

»Nova realnost« za delavske predstavnike

Verjetno na tem mestu ni dovolj prostora za naštevane vseh izzivov, s katerimi se soočajo delavski predstavniki kot posledico epidemije. Raziskovalci so prepričani, da se bo »nova realnost« delavskih predstavništev pokazala zlasti v postopkih prestrukturiranja številnih organizacij tako na mednarodni kakor na nacionalni ravni. Po do sedaj zbranih informacijah in opravljenih raziskavah predstavljajo prestrukturiranja zelo velik izziv za vsa delavska predstavništva, vključno z evropskimi sveti delavcev, ki jim evropska zakonodaja priznava številne pravice pri tem. Veliko oviro za delavske predstavnike namreč še vedno predstavlja pogosto zaznana nepripravljenost menedžmenta za obveščanje in posvetovanje z delavskimi predstavniki, oziroma se ti postopki odvijajo, ko so odločitve vrhnjega menedžmenta že sprejete ter posledično delavski predstavniki **nimajo praktično več nobenega vpliva**. Dodatno oviro pri tem predstavljajo zaupne informacije, do katerih bi lahko v določenih primerih delavski predstavniki imeli pravico, vendar se zaradi oznake zaupnost zadržijo ter razkrijejo šele tedaj, ko je neka odločitev že sprejeta. Sklep raziskovalcev velja razumeti kot opozorilo delavskim predstavnikom, da

so pozorni na vsako podrobnost dogajanja v organizaciji, ki bi nakazovala na prestrukturiranje. Predvidevajo namreč, da lahko menedžment pod pritiskom hitrega in odločnega odziva, podkrepjenega z negotovostjo posledic epidemije, postavi delavske predstavnike na stranski tir.

Za več ženskih predstavnic v organih upravljanja

Glede delavskih predstavnikov v organih upravljanja poudarjajo in se zavzemajo za večjo enakost spolov tako pri predstavnikih kapitala kot dela. Podatki namreč kažejo na veliko podzastopanost žensk. Denimo v družbah v EU, ki kotirajo na borzi, je delež žensk v organih upravljanja v povprečju 25 %. Najslabša situacija za ženske je na Malti, najboljša v Franciji; Slovenija je na sredini. Sindikalna konfederacija ETUC se zavzema, da bi se ta delež dvignil na vsaj 40 %. Poudarjajo, da bi se morali tudi na tej ravni zavzemati za enake možnosti žensk, upoštevajoč dejstvo, da je epidemija prizadela bolj ženske kot moške, saj je več žensk v poklicih, ki jih je epidemija bolj prizadela, na primer zdravstvo, šolstvo, sociala ipd., ravno tako nosijo večje breme gospodinskih in družinskih obveznosti. Skladno s tem bi morale biti aktivnosti vključno z zakonskimi spremembami tako EU kot držav

članic **usmerjene v zagotavljanje enakih možnosti**, kar vključuje ne samo enako plačilo za enako delo, temveč tudi ustrezno zastopanost žensk v organih upravljanja, kar vključuje tudi delavske predstavnike. Strinjati se je mogoče z raziskovalci, da je aktualna kriza kot posledica epidemije te razlike še dodatno poglobila.

Ključno sporočilo tega vsebinskega sklopa poročila Benchmarking 2020 je, da delavski predstavniki v vseh različnih oblikah, kakor jih poznajo države EU, niso in ne predstavljajo ovire za uspešno spopadanje s posledicami epidemije. Nasprotno: delavski predstavniki predstavljajo pomemben vir znanja, moči in idej za »novo realnost«. Njihova aktivnost pa **nikakor ne sme ostati omejena na krizne čase**, ampak vztrajati je treba na konstantni prisotnosti in aktivnosti. Ob tem velja še dodatno poudariti ključno vlogo socialnega dialoga, kakor so jo pripoznali tudi evropski voditelji. Delavski predstavniki pa pri tem **naj ne bodo nemi opazovalci dogajanja**, ki jih organizacije delno vključujejo v postopke odločanja. Zavzemati se je treba za njihovo polno vključenost, kar terja spremembe tako na zakonski kakor operativni ravni, vključno z oblikovanjem ustreznih politik, ki bi takšno delovanje spodbujale.

NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

Trend širitve lastništva zaposlenih – naj se pridruži tudi Slovenija?

