

poteku treh let od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička. Če pa je bila udeležba pri dobičku delavcem izplačana pred potekom enega leta od dne sprejetja sklepa o potrditvi letnega poročila, se taka olajšava ne more uveljavljati. Dodatno se družbi lahko prizna 1 % zneska olajšave kot odhodek upravljanja zneska dobička, ki se lahko izplača delavcem.

Na voljo pa so tudi **olajšave pri dohodnini in prispevkih za socialno varnost**. Če je na primer v primeru denarne sheme del dobička izplačan po poteku enega leta od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička, se ne všteva v davčno osnovo v višini 70 % tega dohodka, prispevki za socialno varnost pa se obračunajo in plačajo od 30 % tega dohodka. Če pa je dohodek iz denarne sheme izplačan po poteku treh let od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička, se ne všteva v davčno osnovo v višini 100 % tega

dohodka, medtem ko za prispevke za socialno varnost v takem primeru velja popolna oprostitvev plačila.

### Priporočljive bi bile nekatere izboljšave

Ureditev udeležbe delavcev pri dobičku skladno z ZUDDob ima tako lahko pomembne pozitivne učinke – lahko nudi **ugoden okvir za nagrajevanje zaposlenih** ter hkrati s tem povečuje motivacijo in pripadnost. Čeprav pri nas od uveljavitve v letu 2008 ni doživela bistvenega preboja, je v zadnjih letih po dolgem zatišju **znova zaznati nekoliko več interesa** za tako potezo. Slednje zagotovo ponuja priložnost za ponovni razmislek o možnostih izboljšanja trenutne ureditve, tako da bi postala bolj stimulatívna za širšo uporabo v slovenskem gospodarskem prostoru.

Glede na **nekateré doslej ugotovljene pomanjkljivosti** bi bile te vsekakor smi-

selne in potrebne. In sicer bi kazalo v tem smislu morda razmišljati zlasti o tem, da: (1) bi bil predmet delitve bilančni dobiček in ne zgolj dobiček tekočega leta, kar je seveda bistvena razlika v obsegu udeležbe; (2) se davčno priznana udeležba, ki je zdaj omejena le na kapitalske družbe, razširi tudi na vse druge oblike gospodarskih družb; (3) se – ker ima neposredno podlago že v zakonu – ukine nepotreben pogoj obvezne predhodne določenosti udeležbe še v statutu oziroma družbeni pogodbi, kar bi seveda bistveno olajšalo postopek odločanja in sklepanja pogodb o udeležbi, in podobno. Skratka, možnih izboljšav, na katere je sicer že večkrat opozorila tudi praksa, je brez dvoma še veliko. Ta perspektívni sistem nagrajevanja zaposlenih bi torej vsekakor veljalo začeti tako normatívno kot v praksi **v Sloveniji intenzivneje razvijati**.

## IZ TEORIJE ZA PRAKSO EKONOMSKE DEMOKRACIJE



Piše:

dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

# Ekonomska demokracija in sorodni pojmi – definicija in razvoj

*Pojmi, ki so v sodobni organizacijski teoriji deležni različnih opredelitev (organizacijska demokracija, industrijska demokracija, ekonomska demokracija, participacija, sodelovanje delavcev v upravljanju, sodelovanje delavcev v dobičkih, soupravljanje) označujejo spreminjanje organizacije, tako da bi bili v njej zaposleni bolj udeleženi pri pomembnih vidikih organizacijskega življenja. V nadaljevanju bomo opozorili na nekatere definicije omenjenih pojmov, pri čemer pa se osredotočamo na mikro raven, tako da ne bomo posebej tematizirali industrijske demokracije na makro družbeni ravni (kolektivna pogajanja).<sup>1</sup>*

### Industrijska demokracija in participacija

**Industrijska demokracija** je pojem, ki ga najpogosteje uporabljajo za “vse oblike delavskega sodelovanja v upravljanju”

