

Univerza v Ljubljani

Filozofska fakulteta

Oddelek za psihologijo

PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH V KOOPERATIVNEM PODJETJU

Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Avtorica: Erika Čigon, dipl. psih. UN

Mentorica: prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2018

UVODNA PREDSTAVITEV PARTICIPATIVNEGA UPRAVLJANJA

Odločila sem se, da predstavim model, ki se bistveno razlikuje od večinskega dela tradicionalnih in konvencionalno uporabljenih poslovnih modelov. Koncept širšega pojmovanja participacije zaposlenih v kooperativah oziroma delavskega soupravljanja v podjetjih. Čeprav, glede na zgodovinski razvoj in ekonomske teorije, izraz „delavec“ ne pomeni istega kot izraz „zaposleni“, bom za namene pričujoče seminarske naloge kar oba uporabljala enakovredno in zamenljivo.

Zadružno upravljanje opisuje večstranska notranje – organizacijska razmerja vseh deležnikov produkcijskega procesa (lastnikov, managementa ter zaposlenih – delavcev), ki jim je skupen prostor in način za doseg vnaprej zastavljenega cilja. Predstavlja široko pojmovanje, ki vključuje različne načine, pristope, jakosti ter pogostosti delavske vključenosti, bodisi pri odločanju, bodisi pri vodenju ali samem nadzoru nad poslovnim procesom podjetja oz. zadruga. Dandanes vsako uspešno podjetje ve, da so zaposleni njegov najmočnejši in ključni element delovanja in obstoja. Participativno upravljanje je pravzaprav proces, ki skuša omogočiti takšno okolje, v katerem se bo delavec vsakič znova lahko vzpostavil kot soodločujoči, informirani ter vpleteni v tržne odnose. Gre torej za specifičen poslovni pristop, ki ga v Sloveniji sicer poznamo iz drugačnih kontekstov, a vendar se je, predvsem na račun lastne inovativnosti in izjemne zmožnosti prilagajanja okolju, ohranil vse do danes, ko se je izrazita družbena odgovornost in zmožnost trajnostnega razvoja modela, poskusom demokratizacije odnosov in večje socialne kohezivnosti, pričel ponovno dojemati kot pomembno rešitev in vrednoto družbe ter zaposlenih, posebej v času nižje gospodarske rasti in pomanjkanja delovnih mest (Vaupotič s sod., 2015).

Raziskovalci (npr. Kokemuller, 2010) trdijo, da je različnim delovnim okoljem, drugače organiziranimi procesi in vlogo zaposlenih pri poslovanju, navsezadnje skupno soočanje z zelo podobnimi etični dilemami, ki se nanašajo na težave pri zagotavljanju zdravja in varnosti na delovnem mestu, omogočanjem transparentnega delovanja, ki predstavlja težavo predvsem večjim podjetjem in korporacijam, ki ne je morejo zgolj ustno ali v obliki marketinških poročil, skomunicirati z vsemi vpletenimi. To bi bilo omogočeno predvsem z uporabo primerne tehnologije, ki pa že predstavlja naslednjo dilemo o pogostosti in obsegu uporabe le-te na sodobnih delovnih mestih 21. stoletja., o možnosti zasebnosti in avtonomije zaposlenih. Težava se pojavi tudi pri usposabljanju kadrov, ki je praviloma strošek podjetja samega. Nazadnje pa je tu še večno vprašanje, kako omogočiti poštene delovne okoliščine, v katerih je zaposlenemu omogočano nemoteno in čimbolj optimalno opravljanje delovnih nalog, brez soočanja z različnimi oblikami nasilja, diskriminacije, preobremenitve ali neustreznega plačila. Vse navedene etične dileme, so ključnega pomena tudi pri zadružništvu, saj se je oblika tega poslovanja že v preteklosti razvijala ravno skozi poskuse odgovarjanja nanje in iskanja praktičnih rešitev.