Države z razvitimi shemami udeležbe zaposlenih v lastništvu z davčnimi spodbudami spodbujajo vključevanje zaposlenih v lastniške sheme in zagotavljajo ustrezen pravni okvir za prenos lastništva na zaposlene. Zavedajo se pozitivnih učinkov, ki jih ima lastništvo zaposlenih na gospodarstvo, podjetništvo in ekonomski položaj zaposlenih z enakomernejšo porazdelitvijo dohodkov. Z vidika podjetij so glavni razlogi za uveljavitev lastništva zaposlenih najpogosteje povezani z namenom izboljšanja motivacije in produktivnosti, saj so podjetja, ki svojim zaposlenim ponujajo različne lastniške sheme med najuspešnejšimi v svoji panogi.

Uvod

Povečanje udeležbe zaposlenih v lastništvu je danes eden najbolj vztrajnih in pomembnih, vendar pogosto prezrtih trendov v sodobnih tržnih gospodarstvih (Carberry 2011). Spremembe lastniških oblik marsikje spremlja večje vključevanje zapo-

slenih v delovanje podjetij na vseh ravneh, kar je predpogoj za **ugodne učinke lastništva zaposlenih** tako za podjetja kot za zaposlene (glej Nuttall 2012). Udeležba zaposlenih v lastništvu je obravnavana ne le kot pomemben instrument poenotenja ciljev zaposlenih s cilji podjetja in povečeva-

nja lojalnosti zaposlenih na dolgi rok, ampak tudi kot pomemben element v procesu moderniziranja organizacije dela, ki v ospredje postavlja zavzetost, sodelovanje in inovativnost na delovnem mestu. Načrti lastništva zaposlenih predstavljajo s strani delodajalcev bolj **fleksibilen način nagra-**



Piše:
mag. Leja Drofenik Štibelj

jevanja zaposlenih kot ostale bolj tradicionalne metode (glej Pendleton in Robinson 2011).

V anglo-ameriškem gospodarskem sistemu je udeležba zaposlenih v lastništvu že dlje časa prisotna in uveljavljena lastniška oblika. Temelj široke uporabe različnih oblik udeležbe zaposlenih v lastništvu in načinov preoblikovanja lastniške strukture podjetij v korist zaposlenih je sistemska urejenost tega področja in stimulatívno davčno okolje, ki spodbuja tako zaposlene k nakupu kapitalskih deležev podjetja, v katerem so zaposleni, kot podjetja sama k nagrajevanju zaposlenih z delnicami. Razlog večje razširjenosti so tudi dobro razviti delniški trgi in večja razpršenost, preglednost in likvidnost lastništva, kar so osnovne značilnosti t. i. liberalnih gospodarstev. V Evropi je Velika Britanija primer države, ki ima zaradi močne in dolgoročne vladne podpore razvoju tega področja zelo razvejan in urejen sistem udeležbe zaposlenih v lastništvu (Blanchflower 1987; Conyon in Freeman 2004; O'Connell 2011; Poutsma in drugi 2013, 190–194; Pendleton in Robinson 2015).

Stanje v Sloveniji je na tem področju popolnoma drugačno. V javnih razpravah, v širši in poslovni javnosti, **ni namenjeno veliko pozornosti kapitalski udeležbi zaposlenih** v lastniški strukturi podjetja. Področje udeležbe zaposlenih v lastništvu pri nas ni sistemsko urejeno niti ustrezno davčno spodbujeno (Canjko Javornik 2007; prim. Lednik 2014; Mikuš 2014).

Učinkovit način zmanjševanja premoženjskih razlik

Ugotovitve raziskave, ki jo je objavil Inštitut za proučevanje lastništva zaposlenih in delitve dobička (glej Rutgers 2019), kažejo, da ima udeležba zaposlenih v lastništvu pomembno vlogo pri zmanjše-

vanju premoženjskih razlik med zaposlenimi.

Vrednost ESOP računa zaposlenim znatno izboljšuje premoženjski status, s čimer so si zaposleni v ESOP podjetjih sposobni ustvariti finančno varnost za čas upokojitve, ki precej presega tisto, ki je običajno na voljo zaposlenim z nizkim ali zmernim dohodkom brez lastniškega deleža. ESOP računi zaposlenih z nizkimi dohodki bistveno izboljšujejo gospodarsko **stabilnost družine zaposlenega in njihovo finančno varnost**. Zaposleni v ESOP podjetjih imajo v povprečnem znesku za upokojitve prihranjena sredstva v višini 170.326 dolarjev, kar je več kot dvakrat več od nacionalnega ameriškega povprečja, ki znaša 80.339 dolarjev.