(Ekonomski leksikon, 1995). Pred prvo svetovno vojno so bili oblike industrijske demokracije tovarniški sveti. Med vojno so si pridobili izrazito socialno zaščitno vlogo. Med vojnami je industrijska demokracija stagnirala, po drugi svetovni vojni pa se je

njena vloga razširila od socialno zaščitne vloge na sodelovanje v upravljanju, orga-

<sup>1</sup> Ta prispevek predstavlja povzetek poglavja z istim naslovom iz avtoričine knjige Lastništvo in ekonomska demokracija, Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana, 1999.

nizaciji dela. **Participacija** ima enak pomen: "oblike delavskega sodelovanja v upravljanju kapitalističnega podjetja" (Ekonomski leksikon, 1995). Participacija je "skup sredstev, ki so delavcem na voljo, da bi vplivali na odločitve, ki se sprejemajo v podjetju, v katerem delajo" (Weiss, 1980:6). Kavčič (1991) omenja štiri pomembne plati participacije: **vsebinska področja** participacije (vprašanja, vezana na delovno mesto zaposlenega, organizacijska vprašanja, poslovna in strateška vprašanja), **intenzivnost** participacije (informiranost, dajanje predlogov, posvetovanje, pravica do veta, soodločanje in samostojno odločanje), **raven** uveljavljanja (delovno mesto, delovna skupina, nižje in višje organizacijske enote in celotno podjetje) in **organizacijske oblike** participacije (nabiralniki za predloge zaposlenih, neobvezno individualno posvetovanje, skupni posvetovalni organi, soodločanje, samoupravljanje). V nadaljevanju bomo več govorili o različnih oblikah participacije.

Weiss (1980:5–6) **enači participacijo in industrijsko demokracijo**; le-to ima za sistem industrijskih odnosov, v katerem so "delavci in sindikati v določenem smislu (na različne načine) vključeni v funkcioniranje in sprejemanje odločitev v podjetju." Definicije industrijske demokracije se razlikujejo predvsem **po obsegu pravic**, ki naj bi jih koncept zagotavljal zaposlenim v podjetjih in celotnem gospodarstvu. Za nekatere avtorje industrijska demokracija pomeni obstoj institucionaliziranega dialoga med kapitalom in delom (Clegg, 1980:83). Za druge obstajajo **različne oblike industrijske demokracije** (Oakeshott, 1990:28–29):

1. hierarhično organizirana podjetja v lasti in pod nadzorom delavskega razreda ali institucij delavskega razreda,<sup>2</sup>
2. močni sindikati v nasprotju z menedžmentom v zasebnih in javnih podjetjih,
3. soupravljanje (predstavniki zaposlenih v upravnih odborih),
4. utopični modeli industrijske demokracije (demokratska podjetja v lasti zaposlenih brez pomembne vloge menedžmenta),
5. neutopična demokratska podjetja v lasti zaposlenih s pomembno vlogo menedžmenta.

Kavčič (1982:189–190) omenja te pojme in njihovo uporabo: **ekonomsko de-**

**mokracijo** kot "vpliv delavcev na odločitve, ki imajo posloven značaj"; **industrijsko demokracijo**, kot "bolj demokratični odnosi nasploh in vključuje tudi različne oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju"; **soodločanje** kot "obliko sodelovanja delavcev pri upravljanju, pri kateri delavci sodelujejo kot enakopraven partner v organih, ki odločajo v podjetju"; **finančno participacijo** kot "pojav, ko delavci postanejo delničarji podjetja, v katerem delajo"; **tehnološko participacijo** kot "vpliv delavcev na to, kakšno tehnologijo sme uvajati v podjetje lastnik"; **participacijo na delovnem mestu** kot "vpliv delavcev na vsakodnevne delovne razmere na delovnem mestu oziroma v delavnici", ta vpliv se razlikuje od **participacije v podjetju** – ta namreč pomeni "vpliv na odločanje na ravni podjetja"; **vertikalno participacijo** kot "demokratizacijo stilov vodenja" in **delavsko kontrolo**, ki pomeni "včasih soodločanje, včasih pa le posvetovalno funkcijo delavcev." Kavčič (1982:190) opozarja na pomembno distinkcijo med **participacijo v političnem smislu** (ki pomeni radikalno redistribucijo moči v podjetju) in bolj razširjeno **participacijo v socio-tehničnem smislu** (ki ne pomeni prerazdelitve oblasti, marveč samo celovitejšo in aktivnejšo vključenost zaposlenih v proizvodni proces).