Sama participacija zaposlenih pravzaprav pomeni neprestan proces oblikovanja okolja, v katerem imajo zaposleni vpliv na odločitve in aktivnosti, ki vplivajo na njihovo delo in nanje same. Po vsebini ločimo dve osnovni vrsti organizacijske participacije zaposlenih (Vaupotič s sod., 2015):

- a) Upravljalška participacija, ki se deli na neposredno (individualno) sodelovanje zaposlenih pri sprejemanju poslovnih odločitev in na posredno (kolektivno) sodelovanje zaposlenih pri upravljanju prek ustreznih delavskih predstavništev.
- b) Finančna participacija, ki se deli na delavsko soupravljanje v obliki udeležbe zaposlenih pri dobičku in/ali pri drugih rezultatih, ter na širše notranje lastništvo zaposlenih v obliki delničarstva ali zadružništva.

Nekateri avtorji (npr. Gostiša, 1999) dodajajo še lastniško participacijo, ki je nekakšna presečna množica finančne, tako, da omogoča udeležbo zaposlenih v lastništvu nad kapitalom podjetjih (običajno v obliki delnic, najpogosteje pa ob prestrukturaciji poslovanja podjetja, žal, večkrat zaradi grožnje stečaja kot pa želje po izboljšanju poslovanja podjetja na račun višje zavzetosti zaposlenih ter njihove vključenosti v poslovne odločitve).

Dandanes lahko opazimo koliko namenskih sredstev Evropskega Socialnega sklada, ki so, izrazito po letu 2012, namenjena državam članicam za vodenje nacionalnih in lokalnih projektov na področju aktivne državljske participacije mladih, nižanja brezposelnosti ter možnost prve zaposlitve. Tematika, ki sem jo izbrala, se mi zdi primerna tudi zato, ker v naši neposredni bližini obstaja nekaj dobrih primerov novoustanovljenih zadrug, katerih pomena in delovanja, po mojem mnenju, še ne poznamo in koristimo dovolj (npr. stanovanjska zadruga Zadrugator, prevajalska zadruga Soglasnik, zadrugi projekt „(Z)družimo se!“ v financiranju EU (Infopeka, 2016).

ZGODOVINSKI PREGLED IN RAZVOJ IDEJE O DELAVSKEM SOUPRAVLJANJU V ZADRUGAH

Za očeta ideje o participativnem managementu bi lahko hitro navedli Oliverja Sheldona, ki je v svoji knjigi z naslovom *Filozofija managementa* že v začetkih prejšnjega stoletja poudarjal pomen sodelovanja delavcev pri odločitvah o pogojih dela, katerim so izpostavljeni. Gostiša (2007) zapiše v svoji diplomski nalogi, da je Sheldon prvi opredelil individualne (neposredne) participacije v današnjem pomenu besede, prav tako pa tudi pomen sodelovanja delavcev pri "delitvi uspeha industrije glede na lastni prispevek" oziroma finančne participacije zaposlenih.

Zagotovo je eden pomembnejših raziskovalcev, ki je doprinesel k razvoju metode, slavni Elton Mayo s svojimi „Hawthornovimi eksperimenti“, v katerih je med letoma 1924 in 1927 dokazal pomembnost vpliva psiholoških in socialnih značilnosti na produktivnost delovnega procesa („*human relations*“).

Dalje, v 50-ih letih prejšnjega stoletja, so pretežno humanistični raziskovalci (npr. Maslow, Herzberg, McGregor, idr., v Gostiša, 1999) oblikovali motivacijske teorije, ki so pretresle samoumevnost dojemanja klasične teorije ekonomske motivacije („*homo economicus*“) z vse večjim upoštevanjem in pripisovanjem pomena motivaciji, ki je niso pogojevale (ne)posredne ekonomske ugodnosti, temveč notranji vzgibi, ki so jih poimenovali ne-ekonomski elementi motivacije, kot je npr. občutek pripadnosti, zaupanja, itd.

