodelavca, ki je predstavnik delavcev v nadzornem svetu družbe.

Na vprašanja ali imajo o podjetju dovolj informacij in kako jih dobivajo, je izstopal odgovor, da zaposleni nimajo dovolj informacij in da bi moralo biti več organiziranega podajanja informacij zaposlenih. Kar 80 % vprašanih je poudarilo, da je v podjetju premalo informacij, predvsem pa premalo organiziranega podajanja informacij. Le štiri vprašani (20 %) so povedali, da imajo o podjetju dovolj informacij in še ti so dodali, da imajo informacije, ki jih potrebujejo, da jih več kot toliko niti ne zanima in da je »včasih boljše, če česa ne veš.« Kot vir informacij o podjetju so vprašani navajali zlasti interne spletne strani, elektronsko pošto, interno glasilo, nagovore direktorja na poletnem pikniku in novoletni zabavi, oddelčne sestanke, kolegije, tudi govorice v podjetju in pa tudi pisna vabila na skupščino podjetja. Med navajanjem virov informacij, razen internega glasila, ki so ga vprašani najpogosteje navajali kot vir informacij, ni posebej izstopal nobeden. Interno glasilo je kot vir informacij o podjetju navedla

polovica vprašanih. Ker je interno glasilo v podjetju relativna novost, obstaja približno leto dni, se mi zdi zanimivo, da je tak odstotek (50 %) vprašanih kot relevanten vir informacij o podjetju navedlo prav ta vir, kar kaže tudi na to, da je med zaposlenimi izražena potreba po tem, da informacije o podjetju pridobivajo na organiziran način. To sklepam tudi iz tega, da so vprašani pri tem vprašanju navajali, da bi bilo potrebno več organiziranega podajanja informacij, da pa je sedaj, ko imamo interno glasilo malo boljše.

Bolj kot to, kaj so vprašani navajali kot vir informacij o podjetju, se zdi relevantno, da kot vir informacij o položaju podjetja niso navajali niti sveta delavcev niti sindikata niti ne svojega predstavnika v nadzornem svetu družbe.

Prav tako sveta delavcev in njegovega predsednika, ki je predstavnik zaposlenih v nadzornem svetu, niti sindikata v podjetju nihče od vprašanih ni navedel kot deležnikov v podjetju, ki bi jim zaposleni sporočali svoje predloge v zvezi z delom. Prav nihče od vprašanih na vprašanje, če imajo možnost in komu sporočiti predloge v zvezi z delom, ni navedel sveta delavcev, predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu družbe in sindikata. Na to vprašanje so vprašani večinoma odgovorili, da se o svojih predlogih (tudi težavah, problemih, idejah) lahko pogovarjajo s svojim nadrejenim oz. na oddelčnih sestankih z neposrednim vodjem. Dva vprašana sta povedala, da svoje predloge izrazita neposredno upravi (direktorju podjetja), vendar gre pri obeh za zaposlena, ki sta tudi po organizacijski strukturi podjetja neposredno podrejena upravi. Vsi vprašani so izrazili tudi svoje mnenje o tem, ali so njihovi predlogi, izraženi na ta način, upoštevani ali ne. Pri tem pa so bila stališča različna, saj je polovica vprašanih mnenja, da so njihovi predlogi pri nadrejenih preslišani in so povedali, da tudi, če kaj rečejo, tako ali tako nič ne pomaga in se nič ne spremeni. Druga polovica pa je povedala, da se v primerih, če imajo kakšen predlog o tem pogovorijo v oddelku in se kaj od predlaganega tudi uresniči. Eden od vprašanih je pravzaprav opozoril, da je bil nekaj časa v podjetju na voljo nabiralnik, kamor so zaposleni lahko anonimno sporočali svoje predloge in ideje, pa ga zato, ker se ta nabiralnik zaradi neodzivnosti zaposlenih ni obnesel, ni več.

Nekateri vprašani so v pogovoru sami izrazili stališče do sveta delavcev v podjetju in do njegovega predsednika (tudi predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu družbe). Moja vprašanja se sicer niso neposredno dotikala tega. To je pomanjkljivost vprašalnika, s katerimi sem naslavljala zaposlene, saj po opravljenih pogovorih z

zaposlenimi ugotavljam, da bi bilo primerno za ugotavljanje razmerij v podjetju in vpliva zaposlenih na upravljanje raziskati tudi odnos do sveta delavcev in njegov položaj v podjetju. Vendar ne glede na to, na podlagi odgovorov, ki so jih dajali vprašani v pogovoru in ker sem opravila intervju tudi s predsednikom sveta delavcev in predsednikom sindikata v podjetju, lahko podam nekaj ugotovitev. Povedala sem že, da je večina (80 %) vedela, da imajo zaposleni svojega predstavnika v nadzornem svetu družbe, vendar je samo polovica teh vedela, kdo je to, medtem ko so se ostali pri tem spomnili prejšnjega predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu. Naj pri tem na podlagi lastnega poznavanja položaja pojasnim še, da do menjave predstavnika ni prišlo pred kratkim, temveč pred približno tremi leti. Je pa res, da je bil pred tem razmeroma dolgo obdobje v nadzornem svetu družbe isti predstavnik sveta delavcev in se je zaposlenim očitno močno vtisnil v spomin. Vsi vprašani, ki so v pogovoru kakorkoli izrazili stališče do sveta delavcev, so brez izjeme izrazili pozitivno stališče do njegovega predsednika, so pa vedno dodali, da ne more nič narediti, tudi če bi si res prizadeval. Povedali so, da se jim zdi, da imamo svet delavcev v podjetju pač zato, ker ga moramo imeti in da ga uprava tolerira samo zato, ker se mu ne more izogniti. Ena od vprašanih je o položaju svetu delavcev in njegovemu predsedniku povedala: »On bi že povedal, kar mu mi rečemo, samo bi zavil v celofan, ker on je pač tak, pretirano vljuden, tako komunicira. Vodstvo pa gleda na predstavnika sveta delavcev kot na nujno zlo, nekaj, kar pač mora biti.«

Predsednik sveta delavcev je o svoji izkušnji in svojem videnju položaja sveta delavcev podal primerljive odgovore, kot so jih dali zaposleni. Povedal je, da je tudi, da je že od blizu doživel negativen odziv vodstva, kadar je podajal stališča sveta delavcev. Pri tem sam o sebi pravi, da ni anarhist in ne postavlja stvari na glavo, temveč jih vedno poskuša rešiti in pomiriti z dialogom. Odnos vodstva do sveta delavcev (in njega kot predsednika) označuje kot sicer korekten, ampak očitno zadržan in odklonilen. Njegova ocena je, da je menedžment (uprava, direktor) močan igralec in da v podjetju nima ustrezne protiuteži.