Številni analitiki organizacijske demokracije izhajajo s stališča, da je vsako podjetje organizacija, ki ima **dve razsežnosti – gospodarsko in politično**. Zahteva po demokraciji znotraj organizacije je politična zahteva. "Industrijska demokracija je kot vsaka druga demokracija političen pojem." (Horvat, 1983)

**J. A. Schumpeter** meni, da "demokracija pomeni samo to, da ima ljudstvo možnost sprejeti ali zavrniti ljudi, ki bodo z njimi vladali" (v Jacoby, 1985). Franz Neuman pa meni, da se demokratično načelo ne more skriti na tako omejeno formulo. "Demokracija ni samo načelo družbene organizacije, marveč tudi sistem vrednot" (citirano po Jacobyju, 1985:294).

"Industrijska demokracija v današnjem pomenu besed upošteva strukturo podjetja in moči v družbi kot dani in išče načine, kako povečati participacijo delavcev v aktivnostih podjetja in sprejemanja odločitev... V idealnem smislu pomeni industrijska demokracija vladavino ljudi iz proizvodnje" (Sciresend, 1978:255).

Avtorji, ki se ne zoperstavljajo demokraciji v smislu forme, **zavračajo pa možnost dejanske udeležbe podrejenih pri odločanju, so prav tako nedosledni**. Weber (v Held: 1990) ga kritizira, in sicer trdi o sposobnosti volilnega telesa, da voli, ne pa tudi da razmišlja o pomembnih političnih vprašanjih. Sklicevanje na "emocionalnost množic" (Weber) in pomanjkanje znanja, angažiranosti in vključenosti v sodobnih organizacijah zagotovo izgublja pomen.

Mednarodna raziskovalna skupina, ki je analizirala industrijsko demokracijo v Evropi na začetku 80-ih let, je **industrijsko demokracijo** opredelila kot "proces demokratizacije, ki se ponavadi interpretira kot (načrtovan) poskus povečevanja participacije ali izenačevanja "moči" članov nekatere industrijske organizacije, tako da si tisti, ki so tradicionalno deprivirani, ustvarijo večji vpliv" (v Pusić, 1986:76).

Na osnovi različnih kombinacij negativne in pozitivne moči delavstva Rus in Adam (1986:25–26) razlikujeta **štiri vrste industrijske demokracije**:

- korporativističen sistem industrijske demokracije – **demokratska participacija** (veliko sodelovanja in veliko rezistence);
- nedemokratičen populistični sistem industrijske demokracije – **prisilna participacija** (veliko pozitivne moči, malo rezistence);
- sindikalni sistem industrijske demokracije – **opozicija** (veliko rezistence in malo sodelovanja);
- popolna marginalizacija delavstva, anarhoidni model – **odsotnost participacije** (majhna rezistenca in majhno sodelovanje).

## Industrijska demokracija in ekonomska demokracija

Nekateri avtorji **razlikujejo pojma industrijska in ekonomska demokracija** tako, da prvi pomeni udeležbo zaposlenih v upravljanju v podjetjih, drugi pa lastništvo zaposlenih in delitev dobička. Nekateri avtorji so radikalni v pričakovanjih v zvezi z ekonomskim sistemom, ki naj bi bil razglašen za demokratičnega, in definirajo ekonomsko demokracijo kot sistem splošnega samozaposlovanja: "V skladu s sistemoma privatne lastnine in pogodb, bo delo vedno najemalo kapital in prodajalo proizvode, tako da bodo vsa podjetja demokratična podjetja, v katerih so insiderji (vsi zaposleni z menedžerji vred) skupaj samozaposleni." (Ellerman, 1992:238)

<sup>2</sup> Oakeshott razlikuje delavsko lastništvo in lastništvo delavskega razreda.