Ob čedalje slabših napovedih glede višine pokojnin, bi bili prihranki na ESOP računih dobro finančno zagotovilo vsem zaposlenim za čas upokojitve, tudi pri nas ob predhodni normativni ureditvi področja.

Večje zadovoljstvo zaposlenih

Od leta 1970 dalje je bilo objavljenih precej študij, ki so se osredotočale na to, kako lastništvo zaposlenih vpliva na obnašanje zaposlenih in njihov odnos do podjetja. Tukaj se bomo omejili le na nekatere, ki so bile opravljene v zadnjem desetletju. V letu 2010 je bila objavljena študija, ki je proučevala ekonomske koristi lastništva zaposlenih, tako da je primerjala podjetja, ki so v (delni) lasti zaposlenih (v nadaljevanju PLZ) in podjetja, ki niso v lasti zaposlenih (v nadaljevanju ne-PLZ) v času pred svetovno gospodarsko krizo in v času recesije (Lampel in drugi 2010). Rezultati analize so pokazali, da so PLZ v različnih gospodarskih obdobjih bolj prožna kot ne-PLZ.

V letu 2014 je bila objavljena nadaljevalna študija (Lampel in drugi 2014) z namenom ugotovitve razlik med PLZ in ne-PLZ tudi v času po recesiji. Glavna ugotovitev razširjene raziskave je, da **PLZ prenašajo gospodarska nihanja bolje kot ne-PLZ** in ohranjajo rast prodaje ter stopnjo zaposlenosti tudi če se recesija poglobi.

Z vidika zdravja in dobrega počutja (manjša odsotnost zaposlenih, večje zadovoljstvo pri delu) je bilo ugotovljeno (McQuaid in drugi 2012), da ima način organizacije in vodenja dela v PLZ pozitiven vpliv na dobro počutje zaposlenih. To vodi k večji zavzetosti in motiviranosti zaposlenih, kar se kaže v večji produktivnosti. Pozitivno plat lastništva zaposlenih kažejo tudi številne študije, ki sodelovanje zaposlenih povezu-

jejo z **boljšim počutjem in vključenostjo pri sprejemanju odločitev**, kar vodi do večje produktivnosti podjetja (Brione in Nicolson 2012).

Nadalje je bilo ugotovljeno (Lampel in drugi 2012), da imajo PLZ večinoma dolgoročno usmeritev, velik pomen pripisujejo »pionirskim inovacijam« in so bolj naklonjena inovativnim idejam svojih zaposlenih kot ne-PLZ. Za model lastništva zaposlenih velja, da je neke vrste »aktivator« večje angažiranosti zaposlenih (Lampel in drugi 2010). Poleg tega se PLZ zavedajo svoje sposobnosti privabljanja in ohranjanja nadarjenih zaposlenih in koriščenja njihovih inovacij. Prav **privabljanje nadarjenih zaposlenih** je ena največjih prednosti modela lastništva zaposlenih.

PLZ se od ne-PLZ razlikujejo predvsem po tem (glej Lampel in drugi 2012), da v času gospodarske vzpona niso nagnjena k prevzemanju prevelikih tveganj, medtem ko pa imajo v času slabih gospodarskih razmer bolj pozitiven odnos do širitve svoje dejavnosti kot običajna podjetja. Nadalje pa jih od običajnih podjetij loči tudi to, da se bolj **osredotočajo na notranjo rast podjetja** (širjenje lastne baze poslovanja) kot na zunanjo (razvijanje novih proizvodov ali proizvodnih linij drugih podjetij). Ta prednost je posledica dejstva, da imajo podjetja v lasti zaposlenih običajno večje težave pri pridobivanju zunanjih virov kapitala. V času recesije pa to pomeni prednost pred ostalimi podjetji, ker so podjetja v lasti zaposlenih bolj spretna pri uporabi notranjih virov za doseganje rasti in manj odvisna od zunanjih virov kapitala. Nadalje podjetja, kjer so zaposleni hkrati lastniki, več investirajo v širitev poslovanja in imajo hitrejšo rast števila zaposlenih kot njihovi konkurenti.