Prve zadruge so se začele oblikovati v Evropi in Severni Ameriki, v 18. in 19. stoletju, v času industrijske revolucije (uvredbe strojev, parnih strojev, itd.). Kasneje se vzpostavijo različne interesne skupine, novi sloji ljudi, uveljavljeno tržno sodelovanje izginja, zato se pojavijo potrebe po novih oblikah sodelovanja, vzajemne pomoči ter tudi načina tržne menjave. V odgovor na stanje, so v Angliji najprej nastali sindikati in delavska predstavništva kot oblika pomoči pri vzajemnih tržnih odnosih interesno različnih skupin.

Skoraj istočasno pa se je začelo organiziranje in združevanje tudi med kmečkim prebivalstvom. In sicer, Pahor (2007) navaja, da je šlo za t.i. zadrugne mline, ki so, na račun sodelovanja in soupravljanja v procesu trgovanja ter delitve dobičkov, omogočili, da se je kmečko prebivalstvo sploh ohranilo kot tako.

Če so namreč želeli preživeti ekonomsko krizo in pridelati dovolj hrane tudi za ostale, so morali nujno združiti svoje vire, s čimer jim je bilo sploh omogočeno, vsaj z minimalno mero varnosti in konkurenčnosti vstopiti na trg dela, kamor so pa obvezno morali, če so želeli priti do produkcijskih sredstev, materiala, surovin, orodja, vsega nujnega za kvalitetno in konkurenčno opravljanje lastnega dela, s katerim so se bili primorani preživljati, saj drugega niso znali. Neprestano jim je namreč grozil propad zaradi nekonkurenčnosti vse številčnejšim tehnološko izpopolnjenim delovnim procesom ter njihovim, hitreje in ugodneje poizvedenim produktom.

Kot prvo resnejšo zadrugo običajno štejemo t.i. Rochdalesko družbo enakopravnih pionirjev (*ang. Rochdale Society of Equitable Pioneers*), ki jo je ustanovilo 28 obrtniških delavcev, večinoma tkalcev iz angleškega mesta Rochdale, z namenom ustanovitve trgovine z dobrinami, ki si jih sicer delavci sami ne bi mogli privoščiti. Rochdaleski principi (Pahor, 2007), ki še danes veljajo za osnovna načela in vrednote zadrugištva so prostovoljnost, nediskriminatornost, motivacija in nagrade, demokratičnost odločanja, samostojnost in neodvisnost, informiranost in izobraževanje, sodelovanje med zadrugami ter odgovornost do družbe.

OCENA UPORABNOSTI PARTICIPATIVNEGA MODELA

Hiter pregled znanstvene literature (npr. Summers in Hyman, 2005; Scott s sod., 2003; Eurofond, 2015) kaže na precejšnje spodbudne učinke participacije zaposlenih na njihovo motiviranost, zavzetost, delovno

učinkovitost, oblikovanje pripadnosti podjetju, ki ga soupravljajo, idr.

Raziskovalci Jones, Kalmi in Kauhanen (2010; v Vaupotič s sod., 2015) so dokazali, da vključenost zaposlenih v soupravljanje izboljša produktivnost zaposlenih v vseh panogah, celo pri nizko usposobljenih zaposlenih, ki opravljajo rutinske naloge. Podobno sta odkrila tudi Jones in Kato (2005; v Vaupotič s sod., 2015) pri delavcih v proizvodnji, kjer so programi vključevanja zaposlenih dolgoročna naložba, ki sčasoma vodi do povečane zmogljivosti obrata.

Direktne oblike participacije kot je npr. vključenost tima v procese odločanja, vzbudijo vrstniški pritisk in nadzor na delovnem mestu, kar zreducira stroške direktnega monitoringa zaposlenih ter ob enem izboljša učinkovitost pri samem delu (Eaton in Voos, 1989; Kato in Morishima, 2002; Kim s sodelavci, 2010; v Eurofond, 2015).

Povečana participacija zaposlenih pri identificiranju in reševanju problemov vezanih na delovno mesto, ter kasnejša neformalna izmenjava mnenj o tematiki, pripelje zaposlene do izboljšanja možnosti za učinkovito izbiro rešitve v procesu odločanja, poveča občutek odgovornosti delavca in zmanjša reakcije odpora na spremembe (MacDuffie, 1997; Heller, 1998; Boxall in Macky, 2014; v Eurofond, 2015).

