



Piše:
Mitja Gostiša

Dokazano pozitivni poslovni učinki delavske participacije

Številne znanstvene raziskave s področja poslovnih ved so že zdavnaj nesporno dokazale izrazito pozitiven vpliv različnih oblik sodobne delavske participacije na delovno motivacijo in na organizacijsko pripadnost zaposlenih, posledično pa na večjo konkurenčnost in poslovno uspešnost podjetij.

Brez visoko razvitega sistema participacije zaposlenih pri poslovnem odločanju na mikro (delovno mesto) in makro ravni (podjetje kot celota) ter pri ustvarjenih poslovnih rezultatih namreč v 21. stoletju kot »eri znanja in človeškega kapitala« preprosto ni več mogoče učinkovito zadovoljevati nekaterih glavnih **osebnostnih in societalnih potreb ljudi v sferi dela** in s tem zagotavljati višje kakovosti delovnega življenja, prek tega pa nujno potrebnega delovnega zadovoljstva zaposlenih, ki je sicer temeljno gonilo motivacije.

Konkretnega vpliva delavske participacije na stopnjo zavzetosti zaposlenih (ang. employee engagement) kajpak ni mogoče popolnoma natančno izmeriti. Zagotovo pa ni zanemarljiv. Nasprotno, vsaj pri sodobnih »delavcih z znanjem« je iz uvodoma navedenih razlogov verjetno celo ključen. Ravno **možnost vplivanja posameznika na svoje delovno okolje in možnost biti slišan ter upoštevan pri sprejemanju poslovnih odločitev, obenem pa biti udeležen pri skupaj ustvarjenem produktu je namreč** tisto, kar deluje motivacijsko in povečuje občutek pripadnosti.

V praksi ločimo **tri temeljne oblike sodobne organizacijske participacije/udeležbe zaposlenih oziroma delavske**

participacije, ki imajo znanstveno dokazane pozitivne učinke na zavzetost zaposlenih, tj. na njihovo delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost. In sicer:

- individualno/neposredno in kolektivno/predstavniško sodelovanje zaposlenih pri upravljanju (»delavsko soupravljanje«),
- udeležba zaposlenih pri dobičku in
- širše notranje lastništvo zaposlenih (delavsko delničarstvo in zadružništvo),

zato je v praksi vsekakor priporočljivo tudi **njihovo hkratno razvijanje**. V nadaljevanju na kratko predstavljamo **rezultate nekaterih (izbranih) raziskav**, ki se ukvarjajo s proučevanjem vpliva zgoraj navedenih oblik participacije zaposlenih na poslovno uspešnost.¹

I. Raziskave s področja soupravljanja zaposlenih

Gallupova študija

Najprominentnejša med njimi je zagotovo – že zgolj zaradi svojega obsega in vzorca – **Gallupova študija o zavzetosti zaposlenih**, ki se permanentno izvaja že od od 90-ih let, ko so raziskovalci dokončno razvili vprašalnik Q12, rezultati pa se objavljajo vsaki dve leti, pri čemer zadnje v tem

trenutku dostopno poročilo datira iz leta 2013² in zajema podatke iz 2011 in 2012. V vseh teh letih je v njej sodelovalo več kot **25 milijonov respondentov iz 189 držav**, zadnje poročilo pa se nanaša na 142 držav.

V raziskavi so po kriteriju zavzetosti zaposleni razvrščeni v tri skupine, in sicer:

1. Zavzeti zaposleni so tisti energetični zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost z organizacijo, v kateri so zaposleni. So izvor inovacij in pomagajo pri razvoju. Zaupajo v sodelavce in vodje.

2. Nezavzeti zaposleni so "delno odsotni." Naredijo le to, kar morajo. V delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi prave energije in strasti.

3. Aktivno nezavzeti zaposleni niso samo nezadovoljni na svojem delovnem mestu; svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo in širijo.

Rezultati glede ugotovljenih deležev vsake od teh treh kategorij zaposlenih znotraj raziskovane populacije so zaskrbljujoči. Samo **13 %** zaposlenih, z drugimi besedami približno eden od osmih, **je zavzetih** in torej pozitivno subjektivno prispevajo k poslovnemu uspehu svojih podjetij. Velika večina, **tj. 63 %, je nezavzetih**, kar **24 % pa je aktivno nezavzetih**. Ob ugotovitvi, da 5-odstotno povečanje zavzetosti **prispeva kar 2,4 % k dvigu poslovnih prihodkov**, so ocenjeni stroški oziroma škoda, ki jo vsako leto utrpijo posamezne nacionalne ekonomije zaradi aktivne nezavzetosti zaposlenih, seveda ogromni: **ZDA** izgubljajo med 450 in

¹ Večino v tem prispevku predstavljenih raziskav v skrajšani obliki povzemamo po knjigi *M. Gostiša (2014) Teorija ekonomske demokracije kot nova sistemska paradigma kapitalizma*, zato ob vsaki posamični od njih ne navajamo posebej tudi originalnih virov, po katerih so povzete. Ti so navedeni v omenjeni knjigi.

² The State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide report 2013.

550 milijard dolarjev, **Nemčija** med 112 in 138 milijard evrov (tj. med 151 in 186 milijard dolarjev), **Velika Britanija** med 52 in 70 milijard funtov (tj. med 83 in 112 milijard dolarjev).

Zanimivo bi bilo presoditi, v kolikšni meri pripomorejo k večji zavzetosti tudi **elementi finančne in lastniške** participacije zaposlenih. Čeprav teh podatkov omenjena raziskava eksplicitno ne omenja pa lahko z gotovostjo trdimo, da oblike individualne in kolektivne participacije zaposlenih sodijo v sam vrh dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost!

EPOC študija o učinkih neposredne participacije

Evropska fundacija za izboljševanje življenjskih in delovnih pogojev (EPOC – European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition) je v letu 2005 izpeljala poštno raziskavo evropskega menedžmenta v desetih evropskih državah (Danska, Francija, Nemčija, Irska, Italija, Nizozemska, Portugalska, Španija, Švedska in Velika Britanija) z namenom, da bi raziskala obseg **neposredne delavske participacije**, njene ekonomske in socialne učinke ter da bi izmerila stopnjo vpliva delavcev na organiziranost dela in delovno okolje.³

Ključne ugotovitve te raziskave so bile naslednje:

- Za vse oblike neposredne participacije velja, da imajo *močan učinek na ekonomsko uspešnost* – v primeru kakovosti je 9 od 10-ih anketirancev navedlo močan učinek.
- Neposredna participacija je *bolj verjetna* na delovnih mestih s poklici »belih ovratnikov«, s kompleksnostjo nalog, timsko dejavnostjo, visoko usposobljenostjo in notranjim treningom.
- *Produktivnost in kakovost delovnega življenja* sta daleč najbolj pomembna motiva v vseh državah, kar se tiče odločitve o uvedbi neposredne participacije.
- Približno tretjina anketirancev je navedla *zmanjšanje izostajanja in boleznih*.
- Uvedbo neposredne participacije je spremljalo *zmanjšanje števila zaposlenih in direktorjev* pri približno tretjini delovnih mest.
- Za delovna mesta brez neposredne participacije je *bolj verjetno zmanjšanje zaposlenosti* kot za mesta z neposredno participacijo.