Izkušnje podjetja, ki je v 100-odstotni lasti zaposlenih v času pandemije

Chris McDermott, direktor podjetja The 1:1 Diet, ki je v 100-odstotni lasti zaposlenih, pravi, da »postaja lastništvo zaposlenih vse bolj priljubljeno po vsej Veliki Britaniji, saj je glede na trenutno negotovost, ki smo ji zaradi pandemije priča letos, jasno zakaj mnogi direktorji podjetij razmišljajo o prenosu lastništva na zaposlene«.

»Letošnje leto je zahtevno za vsa podjetja. Meseca maj in april sta bila še posebej težka za naše podjetje, vendar nam je robustnost našega poslovnega modela (neposredna prodaja) pomagala, da smo hitro

Evropska federacija za lastništvo zaposlenih, (v nadaljevanju: EFES¹), je navedla **naslednje koristi, ki jih prinaša lastništvo zaposlenih** (EFES 2006):

- motivacijo zaposlenih za izboljšanje poslovne učinkovitosti: participacija zaposlenih, ki upošteva človeški dejavnik, izboljša poslovno uspešnost v pogledu produktivnosti/konkurenčnosti in kakovosti; programi participacije pomagajo razvijati dinamična in učinkovita podjetja;
- pravičnejšo razdelitev bogastva podjetja;
- ohranjanje in ustvarjanje delovnih mest, kjer je v povezavi s privatizacijo ali preurejanjem podjetij lastništvo zaposlenih dejavnik ohranjanja in podpore zaposlovanju kot zunanji delničarji;
- pospeševanje podjetništva, kjer je bilo dokazano, da programi participacije v ZDA usposablajo zaposlene, da si ustvarijo začetni kapital za ustanovitev lastnega podjetja z razvijanjem močnega podjetniškega duha in da pomagajo pri reševanju problema nasledstva v primerih, ko je direktor lastnik delnic;
- trajnostni razvoj, saj imajo zaposleni lastniki dolgoročnejši pogled na podjetja. Ker tudi delajo v podjetju, se bolj zavedajo vpliva razvojnih strategij na okolje. Posebno v Vzhodni Evropi so zaposleni lastniki ohranili lokalno okolje pred uničujočimi posledicami kratkoročnih komercialnih koristi zunanjih delničarjev;
- dodaten zaslužek za zaposlene, saj sheme lastništva zaposlenih zagotavljajo delavcem dodatne prihodke, ki so zlasti dobrodošli ne le ob upokojitvi, ampak tudi ob izrednih dogodkih;
- stabilnejšo družbo, ker daje širša porazdelitev bogastva podjetja med zaposlene večjo stabilnost na finančnih trgih. Lastništvo zaposlenih je pomemben motivacijski dejavnik v podjetju, če zaposleni vidijo povezanost svojih prizadevanj z rezultati podjetja in s prejetimi nagradami. Optimalne rezultate dosežemo, ko se v poslu razvije kultura participacije. Koristi imajo tudi drugi delničarji zaradi večjih zmogljivosti, ki jih zagotavlja participacija.

obnovili prodajni položaj, zaklepanje pa je predstavljalo le še zadnji preizkus za našo različico lastništva zaposlenih«, pravi direktor Chris McDermott (v Cotton 2019). Njihov dolgoročni cilj je biti najboljše podjetje v lasti zaposlenih, **obogatiti življenje vseh svojih deležnikov** (tudi zaposlenih), biti glavni akter v dietetičnem sektorju (tako v Veliki Britaniji kot po vsem svetu) in to doseči brez žrtvovanja temeljnih vrednot podjetja. Direktor je prepričan, da bodo to dosegli le, če bodo trdo delali za svoje skupno dobro – če bodo razumeli, da so v tem resnično vsi skupaj.

Leta 2009 so prejšnji lastniki tega podjetja začeli razmišljati o svojih možnostih nasledstva, ker so se želeli upokojiti in umakniti iz vsakodnevnega vodenja podjetja. Pri izbiri nasledstva so iskali način, kako ohraniti edinstveno kulturo in identiteto podjetja. Lastništvo zaposlenih jim je predstavljalo **način ohranitve najboljših elementov poslovanja**, obenem pa tudi ohranitev materialne vrednosti podjetja. Že nekaj let kasneje, leta 2019 je bilo podjetje na nacionalni ravni prepoznavno po zavzetosti za opolnomočenje svojih zaposlenih ter je prejelo zelo prestižno nagrado podjetja leta v lasti zaposlenih.