Splošno so podatki Eurofonda (2015) pokazali, da so delovna okolja, kjer so zaposleni vpleteni v strukture upravljanja, bodisi direktnega ali posrednega, poročajo o večjem zadovoljstvu na delovnem mestu in izboljšani učinkovitosti pri dnevnem opravljanju nalog. Prav tako se je izkazalo, da so redno informirani delavci bolj učinkoviti pri svojem delu, lahko priskrbijo kakovostne informacije, za razliko od nepletenih, ki so zmožni najti veliko različnih virov informacij, vendar z nizko informacijsko vrednostjo.

Tudi nedirektne oziroma kolektivne oblike delavske participacije so pokazale na nekaj ugodnih učinkov. Poročilo Eurofonda „*Work organisation and employee involvement in Europe*“ iz leta 2013 (v: Eurofond, 2015) izpostavi precejšen vpliv vloge sindikalnega delovanja pri usmerjanje lastnega članstva k participaciji na delovnih mestih. Največ razlik glede učinkovitosti je razvidnih iz nacionalnih primerjav na evropski ravni, v času, ko so sindikati zasedali pomembnejšo vlogo. Sicer dandanes sindikati strmo izgubljajo na svoji moči, predvsem zaradi vse večjega upada članstva in lastne zastarele strukture.

Med naštetimi pozitivnimi učinki organiziranja in delavske participacije je še zagotovo veliko učinkov, kot je npr. izboljšano ravnotežje med službo in družino/prijatelji ter večjim prepričanjem vase (Cotton s sod., 1988; Boxall in Macky, 2014; Parker, 2003; v Eurofond, 2015), kar sodi v kategorijo dobrega počutja in občutenja višjega blagostanja na delovnem mestu.

Dejstvo je, da je delavska participacija v interesu tako zaposlenih kot delodajalcev, saj vse vodi k večji poslovni uspešnosti, od katere pa pridobi tudi širša skupnost. Poročilo Eurofonda (2015) omenjeno situacijo poimenuje „win-win“ situacija, kjer obe strani delovnega odnosa zadovoljita svojim potrebam in pričakovanjem do poslovnega odnosa. Tudi Scott s sodelavci (2003) v primerjalni analizi običajev na delovnem mestu, značilnosti delovnih procesov ter medkulturnimi razlikam v obliki in stopnji vpletenosti zaposlenih, ugotovil, da so bolj motivirani in vpleteni posamezniki pogostejše v „win-win situacijah“ pri pogajanjih z delodajalci, kot tisti, ki zgolj navidezno vpeti v dogajanje. Pri slednjih je pogostokrat zaznal razkorak med njihovim subjektivnim občutkom vpletenosti ter dejanskim (ko se subjektivni občutek posameznika, ključno razlikuje od dejanskih posledic njegove vpletenosti, npr. šef zaposlenega pogostokrat posluša, čeprav ga nikoli ne upošteva in ne ceni njegovega mnenja, ko se je potrebno odločiti).

Raziskovalca (Apostolou, 2000; Light, 2004; v: Vaupotič s sod., 2015) sta odkrila, da participacija vodi do opolnomočenja zaposlenih, zadovoljstva pri delu, ustvarjalnosti, predanosti in višje motivacije, kot tudi do zmanjšanja fluktuacije (slednje se je pokazalo kot sekundarni učinek).

Znana Gallupova študija o zavzetosti zaposlenih iz leta 2013 (v: Vaupotič s sod., 2015) prikazuje kar problematično stanje, saj je namreč samo 13 % vseh zaposlenih, torej eden od osmih, zavzetih in torej pozitivno prispevajo k poslovnemu uspehu svojih podjetij. Velika večina, tj. 63 %, je nezavzetih, kar 24 % pa je celo aktivno nezavzetih. Vaupotič s sodelavci (2015) navaja raziskavo, v kateri so ugotovili, da 5-odstotno povečanje zavzetosti zaposlenih prispeva celo 2,4 % k dvigu poslovnih prihodkov, so ocenjeni stroški oziroma škoda, ki jo vsako leto utrpijo posamezne nacionalne ekonomije zaradi nezavzetosti zaposlenih, enormni.