Predsednik sindikata podjetja je v razgovoru povedal, da sindikat po njegovem nima nobene vloge v podjetju. Misli tudi, da podjetje nima odklonilnega odnosa do sindikata, da je pa na ravni države do sindikatov odklonilen odnos. O primerjavi z odnosom vodstva do sindikata in sveta delavcev v podjetju je povedal, da ima po njegovem mnenju »podjetje težave s svetom delavcev, ker jih imajo v vodstvu«.

Na vprašanja o tem, ali imajo zaposleni dostop do vodstva (direktorja) in ali ta upošteva njihovo mnenje, o tem, ali je vodstvo seznanjeno z njihovim delom, in o tem, ali bi z informacijami, ki jih imajo zaposleni, vodstvo sprejemalo drugačne odločitve, sem želela preveriti razmerje med upravo in zaposlenimi, in če je, kakšna je kontrola zaposlenih do uprave (vodstva, menedžmente, direktorja) družbe. Ker gre za razmeroma majhno podjetje z enočlansko upravo, ki je direktor družbe, je bilo (tudi na podlagi mojega poznavanja podjetja) vnaprej jasno, da vsi zaposleni neposredno poznajo in imajo stik z direktorjem družbe, zato tega nisem posebej preverjala. Je pa večina vprašanih (60 %) na vprašanje, kako sporočajo stališče vodstvu podjetja, povedala, da k direktorju ne hodijo, oz. da tega še niso poizkušali in da po tem tudi nimajo potrebe. So pa povedali, da bi verjetno brez težav direktorju povedali svoje stališče, da pa ga tako ali tako ne bi upošteval. Tisti, ki so povedali, da se o svojih stališčih pogovarjajo neposredno z upravo (40 %) pa so pretežno izrazili stališče, da jih uprava ne upošteva, oz. da se nič ne spremeni. Večinoma so vsi vprašani, ne glede na to, ali sporočajo stališča upravi ali ne, svoje poglede na to pojasnili s tem, da so povedali, da verjamejo, v to, da ima uprava širši spekter, širši pogled in več informacij, na podlagi katerih odloča, in da zato verjamejo, da odloča pravilno. Podobno stališče so izrazili tudi glede vprašanja, ali bi uprava z informacijami, ki jih imajo zaposleni, kdaj ravnala drugače oz. sprejela drugačno odločitev. Pravzaprav se je večini vprašanih to vprašanje zdelo malo hudomušno, vsaj tako je bilo moje razumevanje, ker so se večinoma pri tem vprašanju vprašani nasmihali ali smejali. Po premisleku pa so bili odgovori podobni, kot sem navedla pravkar, tj. da zelo verjetno uprava ne bi ravnala drugače, ker je vloga uprave v družbi drugačna, kot je vloga zaposlenega in imajo širši pogled in tudi več informacij. Nekaj vprašanih (20 %) je na to vprašanje odgovorilo pritrdilno, torej da bi uprava z njihovimi informacijami ravnala drugače in so se izražali tako, da je upravo povozil čas, da podjetja ne moreš voditi iz pisarne. Ugotavljam tudi, da bi odločitve uprave spreminjali predvsem zaposleni na nižjih zaposlitvenih položajih, medtem ko se razumevanje odločitev uprave zvišuje z zaposlitvenimi položaji vprašanih, torej višji kot je položaj vprašanega, bolj razume in ima višjo naklonjenost do odločitev uprave.

Na vprašanje, ali je vodstvo seznanjeno z njihovim delom, so vsi povedali, da njihov neposredno nadrejeni ve, kaj delajo, da so vodje dobro seznanjeni z delom zaposlenih, medtem ko so povedali, da direktorju pa tega ni treba vedeti, da ne more vedeti vseh

podrobnosti glede položaja posameznikov. Nekaj zaposlenih je izrecno omenilo letne razgovore z direktorjem in so povedali, da se na ta način pogovarjajo z direktorjem in se tako tudi direktor seznanja z njihovim delom.

Na vprašanja o tem, ali bo podjetje ostalo v lasti zaposlenih, ali bodo delež ob upokojitvi prodali in bi vsi zaposleni morali imeti kakšno delnico, so vprašani odgovarjali precej negotovo in po premisleku, a po moji oceni iskreno.

Od vprašanih lastnikov, kako bodo ravnali z deležem, če bodo podjetje zapustili (npr. upokojitev), je le en sam (10 %) brezpogojno odgovoril, da jih bo prodal, ker »ko zgodbo zaključiš, jo pač zaključiš na vseh področjih.« Je pa povedal, da je to njegovo osebno mnenje in da ne misli, da bi morali tako ravnati vsi. Vsi ostali, torej ostalih 90 %, so povedali, da deleža ne nameravajo prodati. Razlogi, ki so jih navajali za tako stališče, pa bili različni, od tega, da je to preveč komplicirano, do tega, da bodo na tak način nekaj pustili otrokom in vnukom, in pa tudi, da verjamejo v podjetje in ga bodo tudi v prihodnje želeli spremljati in jim bo dividenda oz. dobiček nek vir prihodka. Nihče od vprašanih ni navajal, da naj v lastniško strukturo namesto odhajajočih zaposlenih vstopijo novi zaposleni.