Podjetje The 1:1 Diet nima zunanjih lastnikov, pomembnih bančnih posojil ali

dolgov. Odločitve, ki jih sprejemajo v imenu podjetja in v svojem imenu, so pretehtane, ker so vsi lastniki podjetja in vsi »kapitani svoje usode«. Ker je v igri veliko, bi to lahko privedlo do velike neodločnosti in oklevanja v podjetju, a v glavnem do tega ne pride. Trdno so prepričani, da dobrim podjetjem v lasti zaposlenih za uspešno poslovanje ni treba opustiti dobrih poslovnih praks. Chris McDermott ugotavlja:

“V mnogih klasičnih podjetjih, ki niso v lasti zaposlenih, lastniki in višje vodstvo govorijo svojim zaposlenim, da so v tem »vsi skupaj«, a kasnejša dejanja kažejo drugače. Toda v podjetju, ki je v lasti zaposlenih, smo **v resnici vsi v vsem skupaj**. Biti podjetje, ki je v lasti zaposlenih, lahko osvobaja, če stojimo in padamo zgolj zaradi odločitev, ki jih sprejemamo. Ni nam treba ustvarjati letnih dividend, da bi bili delničarji zadovoljni, kar pomeni, da imamo **večjo svobodo** kot večina drugih podjetij.

Vendar lastništvo zaposlenih prinaša tudi izzive. Pri nas smo se odločili, da bomo podjetje vodili kot vsako »običajno« podjetje z vsemi zapletenimi dejavnostmi. Resnično verjamem, da je za vodenje uspešnega komercialno usmerjenega podjetja, ki je v lasti zaposlenih, potrebno imeti utripajoče kapitalistično srce, kar pomeni, da nismo in ne moremo delovati kot kolektivno

mnenje delavca. Z vzpostavljeno običajno upravljalno strukturo v podjetju se pooblastila za odločanje prenesejo na tiste, ki jih potrebujejo, pri čemer so za oblikovanje in uresničevanje strateške vizije odgovorni direktorji. To omogoča podjetju, da se **hitro odzove na priložnosti in grožnje, kar se je še posebej v času pandemije izkazalo za dobro**. Tako za komercialne odločitve, ki jih sprejemamo, ni treba iskati odobritve lastnika ali zaposlenih.

Podjetja v lasti zaposlenih imajo koristi tudi zaradi boljše komunikacije in večje angažiranosti zaposlenih. Kot lastniki imajo naši zaposleni/deležniki pravico vedeti, kaj se dogaja v podjetju in kakšni so načrti za prihodnost. Vedeti morajo, kako poslujemo in kakšno je naše finančno stanje, kar je bilo še posebej pomembno v zadnjih devetih mesecih tega leta. Za namen boljšega pretoka informacij imamo v našem skladu (ang. *trust*) **dva predstavnika zaposlenih in redna skupna srečanja**, kjer vse zaposlene spodbujamo, da višjemu vodstvu postavijo vprašanja in sporočijo svoje pomisleke glede poslovanja in kakršne koli pomisleke glede podjetja samega.

Učinkovita komunikacija je ključnega pomena za blaginjo in višjo produktivnost zaposlenih, lastništvo zaposlenih pa je odličen način, da se **zaposlenim omogoči bolj slišen glas**, česar pa vsem podjetjem ne uspe doseči. Možnost slišnosti vseh zaposlenih pri svojem delu v podjetju je izjemno privlačna lastnost za bodoče zaposlene.

¹ Evropska krovna organizacija za delničarstvo zaposlenih lastnikov – podjetij, sindikatov, strokovnjakov, raziskovalcev, institucij in na splošno vseh, ki si prizadevajo za spodbujanje lastništva zaposlenih in delavske participacije v Evropi (ang. *European Federation of Employed Shareholders for Employee Ownership and Participation*).