Pojem zavzetosti zaposlenih lahko povežemo z delovno motivacijo in organizacijsko pripadnostjo. Vaupotič s sodelavci (2015) pravi tudi, da je od zavzetosti zaposlenih v največji meri odvisen dejanski izkoristek intelektualnega kapitala v poslovnih procesih, ki ostaja „potencial“ tako dolgo, dokler ne daje merljivih učinkov, ter nadaljuje s tem, da je optimalna zavzetost zaposlenih, ki edina omogoča maksimalno sproščanje človeškega potenciala v »kapital«, ključno vprašanje učinkovitega nadaljnjega ekonomskega razvoja. Zaradi slabo razvite delavske participacije, je ta zavzetost danes na nižji ravni kot bi lahko bila.

Pred leti so Segal in sodelavci (2012, v: Vaupotič in sod., 2015) navedli, da je analiza trajnostne naravnosti velikih evropskih podjetij, uvrščenih na borzo, dokazala, da so v skoraj vseh primerih tista z vključenimi delavskimi predstavniki poslovala bolje. Prav tako so imela podjetja s katero koli obliko vključevanja zaposlenih bolj pozitivne rezultate, povezane z varovanjem okolja. Krepitev vključevanja zaposlenih torej lahko pomembno pripomore k bolj trajnostnemu delovanju podjetij. Ljudje pri delu in v zvezi z delom poleg materialnih uresničujejo tudi številne osebne in družbene potrebe ter interese. Njihova povezava z zavzetostjo pa je v grobem naslednja (Vaupotič s sod., 2015): višja kot je stopnja zadovoljenosti teh potreb in interesov v produkcijskem procesu, višja je stopnja kakovosti delovnega življenja in višja kot je kakovost delovnega življenja zaposlenih, višja je tudi njihova zavzetost.

Dodatna prednost je ta, da zaposleni v zadrugi običajno lahko nabavijo produkte na tržišču po nižani ali vsaj stabilni ceni zaradi močne in stabilne kupne moči njihove kooperative. Produkti in storitve so med zaposlenimi distribuirani po potrebi ali redni uporabi določenega produkta pri posameznem zaposlenem. Tako npr. delavec, ki vplača 10 % produkta ali storitve, dobi povrnjenih 10 % ugodnosti pri svoji zadrugi (Summers in Hyman, 2005).

Eurofond (2015) navaja tudi izsledke Evropske agencije za zdravje in varnost pri delu (OSHA-EU), ki je leta 2009 objavila, da so managerji izrazili izjemno pozitivno mnenje o participaciji zaposlenih kot ključnemu dejavniku pri učinkovitem izvajanju managementa tveganja, vključujoč psihosocialna tvegana zaposlenih ter okrepljeno vlogo pri socialnem partnerstvu le-teh. Trditev so naknadno potrdili še z več primeri implementacije ocenjevanja tveganja po podobnih podjetjih.

Opazna je daljša življenjska doba podjetij v lasti zaposlenih, saj so s svojimi specifikami zmožne hitrega prilagajanja spremembam ter ohranjanja delovnih mest in ekonomskih aktivnosti, ko so le-te ogrožene in tako znižujejo brezposelnost prebivalstva (Kreaktor, 2015). Tudi Evropsko združenje kooperativ (ECC) je leta 2010 (Saner in sod., 2012) ugotovilo, da so zadruge s svojim dolgoročnim pristopom k poslovanju, bile ključne pri anticipaciji in naslavljanju sprememb, povezanih s svetovno ekonomsko krizo. Pri tem izpostavi najpomembnejša faktorja, ki razložita višjo odpornost zadružnega modela na finančne zlome, prvi je notranja struktura poslovanja, s katero oblikuje svoje specifično okolje, ter druga je finančni sistem, s svojim internim poslovanjem. Sanes in sodelavci (2012) navedejo tudi zelo zgovorno informacija, ki pravi, da je na svetu več kot 1 milijarda vseh kooperativ, ki skupno ponujajo 100 milijonov delovnih mest. Vaupotič s sod. (2015) dodaja, da ob vsem tem izpolnjujejo še družbeno koristen namen (kreiranje trajnostnih delovnih mest, nudenje izobraževalnih, zdravstvenih, okoljevarstvenih, itd. storitev lokalni skupnosti). Sam model upravljanja omogoča tudi pravočasno prestrukturacijo podjetja in poslovnih procesov v sodelovanju z zaposlenimi.