Do vprašanja, ali bo podjetje tudi v prihodnje ostalo v lasti zaposlenih in ali naj imajo vsi zaposleni delež v podjetju, so imeli vprašani manj izdelana stališča. Na prvo vprašanje, torej ali bo podjetje ostalo v lasti zaposlenih, so večinoma odgovarjali, da upajo tako, da pa bo verjetno tako samo še nekaj časa in da bo potem, ko se bodo generacije zaposlenih v celoti zamenjale, to zbledelo. Pričakujejo, da se bo delež sedanjih največjih posamičnih lastnikov povečeval. Na vprašanje, ali je za podjetje dobro, da je v lasti zaposlenih vprašani pravzaprav niso imeli posebej izrazitega stališča. Večinoma so odgovarjali, da je to verjetno dobro, ker je neke vrste stimulacija. Nihče od vprašanih ni rekel, da bi bilo to slabo ali negativno (npr. da zaposleni ne bi znali upravljati podjetje), so pa posamezni vprašani, do tega vprašanja izrazili nevtralno stališče oz. so rekli, da njim to ni pomembno, da to nanje ne vpliva. Podobni so bili tudi odgovori na vprašanje, ali bi vsi zaposleni morali imeti delež v podjetju in zakaj. Tudi na to vprašanje so večinoma odgovarjali, da bi bilo to verjetno dobro, in da škodovati ne bi moglo pa tudi, da bi bilo predvsem za naše podjetje to dobro.

Ugotavljam, da, kljub temu da ima družba pooblaščenka (ki je lastnica obravnavanega podjetja) razmeroma veliko število družbenikov (61), med zaposlenimi prevladuje prepričanje, da ima podjetje večinskega lastnika in da zaposleni lastniki zaradi majhnih deležev, ki jih imajo, nimajo vpliva. Po opravljenih razgovorih tudi ne vidim razlogov ali dejstev, ki bi tako prepričanje zaposlenih omajalo. Že pri analizi prvega raziskovalnega vprašanja sem ugotovila, da največjemu posamičnemu lastniku zaposleni (lastniki in nelastniki) izkazujejo visoko pripadnost in zaupanje in ocenjujem, da je tudi to zaupanje razlog, da zaposleni lastniki pravzaprav ne uresničujejo svojih lastniških upravičenj (npr. ne hodijo sami na skupščine), ker se lastniki poleg tega, da ne hodijo na skupščine, ne zanimajo niti za to, kdo je imenovan v nadzorni svet družbe in celo ne vedo, kdo natančno je njihov predstavnik v nadzornem svetu družbe, mislim, da drugačen zaključek, kot da zaposleni ne vplivajo na upravljanje družbe, sploh ni mogoč. Res je sicer, da je glasovanje s pooblastilom na skupščini pooblaščenke formalno gledano pomeni uresničevanje lastniških upravičenj, saj odločanje preko pooblaščenca ni prepovedano, vendar mislim, da glede na odgovore, ki sem jih dobila (moralo smo dati pooblastilo, tam nimam kaj početi ipd.) lahko brez zadržkov ugotovim, da zaposleni lastniki svojih lastniških upravičenj ne uresničujejo ali njihovo uresničevanje prepuščajo tretjim. Razlogi, zakaj so zaposleni (vsi vprašani) za glasovanje na skupščini pooblaščenke pooblastili tretjo osebo (vsi eno in isto po navodilih družbe), po moji oceni niti niso tako pomembni, saj niti eden vprašanih doslej še ni pomislil, da bi npr. pooblastilo preklical ali se sam udeležil skupščine. So pa vsi v odnosu do večinskega ali večjih posamičnih lastnikov v družbi svoj delež označili kot nepomemben in neodločujoč. Tudi dejstvo, da kot lastnika podjetja imenujejo »večinskega lastnika« in da za prihodnje pričakujejo, da se bo delež sedanjih večjih posamičnih lastnikov povečeval, kaže na to, da zaposleni v obravnavanem podjetju nimajo velike moči ali je sploh nimajo. Ker ima družba pooblaščenka posamičnega lastnika, ki sam obvladuje precej več kot četrtnski delež v družbi pooblaščenki in zato, ker ista oseba uživa veliko zaupanje zaposlenih, mislim, da ji lahko brez zadržkov pripišem veliko moč v podjetju. Zaradi takih razmerij moči je tudi uprava (odvisne) družbe v razmerju odvisnosti do največjega posamičnega lastnika družbe pooblaščenke, ki je poleg tega tudi član nadzornega sveta v (odvisni) družbi. Na eni strani te okoliščine (predvsem velik delež enega posamičnega lastnika) v korist povečanja moči največjega posamičnega lastnika družbe omejujejo moč menedžmenta (uprave) odvisne družbe, saj je imenovanje uprave kljub vsemu v veliki

meri odvisno od ene same osebe. Po drugi strani pa prav to v razmerju do zaposlenih povečuje moč menedžmenta v podjetju, saj prav zaradi moči posameznega največjega lastnika umanjka kontrola zaposlenih lastnikov do menedžmenta. To se odraža tudi v zmanjšani moči sveta delavcev in razmeroma negativnem odnosu menedžmenta do njega.

Če sem so me pri prvem raziskovalnem vprašanju rezultati intervjujev nekoliko presenetili, sem ob analizi drugega obravnavanega vprašanja, take rezultate pravzaprav pričakovala, in sicer zato, ker so mi bila določena dejstva o lastniški strukturi, odločanju na skupščinah poznana že od prej. So me pa kljub vsemu presenetili rezultati, da zaposleni pravzaprav sploh ne vedo, kdo so organi upravljanja družbe oz. da ne poznajo članov nadzornega sveta družbe. Kljub temu da sem vedela, da so skoraj vsi lastniki za odločanje na skupščinah pooblastili tretjo osebo in se skupščin ne udeležujejo, me je presenetil izid, da zaposlenih lastnikov njihova formalna lastniška upravičenja sploh ne zanimajo in so jim odmaknjena. Niso me pa presenetili rezultati, da zaposlenim v podjetju ni mogoče pripisati moči v podjetju in da je ta moč skoncentrirana na strani največjega posamičnega in aktivnega lastnika. Prav tako me niso presenetili rezultati, da zaposleni lastniki nimajo vpliva na upravljanje podjetja. Sem pa ugotovila, da si ga pravzaprav niti ne želijo in da svoj lastniški položaj v podjetju povezujejo predvsem s finančnim koristmi, tj. izplačilom dobička.