- Raziskava je zasledila *visoko raven udeležbe delavskih predstavnikov pri uvedbi neposredne participacije*: 30 % delovnih mest je navedlo obsežna pogajanja/skupno sprejemanje odločitev; samo 13 % pri tem ni vključilo svojih predstavnikov.
- Petina direktorjev je navedla *sodelovanje predstavnikov* kot »zelo koristno« in več kot dve tretjini je to sodelovanje navedlo kot »koristno«.
- Bolj kot so bili delavci obveščeni in se je z njimi tudi posvetovalo, *večji so bili ekonomski učinki*.
- Delovna mesta, ki niso poznala participativne kulture, so bila *občutno manj uspešna* od delovnih mest s participacijo.
- *Visoka usposobljenost* je povečala ekonomske koristi neposredne participacije – predvsem sposobnost doseči zmanjšanje cen.
- Plačilni sistemi na delovnih mestih z neposredno participacijo so bili *bolj zapleteni* od tistih brez – plača za spretnosti in usposobljenost je bila zlasti razširjena na delovnih mestih z neposredno participacijo.

Študije o učinkih delovanja svetov delavcev

Raziskovalci Addison in drugi (po Franca, 2010: 5–8) so leta 2004 povzeli **17 različnih študij ekonomskih učinkov svetov delavcev v Nemčiji**. Zgodnejše študije iz 80-ih in 90-ih let na področju ekonomske učinkovitosti svetov delavcev so imele na voljo skromne vire podatkov, zato so imele vrsto metodoloških problemov, bile so neprepričljive ali negativne. Razvoj je prinesel tudi boljše podatke, metodologija se je izpopolnila, zato najnovejše študije – čeprav rezultati niso enoznačni – v splošnem kažejo pomembne prednosti pri storilnosti družb, ki imajo svete delavcev, v primerjavi z družbami, ki jih nimajo.

Wagner je na vzorcu 294 gospodarskih družb v Nemčiji, ki zaposlujejo od 21 do 100 delavcev, ugotovil, da imajo v družbah, kjer so organizirani sveti delavcev (teh je bilo v vzorcu 54 odstotkov) in so vključeni v razne poslovne aktivnosti za dosego večje storilnosti, višjo dodano vrednost. Poleg tega so rezultati kolektivnih pogajanj za delavce boljši.

Müller-Jentsch je v Nemčiji izvedel raziskavo o odnosu svetov delavcev do menedžmenta, timskega dela, sindikatov in

kolektivnih pogajanj na naključnem vzorcu več kot 2.000 obratov z več kot 20 delavci. Zanimiva je ugotovitev, da je sodelovanje sveta delavcev pri menedžerskem odločanju večje v družbah, ki imajo razvitejše kadrovske metode neposredne participacije. Na podlagi rezultatov tega dela raziskave avtor sklene, da ostra konkurenca ni spodbudila sodelovanja med sveti delavcev in menedžmentom. Ravno nasprotno, sveti delavcev so postali bolj pozorni na tržne razmere in jih upoštevajo pri dogovarjanju z menedžmentom.

Bernd Frick in **Iris Möller** v razpravi z naslovom *Mandated Works Councils and Firm Performance in German Establishments*, temelječi na opravljenih raziskavah, kljub navajanju nekaterih pomanjkljivosti nemškega sistema soodločanja v osnovi potrjujejo hipotezo, da »soodločanje z boljšim obveščanjem povečuje pripravljenost zaposlenih za sodelovanje in sprejemanje kompromisov ter reševanje notranjih sporov; tudi tako omejuje eventualno oportunistično obnašanje delavcev, in končno zboljšuje kakovost delovnih razmerij«. Izsledki namreč kažejo, da:

- ima prisotnost svetov delavcev pozitiven in pomemben vpliv na razmeroma dobro ekonomsko sliko nemških družb; zadevni koeficienti nakazujejo, da so učinki precej veliki in se pomembno razlikujejo med panogami in storitvenimi sektorji;
- ima prisotnost svetov delavcev statistično pomemben pozitiven vpliv pri kadrovske zadevah;
- nemško, že kar tradicionalno dobro sodelovanje kapitala in dela ni zgolj preprosto seštevek nove vrednosti, temveč ima največji pomen prav interakcija kapitala in dela, ki partnersko obnašanje smatra za vrednoto sodelovanja, katere prinaša ekonomske učinke; visoka stopnja konsenza med menedžmentom in delavskimi predstavniki, celo v primerih (individualnega in masovnega) odpuščanja dokazuje, da se tudi reševanju težkih kadrovske problemov pristopa z visoko kooperativnostjo obnašanja;
- imajo sveti delavcev zelo pozitiven vpliv tudi na investicije v t. i. neopredmetene naložbe« (kot je npr. stabilnost individualnih zaposlitvenih delovnih razmerij), s čimer se dokazuje, da obstoj delavskega predstavništva v podjetjih sovпада z njihovo opazno povečano bruto vrednostjo.

Olaf Hübler v raziskavi z naslovom *Fördern oder behindern Betriebsräte die Unternehmensentwicklung* poudarja, da

³The EPOC Survey, <http://www.eurofound.eu.int/areas/participationnetwork/epocsurvey.htm> (23. 3. 2006).

enotnega pogleda na tako kompleksno tematiko kot je soodločanje in vpliv zaposlenih pri upravljanju seveda ne moremo pričakovati ter si nekatere ugotovitve različnih raziskav celo nasprotujejo, kajti vsaka raziskava jemlje v obzir zgolj nekatere determinante kot vplivne dejavnike položaja soodločanja. Zato ugotavlja, da (prav zaradi pomanjkljivega raziskovalnega instrumentarija) bistvena razlika med ugotovljenimi učinki in odstopanji različnih raziskav nastane glede na to, koliko so sveti delavcev dejansko aktivni. Če so aktivni, so vsekakor kot racionalen ukrep pri uveljavljanju učinkovitih medsebojnih odnosov v upravljanju razvoja in poslovanja družb.