OPIS METODE POSLOVNEGA MODELA PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH

Glede na vse navedene značilnosti zadruge in poslovnega modela participacije zaposlenih, si oglejmo še grafično prikazano razlikovanje med običajnim ali klasičnim podjetjem kot distanciranim združenjem kapitala ter zadružnim podjetjem kot obliko združenja kapitala ter hkrati tudi združenja oseb (nenazadnje zadružna oblika poslovanja krepi socialno kohezivnost med zaposlenimi, navaja poročilo ILO iz leta 2002).

Mednarodna zadružna zveza (International Cooperative Alliance, ICA) definira zadrugo kot samostojno združenje oseb, ki so se prostovoljno povezale, da bi izpolnile skupne ekonomske, družbene in kulturne potrebe in prizadevanja v demokratično nadzorovanem podjetju v skupi lasti. Raziskovalca Bajo in Roelants (2015) poudarjata enakopravnost odločanja po načelu en glas – en član ter avtonomnost in neodvisnost

organizacij kot posledico lastniškega modela. Pri zadružništvu je potrebno ločiti kooperativno obliko poslovanja na splošno od delavskega zadružništva, kajti niso v vseh oblikah zadrug člani nujno tudi zaposleni. Razlike se pojavljajo v več segmentih in izvirajo iz splošnih temeljnih značilnosti, po katerih se zadruge razlikujejo od konvencionalnih podjetij (npr. cilj poslovanja, način upravljanja, delitev in poraba poslovnih rezultatov, itd.). Poznamo več vrst zadrug, od potrošniške, delavske, finančne (zadružne banke) do storitvene in trženjske, poznamo pa tudi deležniške zadruge (ang. „multi-stakeholders“). Zadružništvo temelji na sedmih načelih oz. vrednotah (ICA, 1994; v Infopeka, 2016), ki so:

1. *prostovoljno in odprto članstvo*: Zadruge so prostovoljne organizacije, katerih članstvo je odprto za vse, ki želijo uporabljati storitve kooperative in so pripravljeni sprejeti odgovornosti, ki izhajajo iz naslova članstva; pri tem ni spolnih, socialnih, rasnih, političnih ali religioznih diskriminacij;

2. *demokratičen nadzor članstva*; tisti, ki so izvoljeni kot predstavniki zadruge, so neposredno odgovorni članstvu. Vsi imajo enake volilne pravice in sicer po pravilu "en član, en glas". Zadruge so organizirane na demokratičen način na vseh ravneh medsebojnega povezovanja;

3. *ekonomska participacija članstva*; člani enakomerno prispevajo in demokratično nadzirajo kapitalske deleže zadruge. Običajno je vsaj del kapitala v skupni lasti. Za denar, ki ga člani prispevajo kot ustanovni (ali članski) vložek, dobijo kvečjemu omejeno povračilo. Presežek iz dobička člani investirajo praviloma v nadaljnji razvoj zadruge oziroma vzpostavljajo rezervnega fonda (vsaj del tega fonda ostane nedeljiv). Iz fonda lahko člani črpajo v skladu z deležem svoje poslovne udeležbe v zadrugi, del presežka pa ponavadi sproti in sporazumno usmerjajo v druge aktivnosti;

