***dr. Valentina Franca***

***Mondragonska izkušnja na Kitajskem***

*Alternativne oblike organizacije dela in poslovanja, kakor jih poznajo španske kooperative Mondragon, širijo svoj domet tudi na druge konce sveta, med drugim na Kitajsko. V okviru Združenja svetov delavcev smo španski del kooperativ raziskovali v okviru strokovne ekskurzije leta 2010. Prepričali smo se, da uspešnost njihovega poslovanja ne potrjujejo zgolj finančni kazalci, temveč tudi delovno okolje. Sedež imajo v Mondragonu v španski pokrajini Baskija; zaposlujejo več kot 85.000 ljudi v okrog 250 kooperativah; po delovanju pa so organizirani v štiri glavne panoge: finance, proizvodnja, trgovina in izobraževanje. Zaposleni so ponosni na svojega delodajalca in si želijo soustvarjati delovno ter širše družbeno okolje. V Španiji obstaja še nekaj podobnih kooperativ, toda ne tako razvejanih in razvitih, kakor so mondragonske.*

***Na kratko o Mondragonskih kooperativah***

Mondragonske kooperative že 50 let slovijo po svetu kot eden večjih in uspešnejših primerov organizacij, ki so v lasti zaposlenih in menedžmenta. To je tudi njihova glavna značilnost, saj v lastništvu ni prisotnega nobenega drugega lastnika ali kapitala. To se med drugim odraža tudi v **pravilih za razporejanje oziroma delitev dobička.** Od 15 do 40 odstotkov se razporedi znotraj posamezne skupine kooperativ (industrijska, trgovska in finančna), desetina se nameni za razvojni sklad (poraba je namenska, in sicer za razvoj novih kooperativ in internacionalizacijo), po dva odstotka prihodkov pa gresta v sklad za univerzo in v solidarnostni sklad, ki je namenjen predvsem pomoči kooperativam v primeru izgub.

***Del dobička, ki ostane posamezni kooperativi,*** se deli po sledečih pravilih:

- desetina je namenjena izobraževalnemu skladu, kar je skladno s špansko zakonodajo;

- 45 % gre v rezervni sklad, pri čemer španska zakonodaja določa, da mora biti ta delež najmanj 20-odstoten, ampak v kooperativah menijo, da je to premalo in zato namenjajo temu skladu več;

- 45 % se razdeli zaposlenim, tako tistim, ki so zaposleni prek kadrovskih agencij, saj so tudi oni pripomogli k uspehu družb.

Delež dobička, ki ga dobi posamezen zaposleni, ***ni izplačan v gotovinski obliki,*** ampak se nalaga na poseben račun, ki ga kooperativa izplača delavcu, ko se upokoji. Ti deleži dobička ostanejo skupaj z začetnim vložkom (v letu 2009 je znašal 14.000 evrov) na tako imenovanem **»lastnem socialnem računu«,** s katerim upravlja kooperativa. Ker kooperativa ta sredstva uporablja in si jih na primer ne izposoja na banki, daje imetniku računa obresti po 7,5-odstotni letni obrestni meri. Če kooperativa posluje z dobičkom, zaposleni dobi izplačilo obresti enkrat letno.

V večjih podjetjih se skličejo **zbori delavcev (v vlogi generalne skupščine)** enkrat ali dvakrat letno, največkrat se to zgodi zgodaj spomladi in jeseni. V manjših kooperativah se zbor delavcev sklicuje pogosteje, običajno na vsaka dva ali tri mesece. **Upravni odbor** se sestaja enkrat do dvakrat mesečno. Člani upravnega odbora so zaposleni v kooperativah in za opravljanje te funkcije ne dobivajo posebnega plačila. Višina njihove plače je enaka plači, ki so jo prejemali, preden so nastopili članstvo v upravnem odboru. Mandat tako članov upravnega odbora kot direktorja traja štiri leta. **Sindikati** v kooperativah niso prisotni, saj je zbor delavcev v vlogi generalne skupščine tisti organ, ki sprejema glavne odločitve.