Thomas Zwick se v empirični raziskavi *Betriebsräte und die Produktivitätswirkungen unterschiedlicher betrieblicher Weiterbildungsarten* usmerja na ožji segment vpliva svetov delavcev na možnosti izobraževanja zaposlenih, ki je vsekakor zelo pomemben segment poslovne uspešnosti podjetij. V raziskavi je nedvoumno izkazano, da obstaja pozitivna korelacija med učinki nadaljnega izobraževanja in vplivom svetov delavcev. V obratih, kjer obstajajo sveti delavcev, so učinki nadaljnega izobraževanja in usposabljanja višji kot v obratih, kjer sveti delavcev ne obstajajo.

Obširna raziskava pod naslovom *Gesetzliche Mitbestimmung in Deutschland: Idee, Erfahrungen und Perspektiven aus ökonomischer Sicht*, v kateri so avtorji **Dieter Sadowski, Joachim Junkes in Sabine Lindenthal** prikazali mnoge prednosti, ki jih lahko koristi nemški normativni model soodločanja (nižji transakcijski stroški, odprava informacijske asimetrije, podpora investicijam v človeški kapital) med drugim ugotavlja, da učinkovitost svetov delavcev narašča z velikostjo obratov, merjeno s številom zaposlenih. V manjših obratih (npr. z do 300 zaposlenimi) ugotovljena učinkovitost ni tako očitna, kar je bržkone v tesni zvezi z dejstvom, da ustanovitev svetov delavcev v takih enotah sploh ni zakonska obveza, če pa vendarle obstajajo, imajo večkrat zgolj nekakšne navidezne možnosti vplivanja na poslovne odločitve.

Primerjalna študija o učinkih soodločanja v organih družb

Kar zadeva obravnavani vpliv **delavskih predstavništev v organih vodenja in nadzora (tj. nadzornih svetih in/ali upravnih odborih) družb** kot drugo obliko predstavniške participacije zaposlenih, je empiričnih študij precej manj, pri čemer pa je posebno

pozornost raziskovalcev tudi na tem področju pritegnila Nemčija, čeprav je nekaj teh študij nastalo tudi v drugih državah (Avstrija, Danska, Švedska, Francija).

Celovitejši pregled teh študij podaja Vitols (2005: 14–28), ki je pripravil obsežno študijo z naslovom »Soodločanje in ekonomska učinkovitost v Evropi«⁴. Ta študija uveljavlja povsem nov pristop k raziskovanju tega področja, in sicer v tem, da je avtor namesto podjetij **uporabil kot temeljne »enote raziskovanja« države**. Študija pri veliki večini uporabljenih kazalcev (8 od 9) ugotavlja večjo uspešnost držav z razvito delavsko participacijo na ravni organov družb v primerjavi z državami z nizko razvito tovrstno participacijo oziroma brez nje. Glavna ugotovitev študije je zato naslednja: **najmočnejše ekonomije je mogoče najti tam, kjer zaposleni uživajo obsežne pravice glede sodelovanja njihovih predstavništev v organih družb**, kar močno nasprotuje prevladujočemu mnenju, da soodločanje poslabšuje ekonomsko učinkovitost.

Raziskovalno populacijo je predstavljalo 25 držav – članic EU (»EU-25«), ki so bile za potrebe te raziskave razdeljene v dve skupini glede na moč pravic do delavske participacije na ravni organov družb. **Skupina držav s širokimi tovrstnimi pravicami**, v katerih te obstajajo tudi za zasebni sektor gospodarstva, vključuje naslednje države: Avstrija, Češka, Danska, Finska, Nemčija, Madžarska, Luksemburg, Nizozemska, Slovaška, Slovenija in Švedska. **Skupina držav z omejenimi tovrstnimi pravicami**, v katerih te pravice obstajajo le v državnem sektorju gospodarstva, oziroma ne vključujejo pravice glasovanja, oziroma formalnih pravic sploh ni, vključuje naslednje države: Belgija, Ciper, Estonija, Francija, Grčija, Irska, Italija, Latvija, Litva, Malta, Poljska, Portugalska, Španija in Velika Britanija.

Rezultati prikazujejo povprečje (ponderirano povprečje z upoštevanjem velikosti držav) obeh skupin držav po različnih indikatorjih »nacionalne ekonomske učinkovitosti«. Razlika v teh povprečjih je **zares osupljiva**. Z izjemo rasti BDP, ima skupina držav z močnimi oziroma širokimi participacijskimi pravicami zaposlenih na ravni organov družb **konsistentno boljše rezultate** kot skupina držav s šibkimi oziroma omejenimi tovrstnimi pravicami ali brez njih.

Posamezne raziskovane spremenljivke vključujejo naslednje:

1. Stopnja brezposelnosti v 2004 po poročilu Eurostata. Skupina z močnimi participacijskimi pravicami je imela povprečno stopnjo brezposelnosti 8 %, skupina s šibkimi pravicami pa je imela višjo stopnjo brezposelnosti, to je 8,2 %.

2. Trgovinska bilanca, merjena kot izvoz minus uvoz dobrin oz. blaga, glede na bruto domači proizvod (BDP). Pozitivna trgovinska bilanca držav velja v celoti kot znak močnejše mednarodne konkurenčnosti v primerjavi z državami z negativno tovrstno bilanco. Države z močno participacijo so imele v povprečju močno bilanco, in sicer 3,9 odstotka od BDP (povprečje letnega stanja za pet let od 1999 do 2003), medtem ko so države s šibko participacijo dosegle primerjalno bistveno slabši rezultat, in sicer s povprečno negativno trgovinsko bilanco v višini – 2 % od BDP.

3. Tekoča proračunska bilanca v % od BDP velja za širše merilo konkurenčnosti držav od trgovinske bilance. To merilo vključuje trgovino tako s storitvami kot z dobrinami, prav tako pa tudi fiskalne prihodke in transferje. Tekoča proračunska bilanca je bila v državah z močno participacijo 1 % od BDP (letno povprečje za 5 let 1999–2003), v drugi primerjalni skupini držav pa je bistveno šibkejša, to je – 0,8 % od BDP.

4. Produktivnost dela na uro v letu 2003 je bila v »močni« skupini držav pomembno višja kot v drugi skupini (101,0 versus 95,3). To je izračunano kot indeks, pri katerem 100 predstavlja povprečno produktivnost v »EU-15« državah v tem letu.