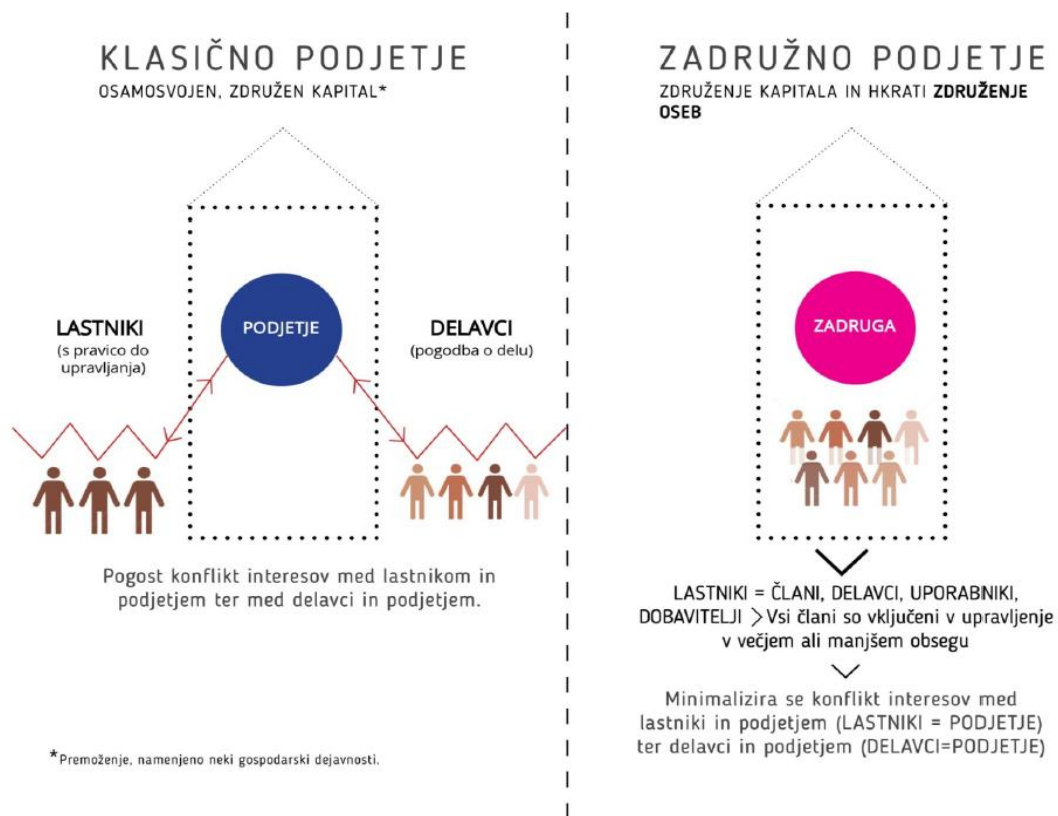
4. *samostojnost in neodvisnost*; zadruge so samostojne in avtonomne organizacije samopomoči pod nadzorom članstva. Če sklepajo dogovore z drugimi strankami, vključno z vladami, ali če pridobivajo denar iz virov zunaj zadruge, lahko to storijo samo tako, da obenem zagotovijo demokratičen nadzor članov in tako vzdržujejo avtonomijo;

5. *izobraževanje, pridobivanje veščin in dostopnost informacij*; zadruge praviloma nujno omogočajo izobraževanje in usposabljanje za pridobivanje veščin za svoje člane, za izvoljene predstavnike zadruge in za zaposlene; cilj izobraževanja in usposabljanja je, da bi pri razvoju zadruge vsi delovali čim bolj učinkovito. Vsi sodelujoči v zadrugi prispevajo k oblikovanju javnega mnenja;

6. *sodelovanje med zadrugami*; cilj zadrug je, da čim bolj učinkovito služijo svojim članom. S tem vsaka zadruga krepi samo idejo in z njo povezano družbeno gibanje (medgeneracijsko sodelovanje), ki promovira sodelovanje tako v strukturah na lokalni, kot na regionalni, nacionalni in mednarodni ravni;

7. *skrb za lokaalno skupnost*; zaradi svoje pozicije in trajnostne naravnosti, s svojim delom skrbijo za razvoj lokalnih skupnosti.

Spodnji slikovni prikaz (Slika 1), poleg organizacijske strukture, izpostavlja eno ključnih razlik, in sicer jakost ter pogostost konflikta interesov med zaposlenimi in lastniki podjetja.