Njihova posebnost se kaže tudi v tem, da kljub vpetosti v ostro konkurenco mednarodnih trgov, stremijo k **demokratičnim načelom v poslovnem delovanju, ustvarjanju delovnih mest, osebnemu in strokovnemu razvoju svojih zaposlenih ter k razvoju lokalnega družbenega okolja**. Ravno vpetost v mednarodno poslovanje jih je spodbudilo k širjenju izven španskih meja. Tako so konec leta 2012 imeli 28 »kooperativ – multinacionalk«, ki so obvladovale skorajda 100 podružnic v 20 državah in so zaposlovale več kot 15.000 ljudi. V tokratnem prispevku povzemamo ugotovitve španskega raziskovalca Univerze v Baskiji, dr. Errasti-ja, ki je nedavno v reviji Economic and Industrial Democracy objavil raziskavo o uspešnosti delovanja mondragonskih podružnic na Kitajskem.

***Mondragon na Kitajskem***

Prisotnost Mondragona na Kitajskem v praksi pomeni **14 podružnic**, ki zaposlujejo okrog 1.400 ljudi, od tega jih 50 prihaja iz Španije. Raziskovalec se je pri svojem delu osredotočil na 11 podružnic, ki se nahajajo v industrijski coni Kunshan, v bližini mesta Šanghaj. Podružnice se med seboj razlikujejo po velikosti, saj najmanjša zaposluje 15 ljudi, največja pa več kot 250; vsem pa je skupno, da so sodobno opremljene in delujejo po španskem zgledu. Ta del podružnic je bil ustanovljen leta 2007 na podlagi iniciative štirih kooperativ. Z izjemo ene so vse ostale v popolni tuji lasti, to je **v lasti španskih kooperativ**; skorajda vsi direktorji podružnic pa prihajajo iz Španije. Zato je razumljivo, da je **avtonomija podružnic močno omejena**, zlasti je odločilen španski vpliv pri strateških, tehničnih, finančnih in prodajnih odločitvah.

V okviru raziskovanja mondragonskih kitajskih podružnic je raziskovalec opravil 51 individualnih intervjujev z lokalno zaposlenimi v podružnicah (22 menedžerjev in 23 delavcev); pri intervjujih si je pomagal s prevajalcem. Glede na vsebino so ga zlasti zanimale **tri zadeve**: 1) razlogi za zaposlitev v mondragonskih kooperativah, 2) delovni pogoji (zlasti delovni čas in plačilo za delo) ter 3) pogled na matično družbo in zaposlene, ki prihajajo iz Španije. Njegove ugotovitve predstavljamo v nadaljevanju.

***Zaposlitev in delovni pogoji***

**Zaposlovanje** poteka na podlagi pravil podružnic, ki so oblikovane na podlagi državne in lokalne zakonodaje, zlasti glede minimalne plače, delovnega časa, nadur, letnega dopusta in podobno. Pridobivanje zaposlenih je odvisno od njihovega znanja in kompetenc. Tako nekvalificirane delavce zaposluje prek tamkajšnjega zavoda za zaposlovanje in prek oglaševanja. Kvalificirane delavce pa pridobivajo zlasti prek zaposlitvenih agencij in tudi prek zavoda za zaposlovanje. Zmotno pa je prepričanje, da se da preprosto priti do zaposlenih. Če jim podjetja ponujajo nizko plačo in težko delo, zaposleni preprosto dajo odpoved. Poleg tega je ponudb za zaposlitev s strani različnih tujih podjetij relativno visoka.

Čeprav je uradni polni delovni čas 40 ur na teden (8 ur na dan), je **v praksi veliko nadurnega dela**. Razlog je predvsem v temu, da je nadura bistveno bolje plačana kot redna ura in zato si zaposleni nadur dejansko želijo. Med tednom je nadura plačana 150 % redne ure, čez vikend pa 200 %, ob nacionalnih praznikih pa kar 300 %. Zato ne preseneča, da zaposleni velikokrat – tudi na lastno željo – delajo ob sobotah in nedeljah. Proizvodni delavci delajo **večinoma v dnevni in nočni izmeni** od sedmih zjutraj do sedmih zvečer oziroma od sedmih zvečer do sedmih zjutraj. Od tega 11 ur delajo, eno uro, ki ni plačana, imajo prosto za malico. Menedžerji in drugi administrativni delavci delajo od osmih zjutraj do šestih zvečer in nimajo plačanih nadur. Poleg nacionalnih praznikov (11 dni na leto) v prvem letu zaposlitve ne dobijo nadomestila za plačo v času letnega dopusta. Zaposleni med 2 in 5 leti imajo **5 dni plačanega letnega dopusta**, tisti s 5 do 10 leti zaposlitve pa do 10 dni. Kakor že omenjeno, veliko proizvodnih delavcev se prostovoljno odloči, da bo delalo ob praznikih zaradi visoke urne postavke.