Po opravljeni analizi odgovorov odgovarjam na vprašanje:

Kakšno moč imajo zaposleni v organizaciji in/ali ter kako vplivajo na njeno upravljanje?

Zaposleni v obravnavani organizaciji nimajo moči in ne vplivajo na njeno upravljanje.

Poleg tega sem iz analize odgovorov lahko zaključila tudi:

- zaposleni podjetje razumejo kot podjetje v zasebni lasti in ne kot podjetje v lasti zaposlenih,
- zaposleni lastniki ne uresničujejo svojih lastniških upravičenj in jim je upravljanje družbe odmaknjeno, jih ne zanima,



- zaposleni imajo premalo informacij o podjetju in pogrešajo organizirano informiranje,
- svet delavcev ima v podjetju neizrazito vlogo,
- zaposleni imajo premalo informacij in znanja o lastništvu zaposlenih,
- med razlogi in koristmi, ki jih zaposleni vidijo v lastništvu zaposlenih, prevladuje finančna korist.

## 6 Sklep

Lastništvo zaposlenih v Sloveniji od osamosvojitve dalje je imelo zanimivo, a ne nujno uspešno pot. Ob privatizaciji podjetij ob in takoj po osamosvojitvi je večina zaposlenih pridobila lastniške deleže v podjetjih, v katerih so bili zaposleni. Družba pooblaščenka je bila eno od orodij, ki naj bi imela namen ohraniti in krepiti lastništvo zaposlenih. Kot se je izkazalo na splošno v slovenskem prostoru in tudi v podjetju, ki sem ga obravnavala v tej nalogi, je večina tedanjih zaposlenih lastnikov svoje deleže prodala, saj so v njih videli zgolj finančni motiv. Na drugi strani pa je bila to lahko za zainteresirane menedžerje tudi priložnost, da povečajo svoj lastniški delež v podjetjih.

Akademik dr. Veljko Rus je na novinarjevo ugotovitev, da so delavci, ki so na začetku devetdesetih let že imeli deleže v podjetju, te deleže kasneje prodajali kar svojim direktorjem in se s tem odrekli lastniški participaciji, odgovoril:

*»Takrat sem bil član nadzornega sveta enega največjih podjetij v Sloveniji in zgodilo se je natančno to, kar opisujete. Odkupno ceno pa so določali kar menedžerji sami, saj trg kapitala ni obstajal. Zato tudi ne moremo govoriti o legitimnosti – od tistega trenutka dalje občutimo njeno pomanjkanje. Sam iz tega nisem hotel delati političnega spora, saj je bilo malo podjetij, ki so dobro poslovala, sam pa sem zaradi tega odstopil ... Smotrna je bila (ideja delavskega delničarstva, op. A. P.), saj smo bili prepričani, da imajo delavci pravice, ki pa jih ne morejo realizirati, saj so statusno in ekonomsko popolnoma odvisni od menedžmenta« (Škerl Kramberger 2009).*

Namen te naloge je bil osvetliti današnja razmerja v podjetju, ki je v takoj po osamosvojitvi države v devetdesetih letih prejšnjega stoletja izkoristila možnost ustanovitve družbe pooblaščenke kot oblike notranjega lastništva zaposlenih. Preveč ambiciozno bi bilo trditi, da je ugotovitev, do katerih sem prišla z izvedbo intervjujev, mogoče brez pomislekov in nekritično razširiti še na druga podjetja v državi, ki imajo ali so imela ustanovljeno družbo pooblaščenko. Obravnavano podjetje je namreč le eno, od sicer redkih podjetij, ki imajo ustanovljeno družbo pooblaščenko in še to gre za razmeroma majhno podjetje. Tudi ugotovitve, do katerih sem prišla, odstopajo od

ugotovitev raziskav, ki lastništvu zaposlenih pripisujejo motivacijski dejavnik. Rezultati, do katerih sem prišla so bili deloma tudi zame presenetljivi, zdi pa se, da jih lahko vsaj deloma moč pripisati okoliščinam, ki jih je v zgoraj citiranem intervjuju omenjal dr. Veljko Rus. Delavci so nepričakovano pridobili kapital in s tem priložnost, da izboljšajo svojo finančno situacijo. Na eni strani delavci niso bili večji lastniške vloge, ponudila pa se jim je tudi priložnost zaslužka s prodajo svojih deležev. Moč menedžerjev se je v tistem trenutku pokazala tako, da so enostavno oblikovali ceno delnic tako, da so lahko povečevali svojo moč in vpliv, tudi z večanjem lastniškega deleža v podjetju. Za obravnavano podjetje lahko brez pomislekov zaključim, da se v posttranzicijskem obdobju pojav delavskega lastništva ni krepil. Način prenosa deležev v podjetju v času obstoja družbe pooblaščenke pojavnosti in vloge notranjega lastništva ni okrepil, temveč je privedel do zmanjšanja števila lastnikov (družbenikov), predvsem zmanjšanja števila zaposlenih lastnikov na eni strani in krepitve lastništva in vloge posameznega lastnika (bivši direktor). Neutemeljeno bi bilo trditi, da je v obravnavanem podjetju družba pooblaščenka pomenila orodje za izvedbo menedžerskega odkupa. Skoraj brez pomislekov pa lahko zaključim, da se družba pooblaščenka skozi prizmo skoraj dvajsetletnega obstoja ni pokazala kot učinkovita oblika krepitve notranjega (delavskega) lastništva. Razloge za to je zagotovo iskati tudi v zunanjih dejavnikih, predvsem v pomanjkanju sistemskih rešitev, ki bi bile podprte z ustrezno in učinkovito zakonodajo. Gotovo je, da je pomanjkanje znanja, informacij in tradicije na tem področju tudi odraz tega, da se pojav delavskega lastništva po obdobju, ko je zakonodaja ukinila možnost ustanavljanja družbe pooblaščenke, ni bolj utrdil. Seveda je povsem mogoče tudi, da se v tej smeri doslej niso pojavile dovolj resne potrebe, vse do zadnjega obdobja, ko se tudi na tem področju kažejo premiki na področju zakonodaje (npr. pobude za spremembo stečajne zakonodaje z uvedbo predkupne pravice delavcev, predlog zakona o delavskih odkupih, pobude za ustanavljanje zadrug itd.). Mogoč je namreč tudi zaključek, da je družba pooblaščenka in možnost njenega ustanavljanja, pomenila obliko delavsko menedžerskih odkupov, obliko delavskega lastništva in/ali obrambe pred neželenimi prevzemi, kar je bilo vse realen odraz tedanjega časa in razmer. V naslednjem obdobju pa ni bilo realnih potreb v družbi, da bi se pojav notranjega (delavskega) lastništva bolj krepil. Vsaj za obravnavano podjetje lahko ugotovim, da je družba pooblaščenka pomenila učinkovito obrambo pred neželenim prevzemom, okrepila je položaj in moč največjega posamičnega lastnika, ni pa okrepila vloge zaposlenih. Kar je verjetno še