Za nas je zelo pomembno, da postane lastništvo zaposlenih »resnično« za vse, kar želimo zaposlenim pokazati na zelo oprijemljiv način. Vsako leto želimo vsem zaposlenim izplačati delež dobička (v letu 2019 je to znašalo 20 % osnovne plače), pa tudi tisto, čemur mi pravimo dividende za deležnike (10 % dobička pred njegovo obdavčitvijo) enakomerno **razdeliti med vse zaposlene v podjetju**. Dejstvo, da lahko takšne nagrade delimo z vsemi, nosi močno sporočilo, kar v »običajnih« podjetjih ni vedno mogoče doseči.

Neoprijemljivi elementi v našem podjetju temeljijo na skupni opredelitvi naših temeljnih vrednot ter nenapisanih pravil glede odgovornosti, komunikacije, ustvarjalnosti, odličnosti, napredka in spoštovanja. Zlasti ta kultura je bila temelj naše odpornosti med pandemijo. Tako kot naši tekmeči moramo tudi mi za preživetje ostati **spretni, inovativni in stroškovno učinkoviti**. Biti podjetje, ki je v lasti zaposlenih, samo po sebi še ne zagotavlja uspeha.

Prenos lastništva podjetja na zaposlene je primeren način za številna podjetja, ki jih upravljajo lastniki, zlasti za podjetja, ki so globoko zakoreninjena v svojih skupnostih in za podjetja vseh velikosti (čeprav je morda prehod lažji tam, kjer imajo podjetja manjšo bazo delničarjev). Nadalje je primeren način za podjetja, ki **želijo obdržati nadzor nad svojo neodvisnostjo, duhom in vrednotami** in ki jih privlači koncept, ki omogoča vsem, ki prispevajo k uspehu podjetja, da sodelujejo pri njegovih nagradah. Lastništvo zaposlenih spodbuja zvestobo in predanost, pomaga pri ohranjanju talentov ter je močan motivator za zagotavljanje odličnih storitev za stranke, kar pomeni, da je etos blagovne znamke zastopan na vseh ravneh poslovanja.

Prodaja podjetja zaposlenim je podobna vsakemu drugemu finančnemu dogodku v podjetju, saj je za dejanski odkup podjetja od prejšnjih lastnikov treba opraviti marsikaj in ob tem zagotoviti, da je struktura novega podjetja z lastništvom zaposlenih dobro začrtana. Pogosto imam občutek, da si lastniki-zaposleni želijo, da bi bilo v prehodu na lastništvo zaposlenih več dorečenega, da bi nekatere zadeve bolje začrtali, na primer, kako bo zaposlenim razdeljen prihodnji delež dobička, ali da bi bilo natančneje dorečeno, katere zadeve naj obravnava svet zaposlenih. Marsikaj je vnaprej težko predvideti, a ko podjetje preide v last zaposlenih, je za njegovo dobro delovanje potrebna **osredotočenost, načrtovanje in**

časovna zavezanost vodstva in lastnikov-zaposlenih. Tudi ta proces je lahko del tranzicije, saj so zaposleni, morda prvič vključeni v strukturne poslovne odločitve. Nobenega dvoma namreč ni, da tudi prenos lastništva na zaposlene potrebuje svoj čas za polni zagon.“

Zaključek

Spodbujanje zaposlenih za sodelovanje v različnih shemah, s katerimi podjetje uvaža lastništvo zaposlenih, prinaša ob upoštevanju nekaterih temeljnih usmeritev številne pozitivne učinke:

- večjo motiviranost zaposlenih, saj so ob uspešnem poslovanju podjetja, dodatno nagrajeni;
- večjo pripadnost podjetju zaradi poenotenja ciljev zaposlenih s cilji podjetja;
- manjšo stopnjo fluktuacije in absentizma zaradi dolgoročnih učinkov vključenosti v lastniške sheme in običajno višje stopnje (finančnega) zadovoljstva;
- povečuje se vlaganje v človeški kapital, ki ga podjetje potrebuje;
- zmanjšanje števila konfliktov v okviru podjetja in
- manjšo potrebo po nadzoru, ker zaposlene motivirajo cilji in jih k delu zavezuje vpetost v manjše skupine.

Tudi v Sloveniji imamo podjetja, ki prepoznajo pozitivne učinke udeležbe zaposlenih v lastništvu. Pri uresničevanju svojih idej in želja, jim **manjka ustrezen pravni okvir in spodbudna davčna zakonodaja**, ki bi tovrsten vidik vključevanja zaposlenih v lastništvo omogočila. Spodbudno okolje za razvoj lastniških shem in prenos lastništva na zaposlene bi omogočilo prodajo (deleža) podjetja zaposlenim, ob določenih pogojih in brez dvojnih davčnih bremen.