5. Indeks poslovne konkurenčnosti – BCI (Business competitiveness index), razvit s strani Svetovnega ekonomskega foruma (World Economic Forum) v okviru globalnega poročila o konkurenčnosti 2004–2005. To je preprosto ponderirano povprečje dveh komponent »korporacijske operacije in strategija« ter »kakovost nacionalnega poslovnega okolja«. To so rangi več kot 100 različnih držav, temelječi na obširni letvici ocen poslovnih vodij (menedžerjev, direktorjev). Nižja ko je dosežena ocena, bolj konkurenčna je konkretna država v očeh direktorjev, pri čemer je najboljša možna ocena 1, najslabša pa 104. Ponderirano povprečje ocen držav z močno participacijo je 6,8, tistih s šibko participacijo pa pomembno slabše, to je 19,9.

6. Intenziteta R & R (raziskav in razvoja), je znesek denarja, porabljenega v državi za raziskave in razvoj glede na BDP. Višja raven izdatkov za R & R na splošno velja kot pozitivna za ekonomsko učinkovitost države, kajti R & R je nujen za razvoj

⁴Študija je bila naročena s strani ETUI – Evropskega sindikalnega instituta v Bruslju.

novih, inovativnih izdelkov in storitev. Intenziteta R & R je bistveno višja v državah z močno participacijo v primerjavi z državami s šibko participacijo ali brez le-te (2,4 % versus 1,6 % od BDP).

7. Stopnja stavk, merjena skozi povprečno letno število delovnih dni, izgubljenih zaradi stavk na 1.000 zaposlenih v obdobju 2000-2002. To je statistika, v kateri se kažejo najmočnejše razlike med državami z močno in državami s šibko participacijo – 9,7 dneva za prvo skupino versus 104,8 dneva za drugo skupino, to je v grobem desetkratna razlika.

8. »Gini« koeficient, ki je merilo neenakosti v distribuciji dohodkov med nacionalno populacijo. Novejši koeficienti za večino EU držav so dostopni v Luxembourg Income Survey. Precej nižja številka za države z močno participacijo kaže, da je dohodkovna enakost v tej skupini držav mnogo večja kot v skupini držav s šibko participacijo ali brez nje.

9. Rast BDP je pravzaprav edina spremenljivka, na osnovi katere države s šibko participacijo ali brez nje učinkujejo bolje kot države z močno participacijo. Prve so imele 2,4-odstotno rast BDP (letno povprečje za 5 let od 1999 do 2004), druge pa 1,6-odstotno.

Prikazanega seveda ni mogoče interpretirati kot dokaz, da močne participacijske pravice v uvodoma navedenem smislu »povzročajo« višjo ekonomsko učinkovitost v prvi skupini držav. Vsekakor pa ponuja zanimiv dokaz, da močna participacija zaposlenih na ravni organov družb ni v nasprotju z močno nacionalno ekonomsko učinkovitostjo.

Raziskave na podlagi evropskega participacijskega indeksa (EPI)

Raziskovalci Evropskega sindikalnega inštituta (ETUI) iz Bruslja so razvili orodje, imenovano »evropski participacijski indeks« (European Participation Index – EPI)⁵, katerega namen je raziskati razmerje med delavsko participacijo in socialno kohezijo, gospodarsko uspešnostjo ter trajnostnim razvojem v Evropi.

EPI je bil prvič objavljen leta 2009 kot del primerjalnega poročila (*Benchmarking Working Europe Report*), ki ga vsako leto pripravi Evropski sindikalni inštitut (ETUI), leta 2010 pa je bil tudi že posodobljen (EPI 2.0), in sicer z upoštevanjem spremenjenih in dopoljenih ciljev agende Evropa 2020 v primerjavi s t. i. lizbonsko strategijo. Poso-

dobljena različica indeksa je sestavljena iz treh enako ponderiranih komponent:

1. participacija v najvišjih organih vodenja in nadzora družb (ang. board-level participation) – meri moč zakonskih pravic v vsaki državi za zastopanje delavcev v najvišjih organih odločanja, tj. v organih vodenja in nadzora v družbah (države so po tem kriteriju razvrščene v tri skupine: »široke pravice do udeležbe«, »omejene pravice do udeležbe« in »neobstoj /ali zelo malo/ pravic do udeležbe«);

2. participacija na podjetniški ravni (ang. establishment-level participation) – meri moč sodelovanja delavcev skozi prisotnost ali odsotnost ter obseg pravic različnih oblik delavskih predstavništev v družbah (npr. svetov delavcev, »mešanih« teles za posvetovanje in sodelovanje z menedžmentom, ad-hoc predstavniških struktur, predstavništev za varnost in zdravje pri delu ipd., vključno s sveti delavcev oziroma drugo obliko delavskega predstavništva na multinacionalni ravni);

3. participacija prek kolektivnih pogajanj (ang. collective bargaining participation) – meri raven sindikalnega vpliva delavcev na urejanje industrijskih razmerij v posamezni državi, in sicer predvsem skozi stopnjo sindikaliziranosti delavcev in obseg »pokritosti« (tj. odstotek zaposlenih) s kolektivnimi pogodbami.

Indeks kaže, **da podjetja s sedežem v državah, ki priznavajo večjo participativno vlogo delavcem, delujejo bolj skladno z ekonomskimi, socialnimi in okoljskimi cilji agende 2020**, kar blagodejno vpliva na evropsko družbo kot celoto. Evropa, kot poudarjajo avtorji raziskave, potrebuje usposobljene, mobilne, predane in odgovorne delavce, ki so se sposobni identificirati s ciljem povečanja konkurenčnosti in kakovosti brez strahu pred izgubo delovnega mesta. Primerjava EU-27 držav, razvrščenih po moči pravic delavcev v zvezi z obveščanjem, posvetovanjem in soodločanjem, kaže, da so na splošno države z močnejšimi participacijskimi pravicami delavcev uspešnejše po številnih kazalnikih lizbonske strategije in agende 2020, kot tiste s šibkejšimi participacijskimi pravicami. Prva skupina presega drugo po ključnih kazalnikih: BDP na prebivalca, produktivnost dela, splošna stopnja zaposlenosti, stopnja zaposlenosti starejših delavcev, izobrazba mladih, izdatki za R & R, napre-

dek pri zmanjšanju emisij toplogrednih plinov in porabe energije.