najbolj presenetljivo, je dejstvo, da zaposleni podjetja ne razumejo kot podjetja v lasti zaposlenih, temveč ga razumejo kot podjetje v zasebni lasti, v lasti enega lastnika (največji posamični lastnik). To pa kaže na to, da je bila z vidika krepitve notranjega lastništva, družba pooblaščenka in njen obstoj od njene ustanovitve do danes, zamujena priložnost. Posebej poudarjam, da ta ugotovitev velja samo za krepitev vloge lastništva zaposlenih (notranjega lastništva), saj gre sicer za stabilno podjetje, ki posluje uspešno iz z dobičkom.

Da v Sloveniji tudi med podjetji ni bilo posebnega interesa za krepitev vloge lastništva zaposlenih, kažejo tudi podatki o številu registriranih pogodb o udeležbi zaposlenih v rezultatih podjetja. Predvsem ti podatki kažejo, da se je presenetljivo majhno število podjetij odločilo za t. i. delniško shemo, torej za shemo, ki daje zaposlenim pravico do izplačila pripadajočega zneska v obliki delnic. V zadnjem obdobju se tudi v Sloveniji pojavljajo uspešna podjetja, ki se odločajo za delitev lastništva med zaposlene. Eno takih podjetij je trboveljski Dewesoft, kjer so se odločili za način nagrajevanja tako, da bodo lahko zaposleni z nakupom delnic po knjigovodski vrednosti postali lastniki podjetja. Njegov sedanji lastnik pravi: »Ko bom odšel v pokoj, bi želel, da sodelavci, ki bodo v tistem času ključni, da so tudi lastniško odgovorni za uspeh podjetja« (Pop tv 2016). Sedanji lastniki tega podjetja svojo odločitev, da podjetje ponudijo v odkup zaposlenim, obravnavajo kot bolj trajnostno naravnano odločitev v primerjavi s tem, da se podjetje kot tržno zanimivo podjetje proda na trgu morda tudi tujim vlagateljem. Gre za eno redkih uspešnih, zdravih podjetij, ki razmišlja o lastništvu zaposlenih tako, da postavljajo tudi natančna pravila odkupa s strani zaposlenih, vključno z njihovo obveznostjo, da svoj delež prodajo nazaj podjetju, če se odločijo podjetje zapustiti (TV Slovenija 2016). Sicer se ideje o lastništvu zaposlenih v zadnjem času bolj pogosto pojavljajo v primerih podjetij v težavah, tudi stečajih in pa v primerih, ko institucionalni lastniki prodajajo svoje deleže v podjetjih. Tudi podatek o tem, da naj bi se v naslednjih desetih letih zaradi staranja evropskega prebivalstva iz poslovnega življenja umaknila kar tretjina podjetnikov v EU, je priložnost, ki je na področju krepitve lastništva zaposlenih ne gre zamuditi. Zagotovo je generacijska menjava, npr. v družinskih podjetjih, ki nimajo naslednika, ki bi nadaljeval poslovno pot podjetja, tudi ena tistih priložnosti, kjer se lahko uveljavi model lastništva zaposlenih. Že vedno pogostejše ideje o tem, da bi zaposleni prevzeli podjetja, ki so bodisi v težavah bodisi so zgolj na trgu, kažejo na to, da je morda nastopil trenutek, ko je potreba po tem, da

se lastništvo zaposlenih dodatno in natančno regulira, dozorela. Navsezadnje ne gre spregledati, da smo že v preteklosti imeli izdelane študije o programih lastništva zaposlenih, ki nikoli niso dosegli realizacije na zakonski ravni. Trenutni Predlog Zakona o delavskih odkupih, ki je v postopku koalicijskega usklajevanja, in zaveza Vlade Republike Slovenije k krepitevi ekonomske demokracije sta verjetna pokazatelja, da se fenomenu notranjega lastništva v Sloveniji nakazuje nova pot.