Upoštevajoč minimalno plačo na Kitajskem (v 2012 je bila 1.370 juanov oziroma okrog 166 evrov, lani pa se je povečala za 20 %) in dodatke za nadurno delo, **nekvalificirani delavci zaslužijo mesečno med 2.200 in 3.000 juanov (med okrog 266 in 363 evri)**. Kvalificirani delavci pa zaslužijo od dvakrat do štirikrat toliko, odvisno od področja dela in odgovornosti. Na drugi strani je **odpuščanje relativno enostavno** in nobena redkost. Četudi delodajalec nima razloga za odpoved pogodbe o zaposlitvi, lahko zaposlenega odpusti in mu da odpravnino v višini dveh mesečnih plač. V praksi pa delodajalci, če želijo zmanjšati število zaposlenih, preprosto ne ponudijo več nadurnega dela. To ima namreč za posledico, da veliko zaposlenih prostovoljno odide. Tudi v kitajskih mondragonskih podružnicah opažajo, da so **kitajski delavci marljivi, vendar jim primanjkuje kreativnosti, participativnosti in timskega dela**.

Čeprav se na Kitajskem počasi ustanavljajo **sindikati,** jih v mondragonskih kooperativah zaenkrat še ni. V razgovorih s kitajskimi delavci je raziskovalec ugotovil, da jim je zamisel o sindikatih nenavadna. Ravno tako nimajo na ravni podjetja **nobenega svojega predstavnika**, čeprav v nekaterih podružnicah organizirajo srečanja vseh proizvodnih delavcev. Pogosto so namreč navedli, da je njihova kultura bolj individualna in da, čeprav to ustvarja določene razlike med njimi, se najraje pogajajo na štiri oči z njihovim vodjo. Po drugi strani pa ravno preprostost prenehanja delovnega razmerja tako s strani zaposlenega kot s strani delodajalca prinaša posledice, da so plače in delovni pogoji primerljivi z ostalimi podjetji. **Stavk** v kitajskih podružnicah ne beležijo. Po drugi strani pa se srečujejo z **visoko fluktuacijo**, ponekod je ta celo 20 % mesečno.

***Smisel kooperativ na Kitajskem neznanka***

Zaposleni v kitajskih podružnicah Mondragonskih kooperativ **ne poznajo namena in smisla svojega ustanovitelja**. Tega jim tudi nihče ne razloži; redke izjeme so strokovnjaki in menedžerji, ki imajo priložnost obiska sedeža družbe v Baskiji. Po prepričanju nekaterih vodij proizvodnje v podružnicah je nemogoče pričakovati, da bi na Kitajskem kooperative živele tako, kot so v Španiji. Če bi lahko za kooperative v Baskiji dejali, da njihovo delovanje temelji na zaupanju, spoštovanju, poštenem obravnavanju zaposlenih, pozitivnem odnosu in dialogu, **tega ni mogoče trditi za kitajske podružnice**. Razlog vidijo preprosto v temu, da ljudje niso na to pripravljeni. Naučeni so namreč, da podjetje priskrbi denar in ne da ljudje vlagajo svoj denar v podjetje; potrebujejo ga za stanovanje in druge stvari. Ravno tako si **ne predstavljajo skupnega odločanja**. Navajeni so, da naredijo to, kar se jim ukaže.

Če povzamemo, je mogoče trditi, da so Španci na kitajske podružnice **uspešno prenesli organizacijo dela; ne pa tudi delavske participacije**. Zaposleni v kitajskih podružnicah tako nimajo nobenega svojega predstavnika (ne voljenega ne sindikalnega), ki bi sodeloval v procesih odločanja, ravno tako nimajo svojih predstavnikov v organih odločanja. Poleg tega ni prisotne konkretne odgovornosti do lokalnega okolja, saj v nasprotju s Španci tukaj ne vračajo okrog 10 % dobička v različne družbene aktivnosti prek sklada za izobraževanje. Vendar kljub temu mondragonske podružnice na Kitajskem odlikuje bolj posvetovalen in participativni značaj kot stroga avtoritativnost, ki jo je mogoče najti v večini tamkajšnjih podjetij v tuji lasti.