II. Raziskave poslovnih učinkov udeležbe zaposlenih pri dobičku

Udeležba zaposlenih pri rezultatih poslovanja (pri dobičku – ang. profit sharing ali drugih vnaprej določenih rezultatih, kot npr. pri povečanju produktivnosti, prihrankih zaradi zmanjševanja stroškov, zvišanje kakovosti proizvodov ali storitev in podobno – ang. gain sharing), ki **skupaj z notranjim lastništvom zaposlenih** oziroma delavskim delničarstvom, ki je posledica izplačil pripadajočega deleža na dobičku v obliki delnic podjetja, tvori pojem **t. i. finančne participacije zaposlenih**, po izsledkih številnih znanstvenih raziskav prinaša znatne koristi tako organizacijam – delodajalcem kot delavcem, pa tudi nacionalnemu gospodarstvu v celoti.

Na splošno je udeležba zaposlenih pri dobičku – bodisi v obliki gotovinske bodisi delniške sheme – po ugotovitvah raziskav z **mikroekonomskega vidika**, posebej če je kombinirana tudi z razvitim sistemom sodelovanja delavcev pri upravljanju in širšega notranjega lastništva, **statistično značilno povezana z večjo produktivnostjo in višjim dobičkom**, saj pomembno izboljšuje delovno zadovoljstvo, motivacijo ter pripadnost zaposlenih podjetju, poleg tega pa ima tudi vrsto drugih pozitivnih poslovnih učinkov (nižja fluktuacija, zmanjšanje potrebe po nadzoru zaposlenih, večja skladnost interesov lastnikov, menedžmenta in zaposlenih in s tem zmanjševanje notranjih interesnih nasprotij itd.). **Z makroekonomskega vidika** pa raziskave ugotavljajo njen **pozitiven vpliv predvsem na nižjo raven brezposelnosti, zmanjšano inflacijo in višjo ekonomsko rast**.

* * *

V nadaljevanju na kratko povzemamo (po Bedrač, 2005: 26–28) nekaj temeljnih tovrstnih izsledkov »klasičnih« raziskav s tega področja. **Buchko A.** v svoji raziskavi z naslovom *Employee Ownership, attitudes and turnover: An empirical assessment* dokazuje, da finančna participacija pospešuje zadovoljstvo z zaposlitvijo in s kakovostjo delovnega življenja. Finančna participacija spodbuja menedžment k bolj doslednemu obveščanju zaposlenih, ki s tem dobijo občutek odprtosti in transparentnosti podjetja. V končni posledici pa lahko vodi tudi do bolj učinkovitega skupinskega dela in sodelovanja med zaposlenimi, saj finančna participacija po definiciji bolj spodbuja skupinsko

⁵Vir: <http://www.worker-participation.eu/About-WP/European-Participation-Index-EPI> (14. 11. 2013).

kot posamično delovanje. **Jackman R.** v raziskavi *Profit-sharing in a unionised economy with imperfect competition* ugotovi, da lahko finančna participacija poleg mikro-ekonomskih koristi za organizacije in njihove zaposlene prispeva tudi k ugodnim makroekonomskim rezultatom. To vključuje nižjo raven brezposelnosti, zmanjšano inflacijo in višjo ekonomsko rast. Te ugotovitve podpira vse več empiričnih dokazov. **Več različnih avtorjev** je nato v svojih ločenih raziskavah prišlo do enotne ugotovitve, da je finančna participacija, posebno udeležba pri dobičku, statistično povezana z večjo produktivnostjo⁶ in višjim dobičkom.⁷ Poleg tega, kot med drugimi ugotavlja **Kirn S.** v raziskavi *Does profit-sharing increase firm profits?*, empirični dokazi tudi potrjujejo, da se ti rezultati stopnjujejo v kombinaciji z drugimi oblikami delavske udeležbe. To pa posredno potrjuje teorijo, da je finančna participacija najbolj učinkovita, ko so delavci pri vsakodnevnem delu tesno vključeni v reševanje težav in sooblikujejo delo. Poleg teh pozitivnih faktorjev obstajajo tudi dokazi, ki jih v svojih raziskavah predstavlja **več avtorjev**⁸, da je finančna participacija povezana z izboljšanim osebnostnim počutjem zaposlenih in zadovoljstvom pri delu, kar so izmerili v manjši odsotnosti z dela.

Vendar pa je, kot opozarja Bedračeva, potrebno poudariti, da ni mogoče avtomatično in za vse primere, domnevati, da bo finančna participacija v vseh organizacijah tudi udejanjila te **potencialne pozitivne učinke**. V praksi, odvisno od konkretnih ukrepov v organizaciji, se lahko pojavljajo številne težave, ki ogrožajo pričakovane učinke. V Veliki Britaniji je bila v letu 2001 opravljena raziskava,⁹ ki je med težavami, denimo, izpostavila naslednje:

- razdeljenost med zaposlenimi v primerih, ko so samo določene skupine vključene v sheme finančne udeležbe;
- nezainteresiranost linijskih menedžerjev, če ne vidijo povezave med finančno participacijo in povečano učinkovitostjo in produktivnostjo;
- ugodnosti so lahko sprejete kot nepričakovani dobiček, če delavci ne vidijo prave povezave med finančno participacijo in njihovimi napori;

⁶ Fernie in Metcalf, 1995; Jones in Kato, 1995; Kruse, 1993; Kruse in Blasi, 1995; OECD, 1995; Wadhvani in Wall, 1990.

⁷ Festing M., Groening Y., Kabst R. in Weber W., 'Financial participation in Europe — Determinants and outcomes', *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 20, No. 2, 1999, str. 295–329.

⁸ Festing et al, 1999; Hammer et al, 1988; Poole in Jenkins, 1990; Voets in Spear, 1995.

⁹ Reilly P., Cummings J., Bevan S. (2001), *A Share of the Spoils: employee financial participation*, Institute of Employment Studies, Report 373.

- sum, da podjetja prikazujejo finančne rezultate tako, da bi vplivala na izplačilo finančnih ugodnosti;
- občutek zaposlenih, da preveč tvegajo;
- oddaljenost shem finančne participacije od zaposlenih in operativnih menedžerjev, če so le-te preveč centralizirane;
- omejeno razmišljanje menedžerjev, če so cilji organizacije zastavljeni preveč ozko in na zelo kratek rok, kar menedžerje spodbuja, da se osredotočijo na le-te, namesto bolj dolgoročnih zadev, kakršni so učinki finančne participacije;
- uporaba finančne participacije kot »palice« namesto »bonbonov«, tako da podjetja pogojujejo finančno participacijo s sprejemljivim vedenjem.

Vse te težave so vodile do potrebe po določenih **vodilih o uporabi finančne participacije**, zlasti ustreznih priporočil, kakršna so bila na podlagi vseh navedenih empiričnih ugotovitev kasneje sprejeta zlasti prek različnih dokumentov EU.