## 7 Literatura

- Baxendale. Dostopno prek: <http://www.baxendale.co.uk/> (28. januar 2016).
- Beatty, Carol in Harvey Schachter. 2002. *Employee ownership, the new source of competitive advantage*. Ontario: John Wiley & sons.
- Blair, Margaret M. 1995. *Ownership and control, rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Washington: Brookings institution press.
- Blair, Margaret M in Mark J. Roe. 1999. *Employees and corporate governance*. Washington: Brookings institution press.
- Bohinc, Rado. 1997. Družba pooblaščenka – korporacijska oblika povezovanja. *Pravna praksa* 25: 1–3.
- --- 1998. Skupno delovanje in zbiranje pooblastil po zakonu o prevzemih ter družba pooblaščenka. *Podjetje in delo* 1: 5.
- --- 2005. Opcije kot orodje delavskega delničarstva. *Podjetje in delo* 5: 717–737.
- Budd J.W., Scoville J.G. 2005. *The Ethics of Human Resources and industrial relations, Labor and employment relations association*.
- Cankar, Nina. 2002. Družba pooblaščenka. *Pravna praksa*. 23: 15–18.
- Cilji strategije Evropa 2020. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_sl.htm) (25. januar 2016).
- Čeh, Silva. 2015. Delavsko lastništvo kot alternativa privatizaciji. *Delo*, 16. marec. Dostopno prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/delavsko-lastnistvo-kot-alternativa-privatizacije.html> (27. januar 2016).
- Delo. 2014. Preprečili sovražni prevzem in uspeli, 3.julij. Dostopno prek: <http://www.delo.si/druzba/delova-borza-dela/preprecili-sovrazni-prevzem-in-uspeli.html> (23. januar 2016).
- --- 2015. Z ekonomsko demokracijo do novih delovnih mest, 16.marec. Dostopno prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/trg-dela/z-ekonomsko-demokracijo-do-novih-delovnih-mest.html> (23. januar 2016).
- Drogenik Štibelj, Leja. 2011a. Delež lastništva zaposlenih v Evropi – kljub finančni krizi v porastu. *Ekonomska demokracija* 3 : 11–14.
- --- 2011b. Delež lastništva zaposlenih v Evropi – kljub finančni krizi v porastu (2). *Ekonomska demokracija* 4 : 9–12.
- ---.2012a. Kooperative gradijo boljši svet. *Ekonomska demokracija* 1 : 8–13.
- --- 2012b. Razširjenost lastništva zaposlenih v ZDA. *Ekonomska demokracija* 4 : 11–13.
- --- 2013a. Delimo uspeh: Nuttllov pregled delničarstva zaposlenih (1. del). *Ekonomska demokracija* 2: 21–24.
- --- 2013b. Delimo uspeh: Nuttllov pregled delničarstva zaposlenih (2 del). *Ekonomska demokracija* .3: 16–19.
- --- 2014. Indeks delničarstva zaposlenih. *Ekonomska demokracija* 1: 15–16.
- --- 2015. Izhodišča za normativno ureditev delavskega delničarstva (tudi) v Sloveniji. *Ekonomska demokracija* 3 : 19–22.
- European Federation of Employee Share Owhership. Dostopno prek: <http://www.efesonline.org/> (16. marec 2016).

- Galetić, Lovorka in Rašić Krnjaković Sanda. 2004. Dioničarstvo zaposlenih u Hrvatskoj – stanje, mogućnosti i perspektive. *Ekonomski pregled*, 55: 752–772. Dostopno prek: <http://www.hde.hr/sadrzaj.aspx?Podrucje=567> (31. januar 2016).
- Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*, Ljubljana: ČZP Enotnost: Studio participatis.
- --- 2005. *Perspektive razvoja industrijske demokracije*. Kranj:Študijski center za industrijsko demokracijo.
- --- 2014. *Teorija ekonomske demokracije kot nove systemske paradigme kapitalizma*. Kranj:Študijski center za industrijsko demokracijo.
- Grgič, Maja. 2013. Odnos zaposlenih se z notranjim lastništvom spremeni. *Delo*, 21. oktober. Dostopno prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/odnos-zaposlenih-se-z-notranjim-lastnistvom-spremeni.html> (28. januar 2016).
- Gruban, Brane. 2005. Zavzetost zaposlenih-inovacija ali imitacija. *Industrijska demokracija*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?Sklop=%25&besede=zavzetost+zaposlenih&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1#rezultati> (2. februar 2016).
- Huš, Anja. 2015. Proizvodno halo M Toma od slabe banke kupili zaposleni. Mmc. Dostopno prek: <https://www.rtv slo.si/gospodarstvo/proizvodno-halo-m-toma-od-slabe-banke-kupili-zaposleni/358682> (27. januar 2016).
- Ilič, Branko. 2002. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika pobude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 41 (5–6): 935–951.
- International Co-operative Alliance. Dostopno prek: <http://ica.coop/> (16. januar 2016).
- Ivanjko, Šime in Kocbek, Marijan. 1996. *Pravo družb, statusno gospodarsko pravo*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Jackson, Michael P. 1991. *An introduction to industrial relations*. London, New York: Routledge.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1997a. Lastništvo zaposlenih in uspešnost podjetij. *Industrijska demokracija* 10. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?Sklop=%25&besede=kanjuo+mr%C4%8Dela&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1#rezultati> (28. januar 2016).
- --- 1997b. Vprašanje kontrole v sodobnem podjetju. *Industrijska demokracija* 6—7. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?Sklop=%25&besede=kanjuo+mr%C4%8Dela&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1#rezultati> (28. januar 2016).
- --- 1997c. Lastništvo zaposlenih, menedžment in uspešnost podjetij na poti k postmoderni organizacijski praksi, Mednarodna konferenca DEZAP: »Lastništvo zaposlenih in uspešnost podjetij«.
- --- 1998. Kolektivne in individualne oblike participacije zaposlenih: demokratizacija ekonomske družbene sfere. *Industrijska demokracija* 11: 2.
- --- 1999. *Lastništvo in ekonomska demokracija*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
- --- 2002. Lastništvo zaposlenih v Sloveniji na prelomu tisočletja. *Industrijska demokracija* 10: 21–24.
- --- 2010. Ekonomska demokracija – utopija ali alternativa. *Industrijska demokracija* 4: 5—7.
- Klaneček, Alojz. 2010. *Integrativni model lastništva zaposlenih*. Doktorska disertacija. Univerza na Primorskem. Fakulteta za management koper. Mentor: prof. dr. Boštjan Antončič.
- --- 2012. Analiza uvajanja solastništva zaposlenih. *Ekonomska demokracija* 4: 5—10.
- Knudsen, Herman. 1995. *Employee participation in Europe*. London: Sage Publications.