**Wigforss**, ki je na začetku tega stoletja zastavil osnove **švedske socialne demokracije**, v 50. pa zagovarjal eksperimente s kolektivnim lastništvom, je hotel izboljšati kapitalistično ekonomsko organizacijo v dveh po njegovem ključnih točkah kapitalistične neučinkovitosti: lastniških odnosih oziroma profitnemu principu in odnosih moči oziroma avtoritarni organizaciji. Wigforss je menil, da je ekonomsko pravičnost in uspešnost mogoče doseči samo skupaj z demokratizacijo delovnega življenja (industrijska demokracija) in demokratizacijo kontrole nad sredstvi za proizvodnjo (ekonomska demokracija). Dva neločljiva cilja demokratizacije delovnega življenja sta "večja proizvodna uspešnost od tiste, ki jo lahko doseže kapitalistični avtoritarizem na eni strani in na drugi strani želja, da bi bili delavci polnopravni državljani tako v ekonomskem kot v političnem življenju." (Wigforss, 1981, v Clegg in Higgins, 1990:456).

Rus (1992:130) **razmerje med industrijsko in ekonomsko demokracijo** definira popolnoma drugače kot razmerje med industrijsko in sindikalno demokracijo. Pri industrijski in sindikalni demokraciji "ne moremo govoriti o nadomestnem odnosu, ampak le o medsebojnem ravnotežju sil"; po Rusovem mnenju se industrijska in ekonomska demokracija "med seboj socialno izključujeta". Rus meni, da sta funkciji lastništva in soupravljanja nezdružljivi: "Če se podjetje spremeni v delniško družbo z omejeno odgovornostjo, v kateri so zaposleni v celoti tudi lastniki delnic, ali če se podjetje spremeni v zadrugo oziroma kooperativo, se sistem delavskega soupravljanja tako rekoč avtomatsko spremeni v sistem lastniškega "samoupravljanja".

## Teoretična izhodišča participativnega odločanja

V. Pusić (1986:9) meni, da je **industrijska demokracija** "okvir, znotraj katerega delavci v večji ali manjši meri lahko zadovoljujejo svoje interese<sup>3</sup>... pomeni tudi formalno upoštevanje potrebe, da se ti interesi zadovoljujejo." Pusićeva (1986:75) predstavlja **štiri teoretična izhodišča pri obravnavanju participativnega odloča-**

**nja**, ki sta jih sistematizirala Dachler in Wilpert:

1. demokratična teorija,
2. socialistična teorija,
3. teorija človekove rasti in razvoja,
4. teorija rasti produktivnosti in učinkovitosti.

Izhodišča se razlikujejo po obsegu: prvi dve teoriji zajemata globalno družbeno usmeritev in zadevata celoten političen sistem, drugi dve pa se nanašata na mikro raven in predstavljata tehnike povečevanja zadovoljstva zaposlenih. Dachler in Wilpert sta določila **parametre, na osnovi katerih se definira participacija**, in sicer: predpostavke o človekovi naravi in naravi družbenih institucij; kontekst, potreben za participacijo; lastnosti participativnih ureditev; družbene posledice participacije. Zaradi razlik med sferami bodo obstajale razlike v oblikah demokratičnih institucij – **od bolj neposrednih v ekonomski sferi do predstavnih v kompleksnejši politični sferi**.

Predstavniki **demokratične teorije** (Dahl, Pateman, Vanek) poudarjajo nujnost prepletenosti demokratičnih vsebin v vseh sferah kot pogoj za resnično demokratičnost družbe. **Socialistična teorija** delavsko upravljanje definira kot politični projekt preseganja kapitalizma in oblikovanja pravične družbe. Od demokratične teorije se razlikuje po tem, da problem delavskega upravljanja združuje z vprašanjem lastništva in se zavzema za prevzemanje lastništva nad sredstvi za proizvodnjo kot osnovo prevzemanja ekonomske in politične oblasti. **Teorija človekove rasti in razvoja** je nevtralna do sprememb globalne družbene ureditve – participacije na delovnem mestu ne definira kot del širšega projekta ali stopnice k kakšnem višjem cilju, vidi jo kot cilj zase. Zateva po participaciji na delovnem mestu je utemeljena z uvrščanjem participacije med temeljne človekove potrebe – potrebe po samoaktualizaciji in razvoju. Tudi dokazovanje pozitivnega vpliva participacije na **produktivnost in učinkovitost je omejeno na mikro raven** – delovno okolje. Uporabljajo jo tako nasprotniki participacije (ki menijo, da se uporablja kot manipulacija z delavci<sup>4</sup> in zmanjševanje njihove organi-