III. Raziskave o učinkih notranjega lastništva zaposlenih

Ena temeljnih prednosti notranjega lastništva zaposlenih, ki v svetu postaja vse bolj »perspektivna« oblika lastništva podjetij, je – kot na podlagi svojih proučevanj ugotavljajo v Evropskem združenju za lastništvo zaposlenih (EFES – European Federation of Employee Shareownership) – v tem, da poleg dokazano pozitivnih (tudi kratkoročnih) učinkov na poslovno uspešnost **spodbuja k usmerjenosti podjetij v trajnostni razvoj**, ne zgolj k njihovim kratkoročnim dobičkom. "Evropska federacija za lastništvo zaposlenih (EFES)" je že v 90-ih letih navedla naslednje koristi, ki jih to prinaša:

- *motivacijo zaposlenih za izboljšanje poslovne učinkovitosti,*
- *pravičnejšo razdelitev bogastva podjetja,*
- *ohranjanje in ustvarjanje delovnih mest,*
- *pospeševanje podjetništva,*
- *trajnostni razvoj,*
- *dodaten zaslužek za zaposlene,*
- *stabilnejšo družbo.*

Najboljše učinke pa širše notranje lastništvo zaposlenih prinaša v **kombinaciji z visoko razvito participacijo zaposlenih** (pri upravljanju in dobičku). Prav to spoznanje predstavlja tudi podlago za priporočilo, da je iz tega razloga (tj. zaradi njihovega medsebojnega prepletanja in možnosti doseganja njihovih sinergijskih učinkov) vsekakor priporočljivo različne oblike organizacijske participacije zaposlenih **razvijati hkrati in vzporedno**.

V zadnjih 20 letih je bilo narejenih **več kot 30 raziskav na temo odnosa zaposlenih do lastništva** (Gonza 2020). Raziskave ugotavljajo, da participacija delavcev v lastništvu in odločanju izredno dobro vpliva na kakovost življenja, predvsem zaradi možnosti za upravljanje z »lastnim prostorom«, torej prostorom svojega delovnega mesta. Nadalje, zaradi povečanja avtonomnosti delavcev ima lastništvo zaposlenih pozitiven vpliv na politične in moralne vrednote. Meta-študija več kot 60 predhodno izvedenih psiholoških študij zaposlenih v delavskih podjetjih odkriva, da demokratična udeležba, ki je »dejanska, široko zasnovana in institucionalizirana« vodi do večje strpnosti in socialnega čuta.

ESOP skladi

Pravna oblika lastništva zaposlenih, ki je po številčnosti in uspešnosti daleč pred vsemi drugimi je ameriški **Employee Stock Ownership Plan (ESOP)**. V 70-ih letih so v ZDA sprejeli poseben zakonski akt, ki je posebni vrsti pokojninskega sklada omogočil, da **v imenu zaposlenih investira v delnice matičnega podjetja in si lahko lasti do 100 % delnic**. Tako je nastal ESOP. Danes je v ZDA okrog 7.000 podjetij, ki imajo vzpostavljene ESOP sklade, ta podjetja pa zaposlujejo okrog 14 milijonov ljudi oziroma 10 % delovne sile zasebnega sektorja. Okrog 1.000 teh podjetij je 100-odstotnih ESOP-ov, kar pomeni, da so zaposleni 100-odstotni lastniki delnic podjetja, v katerem delajo.

ESOP ni pomemben samo zaradi razširjenosti ter poslovnih uspehov, temveč **predvsem zaradi pravnih, finančnih in organizacijskih rešitev**, ki jih omogoča. Glavne lastnosti ESOP sklada so ():

- **Vsi zaposleni morajo biti vključeni v lastniško shemo**, kar prepreči menedžerske odkupe, ali pa selekcijo dostopnosti do lastništva, vezano na pomembnost funkcije v podjetju (delniške opcije so tako, na primer dostopne

predvsem visokemu menedžmentu in dobro plačanim inženirjem, ne pa tudi slabšeplačanih delavcem).

- **Zaposleni ne financirajo odkupa iz lastnih prihrankov**, temveč s svojim delom. Podjetje od svojih prihodkov vsak mesec nameni določen odstotek v namen financiranja odkupa. S tem inkluzivnost vključenosti ni samo formalna zahteva, temveč tudi realna možnost, predvsem za delavce z nizkimi dohodki.
- **Formalno je lastnik ESOP sklad, zaposleni pa imajo pravice, ki sledijo iz naslova lastništva** (participacija v dividendah, participacija v neto vrednosti sredstev, participacija v odločanju). *De iure* je torej lastništvo v drugi pravni osebi, *de facto* pa vseh zaposlenih. Edina omejitev v okviru ESOP lastništva za zaposlene je, da v času zaposlitve svojih delnic ne morejo prodati. Tako se prepreči možnost koncentracije delnic v rokah notranje manjšine in pa »beg« delnic iz podjetja med zunanje investitorje. Lastništvo na ta način dolgoročno ostane med vsemi »trenutno« zaposlenimi.
- **Ključno je, da lastništvo pospremijo ustrezni izobraževalni programi**, s katerimi se zaposlene pripravi na njihovo novo vlogo solastnikov. Poleg delavnice za zaposlene je pomembno tudi, da menedžerji razumejo, kdo je nov lastnik – sedaj odgovarjajo zaposlenim in podjetje vodijo v njihovem interesu, ne pa interesu odsotnih (zunanjih) lastnikov. Tako bo morda kdaj odločitev za izboljšanje delovnih pogojev ali krajši delovni čas pretehtala odločitev za višje dividende.

Lastništvo zaposlenih pa ima dokazano **pozitiven vpliv tudi na znižanje premoženjske neenakosti**. Ekonomska neenakost, ki se odraža tudi v politični neenakosti, družbeni neenakosti in drugih vrstah neenakosti, ni tako globoka zaradi neenakosti v dohodkih iz dela, temveč predvsem zaradi neenakosti v dohodkih iz kapitala. Lastništvo zaposlenih **de facto pomeni decentralizacijo kapitala med državljanje**. Veliko je raziskav, ki so preučevale vpliv ESOP podjetij na premoženjsko neenakost in prav vse kažejo na znatno znižanje neenakosti zaradi vključevanja zaposlenih v lastništvo delnic prek ESOP skladov. Razlog je preprosto; upravičenci ESOP sklada dobijo boniteto (dodaten prispevek v obliki delnic in dividend), ne da bi bili primorani znižati svoje plače.