- Kocbek, Marjan, Nina Plavšak in Peter Premk. 1997. *Zakon o prevzemih s komentarjem*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kresal, Barbara. 1996. Udeležba delavcev v dobičku. *Podjetje in delo* 7: 1223.
- --- 1999. Participacija delavcev v Srednji in Vzhodni Evropi. *Pravna praksa*. 425: 26–27.
- Lebinger, Anže. 2015. Sindikati bodo preučili možnost revizije prodaje Adria Airways Tehnike. *Mladina*, 6. december. Dostopno prek: <http://www.mladina.si/171261/sindikati-bodo-preucili-moznost-revizije-prodaje-adrie-airways-tehnik/> (2. februar 2016).
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Mekina, Borut. 2014. Tovarne delavcem. *Mladina*, 5. december. Dostopno prek: <http://www.mladina.si/162575/tovarne-delavcem/> (27. januar 2016).
- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Dostopno prek: <http://www.mgrt.gov.si/> (16. marec 2016).
- Mrčela, Laura. 2015. Italijanske delavske zadrug: novejšje pozitivne izkušnje. *Ekonomska demokracija* 3: 25–26.
- Mustafa, Mohd in Onkar Sharma. 1999. *Workers' participation in management, concepts and practices*. New Delhi: Deep & deep publications pvt.ltd.
- National Center for Employee Ownership. Dostopno prek: <https://www.nceo.org/> (28. januar 2016).
- Oakeshott, Robert. 2000. *Jobs and Fairness, The logic and experience of employee ownership*: Michael Russell.
- Osland, Joyce S., David A. Klob in Irwin M. Rubin. 1995. *The organizational behavior*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Pahor, Marko. 2014. Zadružništvo v 21. st., vrste sodobnih oblik zadrug. *Ekonomska demokracija*. 6: 9–10.
- Pavec, Boštjan. 2005. *Vloga delničarjev pri korporacijskem upravljanju in prodaji slovenskih podjetij*. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta. Mentor: doc. dr. Aleksandra Gregorič. Dostopno prek: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/pavec545.pdf> (16. februar 2016).
- PopTv.2016. 24ur zvečer. Ljubljana, 2. februar. Dostopno prek: <http://www.24ur.com/novice/slovenija/lastnika-uspesnega-slovenskega-podjetja-deleze-v-podjetju-ponudila-zaposlenim.html> (16. marec 2016).
- Predlog Zakona o delavskih odkupih. 2016. Dostopno prek: <http://www.socialnidemokrati.si/predlog-zakona-o-delavskih-odkupih-zdo/> (6. Marec 2016)
- Prelič, Saša. 1998. Stvarni vložki v družbo pooblaščenko. *Pravna praksa* 19: 6—8.
- Repovž, Erika. 2014. Preprečili sovražni prevzem in uspeli, *Delo*, 3. julij. Dostopno prek: <http://www.delo.si/druzba/delova-borza-dela/preprecili-sovrazni-prevzem-in-uspeli.html> (23. januar 2016).
- Roe, Mark J. 1994. *Strong managers, weak owners, the political roots of american corporate finance*. Princeton New Jersey: Princeton university press.
- Rosen, Corey, John Case in Martin Staubus. 2005. *Equity, why employee ownership is good for business*. Boston: Harvard business school press.
- Rudolf, Robert. 2001. Razvojna vloga družbe pooblaščenke. *Industrijska demokracija* št.11. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?Sklop=%25&besede=rudolf&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1> (31. januar 2016).



- Rus, Andrej. 1999. Social capital, corporate governance and managerial discretion. Ljubljana: *Znanstvena knjižnica FDV*.
- Rus, Veljko. 1988. Neekonomski vidiki lastništva. *Družboslovne razprave* 6.
- --- 1999. Hybrid forms of privatisation, *Družboslovne razprave* 29.
- Sanches Bajo, Claudia B. in Roelants Bruno. 2015. *Kapital in past zadolževanja, zadružništvo kot alternativa*. Ljubljana: Modrijan.
- Simoneti, Marko, Andreja Bohm, Aleksandra Gregorič, Nina Cankar in Črtomir Borec. 2003. Sodelovanje zaposlenih v lastništvu in delitvi dobičkov podjetij v državah EU in predlog rešitev za Slovenijo. Ljubljana: Pravna fakulteta v Ljubljani, Inštitut za primerjalno pravo.
- Slapnik, Tadej. 2013. Prenos lastništva na zaposlene v delavskih zadrugah EU-priložnosti in izzivi (1). *Ekonomska demokracija* 6: 10–13.
- --- 2014. Prenos lastništva na zaposlene v delavskih zadrugah EU-priložnosti in izzivi (2). *Ekonomska demokracija* 1: 10–13.
- Slovenski forum socialnega podjetništva. Dostopno prek: <http://fsp.si/> (22. februar 2016).
- Socialni demokrati. Dostopno prek: <http://www.socialnidemokrati.si/> (16. marec 2016).
- Strategija upravljanja kapitalskih naložb države. 2015. Dostopno prek: [http://www.sdh.si/doc/Pravni\\_akti/2015\\_7\\_STRATEGIJA%20UPRAVLJANJA.pdf](http://www.sdh.si/doc/Pravni_akti/2015_7_STRATEGIJA%20UPRAVLJANJA.pdf) (17. januar 2016).
- Stvarnopравни zakonik (SPZ). Ur. l. RS, št. 87/02 in 91/13 (16. 3. 2016).
- Škerl Kramberger, Uroš. 2009. Revolucija in odprava kapitalizma. Potem je konec medsebojnega trepljanja. *Dnevnik*. 27. Junij.
- Štromajer, Jernej. 2015. Tudi v ZDA zadruge niso nič nenavadnega. *Ekonomska demokracija*, št. 1: 7–9.
- TV Slovenija, 1. program. 2016. Točka preloma. Pravi čas za nov zagon lastništva zaposlenih v Sloveniji? Ljubljana, 26. februar. Dostopno prek: <http://4d.rtv slo.si/arhiv/tocka-preloma/174390395> (16. marec 2016).
- Vila, Antun. 2000. *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Ur. l. RS, št. 21/2013, 78/2013 - popr., 47/2015 – ZZSDT).
- Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (ZLPP). Ur.l. RS, št. 55/1992, 7/1993, 31/1993, 43/1993 - skl. US, 32/1994 - odl. US, 43/1995 - odl. US, 1/1996, 30/1998 - ZZLPP, 72/1998 - odl. US, 31/2000 - ZP-L.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1- UPB-1). Ur.l. RS, št. 65/09 ,33/11, 91/11, 100/11 - skl. US, 32/12, 57/12, 44/13 - odl. US, 82/13 in 55/15 .
- Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob). Ur. L. RS, št. 25/2008 .
- Zakon o prevzemih (ZPre). Ur. l. RS, št. 47/97, 56/99 - ZTVP-1, 28/06 - ZTVP-1B, 42/06 - ZGD-1 in 79/06 - ZPre-1.
- Zakon o prevzemih (ZPre-1). Ur.l. RS, št. 79/06, 67/07 - ZTFI, 1/08, 68/08, 35/11 - ORZPre75, 55/11 - skl. US, 105/11 - odl. US, 10/12, 22/12 - odl. US, 38/12, 47/13 - ZFPPIPP-E, 56/13, 63/13 - ZS-K, 25/14 in 75/15.
- Zakon o privatizaciji pravnih oseb v lasti sklada Republike Slovenije za razvoj in obveznostih Agencije Republike Slovenije za prestrukturiranje in privatizacijo (ZPPOLS). Ur. l. RS, št. 71/1994, 57/1995, 39/1996 - odl. US, 50/1996 - popr., 30/1998 - ZZLPP, 110/2002 - ZDT-B .
- Zgaga, Stane. 2001. Družba pooblaščenka – njene prednosti in pomanjkljivosti. *Industrijska demokracija*, št. 1. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/strokovni->