Viri:

Blanchflower, David G. in Andrew J. Oswald. 1987. Profit sharing – Can it work? *Oxford Economic Papers* 39 (1): 1–19. Dostopno na: <http://www.dartmouth.edu/~blnchlfr/papers/profitsharing.pdf> (23. november 2015).

Brüñe, Patrick in Chris Nicholson. 2012. *Employee ownership: unlocking growth in the UK economy*. Centre forum research. Dostopno na: <http://www.centreforum.org/assets/pubs/employee-ownership.pdf> (10. december 2013).

Bryson, Alex in Richard Freeman. 2010. *How does shared capitalism affect economic performance in the UK? V Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options*, ur. Douglas Kruse, Joseph Blasi in Richard Freeman, 201–224. Chicago: University of Chicago Press. Dostopno na: <http://www.nber.org/chapters/c8091.pdf> (10. marec 2014).

Canjko Javornik, Vita. 2007. *Nasprotna smer: lastništvo zaposlenim*. Finance. Dostopno na: http://ftp.datalab.si/Marketing/Klipping/05_1_12.07_Nasprotna_smer_lastnistvo_zaposlenim.pdf (12. september 2009).

Carberry, Edward J. 2011. *Employee Ownership and Shared Capitalism: Assessing the Experience, Research, and Policy Implications*. V *Employee Ownership and Shared Capitalism: New Directions in Research*, ur. Edward J. Carberry, 1–26. Champaign: Labor and Employment Relations Association. Dostopno na: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1072&context=books> (10. avgust 2015).

Canyon, Martin in Richard Freeman. 2004. *Shared Modes of Compensation and Firm Performance*. V *Seeking a Premier Economy: The Economic Effects of British Economic Reforms, 1980–2000*, ur. David Card, Richard Blundell in Richard Freeman, 109–146. Chicago: University of Chicago Press. Dostopno na: <http://www.nber.org/chapters/c6746.pdf> (10. marec 2014).

Cotton, Barney. 2020. *What are the benefits of being employee-owned? V: Business Leader*, 18. november 2020. Dostopno na: <https://www.businessleader.co.uk/what-are-the-benefits-of-being-employee-owned/103067/> (10. 12. 2020).

EFES. 2006. *Interno gradivo*.

Erdall, David. 2011. *Beyond the Corporation: Humanity Working*. London: The Bodley Head.

Kruse, Douglas, Joseph Blasi in Richard Freeman (ur.). 2010. *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options*. Chicago: University of Chicago Press. Dostopno na: <http://www.nber.org/chapters/c8085.pdf> (10. marec 2014).

Lampel, Joseph, Bhalla, Ajay in Jha, Pushkar. 2010. *Model Growth: Do employee-owned businesses deliver sustainable performance? Project Report*. Employee Ownership Association. Dostopno na: http://www.johnlewispartnership.co.uk/content/dam/cws/pdfs/media/Model_Growth_Employee_Ownership_Report.pdf (20. julij 2015).

Lampel, Joseph, Bhalla, Ajay in Jha, Pushkar. 2012. *The Employee Ownership Advantage: Benefits and Consequences*, Cass Business School/Department for Business Information and Skills[Online]. Dostopno na: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31668/12-929-employee-ownership-advantage-benefits-and-consequences.pdf (2. junij 2013).

Lampel, Joseph, Bhalla, Ajay, Chordia, Mridula in Jha, Pushkar. 2014. *Does employee ownership confer long-term resilience? Nadaljevanje študije Model Growth: Do Employee Owned Businesses Provide Sustainable Advantage?* Dostopno na: http://www.cass.city.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0018/208107/UPDATE-Employee-Ownership-Report-January-14-2014.pdf (20. julij 2015).

Lednik, Božo. 2014. *Manifest EFES 2014*. Ekonomska demokracija 18 (5): 15–16.

McQuaid, Ronald W, Emma Hollywood, Sue Bond, Jesus Canduela, Alec Richard in Gemma Blackledge. 2012. *Fit for work? Health and wellbeing of employees in employee owned businesses*. Project Report. Edinburgh: Edinburgh Napier University. Dostopno na: <http://www.napier.ac.uk/employmentresearchinstitute>