ESOP **finančno najbolj opolnomoči prav delavce nižjega in srednjega dohodkovnega razreda**. Nedavna raziskava avtorjev Blasi in Kruse (2019), ki je vključevala 200 zaposlenih iz 21 ESOP podjetij, ugotavlja da:

- Povprečno premoženje zaposlenega (nižji in srednji dohodkovni razred) v ZDA je 17.000 dolarjev. Povprečno premoženje zaposlenega (nižji in srednji dohodkovni razred) v podjetju ESOP je 165.000 dolarjev. ESOP skladi v povprečju povečajo premoženje zaposlenih za skoraj desetkrat.
- V skupini nižjega in srednjega dohodkovnega razreda imajo delavci blizu upokojitvene starosti (med 60. in 64. letom), ki so vključeni v program ESOP, desetkrat več premoženja kot drugi delavci te skupine blizu upokojitvene dobe.
- ESOP skladi močno zmanjšajo spolno in rasno premoženjsko neenakost.
- Številni delavci so si s prihranki v ESOP skladu zagotovili posojila, s katerimi so odplačali zdravstvene račune, kredite za nepremičnine in poslali otroke na študij.
- Veliko delavcev nižjega in srednjega dohodkovnega razreda, zlasti samskih žensk, je povedalo, da jim delo v podjetju z lastništvom zaposlenih zagotavlja občutek ekonomske in upokojitvene varnosti.
- V podjetjih ESOP, v katerih so bili zaposleni vključeni v participatorni menedžment, so delavci napredovali v komunikacijskih spretnostih, se naučili osnovnih orodij upravljanja in poslovanja, kar jim je pomagalo tudi pri izboljšanju finančnega odločanja v lastnem gosposlinstvu.

Avtorja študije zaključita z ugotovitvijo, da je **lastništvo zaposlenih lahko ekonomska politika, ki bi načela same vzroke premoženjske neenakosti**, ki ubija ameriško družbo: »Prejšnje raziskave so pokazale, da se podjetja v lasti zaposlenih obnesejo bolje od povprečja, nismo pa vedeli, kaj lastništvo zaposlenih pomeni delavcem. Ta študija ponuja bogato bazo podatkov o tem, kako lastništvo zaposlenih spremeni življenje nižjega in srednjega dohodkovnega razreda«.

Druge »klasične študije«

Posebej velja omeniti še nekatere od starejših študij o poslovnih učinkih notranjega lastništva, ki so bile doslej opravljene zlasti v ZDA in bi jih lahko označili kar kot

»**klasiko**« na tem področju. Njihove glavne ugotovitve v nadaljevanju povzemamo po Kanjuo Mrčela (1997: 6–7). Avtorica v zvezi z izsledki teh raziskav ugotavlja, da so raziskovalci glede povezave med lastništvom zaposlenih in uspešnostjo podjetij »**zaključili zgodbo**«. Tako konsistentni rezultati so zelo redki. Z gotovostjo lahko trdimo, da **kombinacija lastništva in participativnega menedžmenta pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja**. Samo lastništvo ali sama participacija, pa po drugi strani v najboljšem primeru povzročita le posamezne in kratkoročne rezultate.

NCEO študija iz leta 1986

Prva študija, ki je pokazala specifično posledično povezavo med lastništvom zaposlenih in uspešnostjo podjetja, je bila študija M. Quarreya in Corey Rosen iz NCEO-a. Študija je primerjala poslovanje podjetij v lastništvu zaposlenih pet let pred uvajanjem in pet let po uvajanju ESOP-a.

Rezultati kažejo, da se je v ESOP podjetjih prodaja povečala za 3,4 %, zaposlenost pa za 3,8 % letno več v po-ESOP obdobju, kot bi bilo za pričakovati glede na pred-ESOP rezultate. Ko so podjetja razdelili v 3 skupine (glede na stopnjo participativnosti menedžmenta), so **samo najbolj participativna podjetja pokazala pozitivne rezultate**. V tej skupini so podjetja napredovala od 8 do 11 % hitreje, kot je bilo pričakovano, srednja skupina je imela približno pričakovane rezultate, najnižja skupina pa je pokazala celo negativen trend.

Newyorška in Washingtonska študija

Ekonomist Gorm Winther in sodelavci v New Yorku in Washingtonu so uporabili raziskovalni model NCEO-jeve raziskave na vzorcih 25 podjetij v lasti zaposlenih v New Yorku in 28 podjetij v lasti zaposlenih v državi Washington. V obeh primerih se je izkazalo, da je imelo lastništvo samo zase majhen vpliv, ali da ni imelo vpliva na uspešnost poslovanja, medtem ko je **kombinirano s participativnim menedžmentom imelo pomemben vpliv**. V Washingtonu se je zaposlenost v podjetjih, v katerih so kombinirali lastništvo in participacijo zaposlenih, povečala za 10,9 % več, kot je bilo pričakovati. Prodaja se povečala za 6 % več od pričakovane. V New Yorku so uporabljali korelacije in zaradi tega se rezultatov ne da direktno primerjati, toda rezultati so bili podobni.

GAO študija

Leta 1987 je ameriški General Accounting Office z uporabo podobne metodologije

opravi analizo produktivnosti in profitabilnosti podjetij v lasti zaposlenih. Študija je pokazala, da uvajanje ESOP-a ne vpliva na profitabilnost, ampak, da **participativna podjetja v lasti zaposlenih povečajo stopnjo produktivnosti za 52 % letno**. Z drugimi besedami, če je bila stopnja rasti produktivnosti pred uvajanjem ESOP-a 3 %, bo po uvajanju ESOP-a 4,5 %.

Druge študije

Številne študije sugerirajo zaključke v isti smeri, toda niso uspeli dokazati kavalnih razmerij, tako kot zgoraj omenjene študije. Leta 1990 so v študiji Centra za lastništvo zaposlenih v Michiganu in Univerze v Michiganu preučevali mnenja vodilnih o vplivu lastništva zaposlenih na prodajo, dobičke, produktivnost in druge elemente. Odgovori so bili pozitivni. 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 še pokazala, da se je uporaba programov participacije zaposlenih (kot so delovne skupine ali svetovni sveti) povečala za 50 do 100 % po uvajanju načrta za lastništvo zaposlenih (ESOP).

Leta 1993 je tudi študija NOEOC-a (Center za lastništvo zaposlenih v Severovzhodnem Ohio) pokazala **dramatično povečanje participacije po uvajanju ESOP-a**. Programi, kot so skupinsko odločanje ali programi usposabljanja za participacijo, so se v večini primerov podvojili. Študija ni primerjala uspešnosti pred in po uvajanju ESOP-ov, ugotovila pa je, da so bila podjetja v lasti zaposlenih uspešnejša od konkurence v povečanju števila zaposlenih v 49 % primerov, enaka v 50 % primerov in slabše rezultate v samo 1 % primerov.