zirane moči, da bi bili poslovni rezultati boljši), kot tisti, ki branijo koncept participacije pred obtožbami, da participacija zmanjšuje učinkovitost poslovanja podjetij.

## Razvoj in potek organizacijske demokratizacije

V organizacijski teoriji srečujemo različne opredelitve poteka organizacijske demokratizacije (**ciklični ali linijski razvoj**). Medtem ko so nekateri mnenja, da je demokratizacija nenehen pozitivno usmerjen proces in da je "**trend k politični in ekonomski demokraciji neustavljiv**" (J. S. Mill), drugi ocenjujejo, da lahko govorimo o **obdobjih večje in manjše organizacijske demokratičnosti**, in da so ta odvisna od splošnih družbenih in predvsem gospodarskih razmer. Pri pojasnjevanju procesa demokratičnih organizacijskih sprememb lahko uporabimo koncept "ugodnih okoliščin" (favourable conjunctures), ki ga Pole in Jankins (1990) predlagata kot alternativo cikličnemu ali evolutivnemu modelu spreminjanja.

Pogoj za razvoj organizacijske demokracije so bile **spremembe širšega družbenega in ekonomskega okolja**. Položaj in definicija vloge zaposlenih sta se v sodobnem kapitalističnem podjetju spreminjala. Na začetku so bile vloge v kapitalističnem podjetju razdeljene v skladu z "emancipacijo", ki sta jo ob koncu fevdalnega sistema doživela kapital in delo. Paternalistični odnos in popolno oblast fevdalca je zamenjal nov tržni odnos med tistimi, ki imajo kapital in potrebujejo delovno silo, ki ga bo uporabljala in povečevala, in tistimi, ki prosto na trgu prodajajo svojo delovno silo.

**Prva polovica 19. stoletja** je bila obdobje skorajda absolutne organizacijske prevlade delodajalcev oziroma lastnikov kapitala, ki so v podjetjih imeli tudi upravljalško vlogo. Hkrati je bilo to obdobje omejene politične demokracije. Ker je bila moč neorganiziranih prodajalcev delovne sile neprimerljiva z močjo imetnikov kapitala, so se prvi začeli organizirati in so s tem vplivali na položaj in pogoje za delo v podjetjih. Odpor omejeni politični demokraciji in nedemokratičnim delovnim razmeram so izrazili z **ustanavljanjem prvih sindikatov**. V 19. in v začetku 20. stoletja so imeli politično, pa tudi ekonomsko ali organizacijsko vlogo: prizadevali so si za splošno izboljšanje položaja delavcev – nelastnikov kapitala – znotraj podjetij in v politični sferi. **Po prvi svetovni vojni** sta se vloga in način dela sindikatov spremenila in omejila na ekonomsko, industrijsko sfero, v politični

<sup>3</sup> Interese Pusićeva (1986:14) definira, kot "celoto človeških aspiracij, ki jih karakterizira element ocene in premisleka o načinih, na katere se tiste aspiracije lahko realizirajo."

<sup>4</sup> Problem psevdoparticipacije kot oblike manipulacije z delavci obravnava Pusićeva (1986:84) v kritiki psevdosamoupravljanja – "vseobsegajočega manipuliranja z delavci": "Vztrajanje pri samoupravljanju brez predhodnega postopnega razvoja participativne kulture, ki omogoča delavcem, da se konstituirajo kot skupina in tako oblikujejo osnovo svojega vpliva, bo imelo za rezultat psevdosamoupravljanje ali lažno samoupravljanje."



sferi pa sta bila zastopanje in zaščita interesov delavcev prepuščena delavskim ali sorodnim strankam, ki so delovale znotraj dosežene parlamentarne demokracije.