clanki/?Sklop=%25&besede=zgaga&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1#rezultati (2. februar 2016).

- Združenje svetov delavcev Slovenije. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/> (16. marec 2016).
- Zupan, Nada. 2000. Kaj se lahko naučimo iz ameriških izkušenj z delavsko lastnino. *Industrijska demokracija* 6. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?Sklop=%25&besede=zupan+nada&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1#rezultati> (2. februar 2016).
- Žerjav, Melita. 2003. *Delavska participacija, primerjava Slovenije z Dansko in Finsko*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Zerjav-Melita.PDF> (31. januar 2016).

## **Priloga: vprašalnik**

Koliko časa ste zaposleni v podjetju?

Ali poznate lastnike podjetja, veste kdo je lastnik?

Ali poznate člane nadzornega sveta podjetja? Ali veste, da imajo zaposleni v nadzornem svetu svojega člana? Ga poznate?

Ali ste solastnik podjetja? Če je odgovor da, kako se vaš položaj razlikuje od položaja zaposlenih, ki niso lastniki? Kakšne so prednosti (koristi) lastniške vloge v podjetju?

Če je odgovor ne: kako se vaš položaj razlikuje od položaja zaposlenih, ki so lastniki?

Če je odgovor da: Ali veste koliko (v denarju) je vreden vaš delež v podjetju?

Zakaj ste postali lastnik podjetja?

Zakaj ste prodali delnice/nehali biti lastnik podjetja?

Ali bi v javnosti zagovarjali svoje podjetje, če bi bilo izpostavljeno kritikam? Zakaj?

Če bi bilo podjetje zaradi krize prisiljeno znižati stroške dela, kaj bi se vam zdela boljša rešitev, znižanje plač za npr. 5% ali zmanjšati število zaposlenih za enak odstotek?

Če bi se podjetje odločilo del dobička razdeliti med zaposlene in vam dalo na izbiro, da vam to izplača v denarju ali v delnicah, kaj bi izbrali in zakaj?

Če bi bil položaj podjetja ogrožen in bi vam vodstvo kot rešitev predlagalo, da prodate svoj delež v njem, bi to storili in zakaj? Bi bila vrednost deleža (delnice) odločilna pri vaši odločitvi?

Če bi se podjetje odločilo uvesti program lastništva zaposlenih bi v njem sodelovali ?

Če bi se odločali za novo zaposlitev in bi imeli na voljo dve podjetji (možnosti); od katerih bi v enem preko delitve dobička v delnicah postali njegov solastnik, v drugem pa ne, bi bila to za vas okoliščina, ki bi vplivala na vašo odločitev? Zakaj?

Mislite, da imate o podjetju (njegovem položaju, delovanju ipd) vse informacije, ki jih potrebujete ali ki jih želite imeti? Kako dobivate informacije o podjetju?

Ali mislite, da bi vodstvo podjetja v kakšni situaciji sprejelo drugačno odločitev, če bi imelo vse informacije (o vašem delu in razmerah v podjetju), ki jih imate vi?

Kadar imate kakšen predlog v zvezi z vašim delom ali ga imate možnost komu sporočiti? Kako?

Mislite, da je vodstvo dovolj dobro seznanjeno z vašim delom?

Na kakšen način lahko sporočate svoja stališča o podjetju vodstvu podjetja? Mislite, da vodstvo (direktor) upošteva vaše mnenje?

Ali se kot lastnik podjetja udeležujete skupščin podjetja? Zakaj? Ali mislite, da bi lahko vplivali na odločitve, o katerih običajno odločajo lastniki podjetja (npr. kdo bo v nadzornem svetu?) Če je odgovor ne, zakaj ne?

Ali menite, da bo podjetje ostalo trajno v lasti zaposlenih? Zakaj? Ali je to za podjetje pomembno in zakaj?

Ali boste svoje delnice prodali, ko boste zapustili podjetje/se upokojili? Ali menite, da bi to morali narediti vsi zaposleni?

Ali menite, da bi vsi zaposleni morali imeti/dobiti/kupiti (vsaj nekaj) delnic podjetja? Zakaj?

Ali želite povedati še kaj pomembno za mojo temo, a sem vas pozabila vprašati?