Douglas Kruse in Joseph Blasi (Rutgers and Michael Conte pri Univerzi v Baltimoru) sta ugotovila, da kaže cena delnic podjetij z 10 % in več lastništva zaposlenih, ki kotirajo na borzi, konstantno boljše trende kot splošni borzni indeks.

IV. Perspektive nadaljnjega razvoja delavske participacije

Razvit sistem delavske participacije je danes, kot dokazujejo tudi zgoraj predstavljene znanstvene raziskave, brez dvoma **»nujni pogoj«** (*conditio sine qua non*) doseganja večje poslovne uspešnosti sodobnih podjetij in ne več nekakšno **»nujno zlo«**. Pri tem je pomembno poudariti, da delavsko-soupravljalске »pristojnosti« se-

veda ne morejo zajemati le nekih marginalnih poslovnih odločitev, ampak morajo zagotavljati vključevanje in upoštevanje interesov zaposlenih pri sprejemanju vseh pomembnejših poslovnih odločitev, in sicer tako na ravni delovnega mesta (individualna oz. neposredna participacija) kot na ravni podjetja (posredna/predstaviška oziroma kolektivna participacija). V podjetju namreč načeloma ni prav nobene poslovne odločitve, ki v skrajni posledici ne bi tako ali drugače zadevala tudi zaposlenih in njihovih interesov. Zato poslovnih odločitev (razen redkih izjem, ki so za zdaj lahko le v izključni pristojnosti lastnikov kapitala in njihove skupščine) načeloma **ni mogoče deliti na tiste, ki so lahko, in na tiste, ki a priori ne morejo biti »predmet soupravljanja«**.

Nujno je torej načrtno slediti cilju postopnega izenačevanja pravic in položaja nosilcev človeškega in finančnega kapitala podjetij. Predvsem pa bo potrebno najprej optimalno **izkoristiti vse trenutne objektivne možnosti** razvoja delavske participacije znotraj obstoječega (v osnovi še vedno meznega) kapitalističnega družbenoekonomskega sistema, tako na področju **soupravljanja, kot tudi notranjega lastništva zaposlenih**. Vse te možnosti za zdaj namreč – niti v državah s trenutno najvišjo stopnjo razvitosti delavske participacije – še zdaleč niso izčrpane.

Širjenje notranjega lastništva zaposlenih (tj. njihovega lastništva tudi nad finančnim, ne samo človeškim kapitalom) kot tretja, dopolnilna oblika organizacijske participacije zaposlenih, s katero se ustrezno zaokroža sistem ekonomske demokracije in njenih želenih ekonomskih in socialnih učinkov, za razliko od soupravljanja in udeležbe pri dobičku **ni »ekonomska pravica« zaposlenih na temelju človeškega kapitala**. Zato lahko njeno uveljavljanje tudi v prihodnje sistemsko še naprej ostane le **prostovoljno**, torej zgolj kot »priporočljiv poslovni«, ne pa neobhoden sistemski ukrep za dokončno uveljavitev temeljnih ciljev sistema ekonomske demokracije kot nove paradigme kapitalizma. V končni obliki sistema ekonomske demokracije namreč lastništvo zaposlenih (tudi nad produkcijskimi sredstvi oziroma nad finančnim kapitalom) podjetij ne bo več nujen pogoj za zagotavljanje njihovega enakopravnega družbenoekonomskega položaja (in s tem ekonomske pravičnosti družbenoekonomskega sistema kot celote), 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.

V vsakem primeru pa lahko zaradi svojih dokazano pozitivnih ekonomskomotivacijskih učinkov tako v sedanjem kot v prihodnjem družbenoekonomskem sistemu bistveno **pripomore k še večji ekonomski učinkovitosti tega sistema**, zaradi česar bi ga veljalo tudi v prihodnje v čim večji meri (tudi zakonsko) spodbujati in stimulirati. Tovrstno personalno združevanje oziroma »spajanje« interesov lastnikov finančnega in človeškega kapitala je namreč lahko v kakršnemkoli družbenoekonomskem sistemu zelo koristno za še bolj učinkovito ekonomsko motivacijo lastnikov človeškega kapitala, kajti ta v tem primeru izhaja »iz dveh naslovov« hkrati. Pogoj za čim boljše tovrstne ekonomske učinke pa je seveda razširitev notranjega lastništva s sedanjega, bolj ali manj zgolj menedžerskega, na **najširši krog zaposlenih**, pri čemer so morebitni zgolj simbolični deleži seveda nepomembni.

Viri:

Bedrač, Janja (2005) *Izravnava in razmah finančne participacije zaposlenih v EU. Industrijska demokracija, št. 2/2005, str. 26–29. ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo. Kranj.*

Bernstein, Jared. 2016. "Employee Ownership, ESOPs, Wealth, And Wages." *Employee-Owned S Corporations of America.*

Blasi, Joseph R., and Douglas L. Kruse. 2019. "Building the Assets of Low and Moderate Income Workers and Their Families: The Role of Employee-Ownership." *Rutgers University: Institute for the Study of Employee Ownership and Profit Sharing.*

Carberry, Edward J. 2010. "Who Benefits from Shared Capitalism? The Social Stratification of Wealth and Power in Companies with Employee Ownership." *In Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options, 317–349. University of Chicago Press.*

Franca, Valentina (2010) *Vpliv delovanja svetov delavcev na poslovno uspešnost. Ekonomska demokracija, št. 1, str. 5–8. ŠCID – Študijski center za ekonomsko demokracijo. Kranj.*

Gallup Institute (2013) *The State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide report 2013. Dostopno na spletnem naslovu: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx> (12. 3. 2018)*

Gonza, Tej (2020) *Ekonomska demokracija kot družbena odgovornost. Ekonomska demokracija, št. 1, ŠCID – Študijski center za ekonomsko demokracijo, Kranj.*

Gonza, Tej, Gregor Berkopec (2019) *Slovenski ESOP: Model za odkup podjetij s strani zaposlenih?: Vol. 1. 1st Edition 1. Institute for Economic Democracy, Ljubljana.*

Gostiša, Mato (2014) *Teorija ekonomske demokracije kot nove oblike kapitalizma, str. 398–422, Kranj.*

Kanjuro Mrčela, Aleksandra (1997) *Lastništvo zaposlenih in uspešnost podjetij, Industrijska demokracija št. 10/97. ŠCID, Kranj.*