Organizacija dela v podjetju zgodnjega kapitalizma je bila po večini **organizirana prisila**. Od začetka 20. stoletja pa so poleg prisile vse bolj uporabljali **različne oblike motivacije delavcev** za doseganje boljših poslovnih rezultatov. Horvat (1984:153) spremembe v kapitalistični organizaciji opisuje kot krog zgodovinskega razvoja, ki se v modernem kapitalističnem podjetju zapira: "Kapitalizem je začel s podiranjem socialnih in emocionalnih vezi tradicionalne – fevdalne – organizacije, zdi pa se, da se končuje s poskusi vnovične vzpostavitve teh vezi, z zamenjavo proste pogodbe z emocionalnimi razmerji "družine" in "partnerstva". Ideja samoupravljanja – ekonomske demokracije na delovnem mestu – je bila v drugi polovici 18. stoletja, ko se je novi ekonomski sistem – kapitalizem – šele gradil, alternativna oblika organiziranja maloštevilnih proizvajalcev. Ustanovitelji teh alternativnih organizacij so bili ljudje, kritični do nastajajočega sistema, za katerega so menili, da poudarja napačna načela in vrednote.

Eden prvih, ki je svoje prepričanje o delu kot temeljni vrednoti in standardu poskusil uresničiti v praksi, je bil **Robert Owen**. Owen je bil 20 let uspešen menedžer v tovarni bombaža na Škotskem in je pri svojem delu posebno skrbel za delovne razmere zaposlenih. Nekatere rešitve, ki jih je Owen uresničil v svojem podjetju, bolj spominjajo na sodobno zakonodajo kot na delovne razmere zgodnjega 19. stoletja: skrb za stanovanjske razmere delavcev, organizacija šolanja in prepoved dela otrok, znižanje števila delovnih ur s 14 na 10 in pol, uvajanje določenega zavarovanja za brezposelnost (Horvat, 1984:102). Izboljšavam v kapitalističnem podjetju je sledil (neuspešen) poskus ustvarjanja kmetijske komune v Indiani v ZDA. V Britaniji je bil Owen **začetnik združnega gibanja** in je vplival na sindikalno gibanje. Ovnova zamisel delavskega upravljanja, ki naj bi si ga izborili v sindikatih organizirani delavci, je bila v Veliki Britaniji 19. stoletja nedosegljiva. Sam Owen je na koncu življenja ocenil svoje ideje kot prezgodnje za svoj čas.

Samoupravne falansterije so bile samoupravne kmetijske zadrage, katerih idejni začetnik je bil **Charles Fourier**. Fourier je menil, da bodo ljudje dosegli svobodo, če bodo imeli zagotovljeno delo in materialno varnost v zdrugetah v kolektivni lasti. Zavezemal se je za odpravo privatne lastnine in

zaposlovanja (najetih delavcev). Tudi falansterije, tako kot Ovnove zadrage, so bile maloštevilne in se niso dolgo obdržale.

Razen na marginah kapitalističnega sistema smo **danes priče spremembam v večjem delu konvencionalno organiziranih kapitalističnih podjetij**. Na organizacijskem področju je razvoj v usmerjen k večji zaščiti pravic in vse večji udeležbi delavcev v prej izključno lastniških ali menedžerskih vprašanih in področjih. Jenkins in Poole (1990) govorita o spremembi povojnega videnja industrijske demokracije, kot opozicijske moči sindikatov, ki je imela vlogo protiteži moči delodajalcev in države. Takšno konfliktno definicijo vse bolj nadomešča **"unitaristični koncept" organizacijske demokracije**, ki daje delavcem več vpliva pri odločanju in delež lastništva. Nekateri definirajo nove koncepte kot **partnerstvo dela in kapitala** (Abell, 1990) in menijo, da je takšno partnerstvo poskus presejanja dihotomije med socializmom in liberalnim kapitalizmom – tretja pot, ki združuje merili pravičnosti in uspešnosti. Abell trdi, da gre razvoj industrijske demokracije po tej poti tako v vzhodnih državah, ki so zapustile socializem, kot tudi v zahodnih kapitalističnih gospodarstvih.

Avtor G. Szell (1992:23) meni, da **obstaja nekaj pogojev za nadaljnjo demokratizacijo ekonomske sfere**, in sicer:

- več avtonomije na delovnem mestu,
- več decentralizacije v organizacijah in decentralizacije odločanja,
- večji pomen znanja zaradi naraščajoče kompleksnosti v organizacijah in njihovem okolju,
- okrepitev interesnih organizacij,
- razsvetljen menedžment,
- vse večja vloga lokalnih in regionalnih državnih organizacij,
- upoštevanje kulturnih dejavnikov,
- socialna kontrola in usmerjanje tehnologije.

Markey in Monat (1997:420–424) naštevata nekatere **dejavnike, ki določajo uspešnost različnih oblik participacije zaposlenih**:

- zaupanje med akterji,
- stališča do participacije in zavzetost različnih akterjev (menedžerji, srednji menedžment, sindikati, predstavniki zaposlenih in delavci),
- informiranje kot nujen predpogoj participacije in ključna sestavina zaupanja,

- zaščita in omogočanje dela predstavnikov zaposlenih,
- usposabljanje za participacijo,
- čas, potreben za razvijanje učinkovite participacije.

Poleg naštetih dejavnikov avtorja omenjata **kontekstualne dejavnike, ki bodo vplivali na uresničljivost reprezentativnih oblik participacije**: segmentiranost trga delovne sile, povečevanje števila malih in srednje velikih podjetij, zmanjševanje javnega sektorja.

Szell (1992) na podlagi novejših izkušenj iz Skandinavije in italijanske Emilie Romagne ugotavlja, da je demokratizacija ekonomskega življenja v Evropi možna prek procesa učenja na poti doseganja **skupne odgovornosti menedžmenta in zaposlenih**. Njegove ugotovitve so v skladu s stališči mnogih sodobnih analitikov razvoja organizacijske in ekonomske demokracije, katere bomo predstavili v prihodnje.

#### Literatura:

- Clegg, S. R. in Dunkerley, D. 1980. *Organizations, Class and Control*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Ekonomski leksikon*. 1995. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža in Masmedia.
- Ellerman, D. 1992. *Property Rights in Capitalist and Labor-Managed Firms. Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms, Vol. 4, 157–171*.
- Held, D. 1990. *Modeli demokracije*. Zagreb: Školska knjiga.
- Horvat, B. 1983. *Politička ekonomija socializma*. Zagreb: Globus.
- Jacoby, H. 1985. *Birokratizacija svijeta*. Zagreb: Globus.
- Kavčič, B. 1982. *Samoupravna organizacija dela. Ljubljana: Delavska enotnost*.
- Kavčič, B. 1991. *Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije*.
- Oakeshott, R. 1990. *The Case for Workers' Co-ops*. London: Macmillan.
- Pusić, V. 1986. *Industrijska demokracija I civilno društvo*. Zagreb: Sociološko društvo Hrvatske.
- Rus, V. 1992. *Med antikomunizmom in postsocializmom*. Ljubljana: FDV.
- Weiss, D. 1980. *Industrijska demokracija: suupravljanje ili radnička kontrola?* Zagreb: Globus.
- Poole, M. and Jankins, G. 1990. *The Impact of Economic Democracy: Profit-Sharing and Employee Shareholding Schemes*. London: Routledge
- Abell, P. 1990. *Labour-capital partnership: a political economy of the third way* in Jenkins, G., Poole, M. 1990: *New forms of Ownership: Management and Employment*, London: Routledge.
- Markey, R., Monat, J. (ed.) 1997. *Innovation and Employee Participation Through Works Councils: International Case Studies*. Aldershot: Avebury.
- Szell, G. 1992. *Labour Relations in Transition in East and West*. In Szell, G. 1992. *Labour Relations in Transition in Eastern Europe*. Berlin: Walter de Gruyter.