Slika 1: Ključne razlike med klasičnim in zadrugnim podjetjem (Vir: Infopeka, 2016).

NAMEN

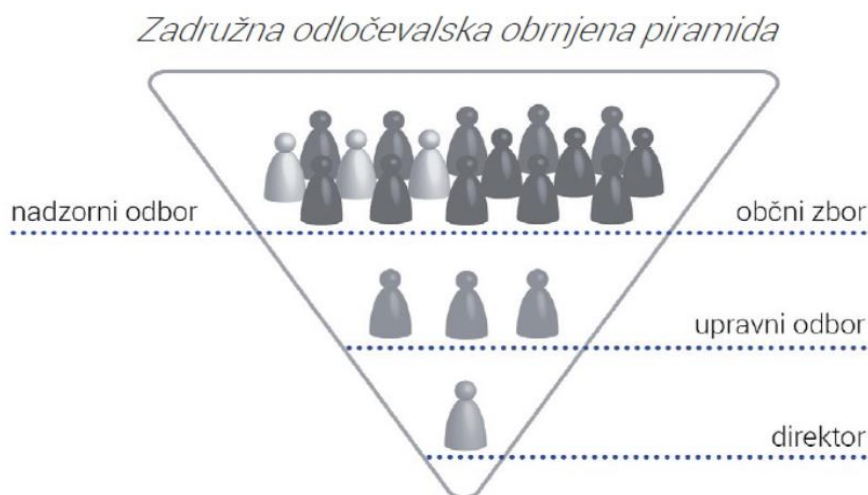
Namen delavskih zadrug, ki so nam najbližje in zato najlažje za razumevanje, je ustvarjanje in ohranjanje dostojnih delovnih mest, ki so v veliki meri tudi izrazito vpeta v lokalno okolje in njegov razvoj (Vaupotič s sodelavci, 2015).

Člani zadruga demokratično odločajo o bistvenih odločitvah v podjetju, imenujejo vodstvo podjetja (upravni odbor in direktorje, itd.) in se skupaj odločajo, kako bodo razdelili ustvarjeno, tako, da si zagotavljajo pošteno plačilo za opravljeno delo v zadrugi in da zagotavljajo trajna in stabilna delovna mesta tako, da del presežkov namenjajo v rezervne sklade, ki jih izrabijo v obdobju finančnih težav pri poslovanju.

Specifično se ločijo glede na gospodarstvo v katerem delujejo (predvsem omejeno z nacionalnimi zakonitostmi) ter vrsto zadruga – na kakšen način in zaradi česa se bodo delavci v podjetju povezovali (npr. storitvena ali trženjska ali pa delniška).

Kot zapiše tudi Gostiša (1999) so zadruga namreč osnovane na enakopravnih deležih soupravljanja njenih članov in članic oziroma zaposlenih, z vključenostjo v procese odločanja, informiranja, upravljanja in izvrševanja, delitve in uporabe rezultatov podjetja kot skupne lastnine zaposlenih ter souporabe produkcijskih sredstev z namenom zadovoljevanja življenjskih (ekonomskih, socialnih, kulturnih) potreb, in nikakor ne gre za združevanje z namenom ustvarjanja presežnih vrednosti in profitov, ki se v podjetjih s konvencionalnim oziroma prevladujočim načinom poslovanja, praviloma nikoli ne enakopravno razdelijo med zaposlene, ne glede na njihovo dejansko ustvarjeno vrednost.

Doprinos je torej tudi z vidika kariernega razvoja, predvsem pri rednem omogočanju in financiranju izobraževanja zaposlenih, njihovem nenehnem prilagajanju zahtevam trga in pridobivanju novih znanj ter veščin.



Slika 2: Grafični prikaz zadružne odločevalske piramide, ki je glede na odločevalske procese v klasičnih podjetjih, popolnoma obrnjena (Vir: Infopeka, 2016).

Avtorji (Vaupotič s sod., 2015) preglednega in informativnega *Priročnika za uvajanje participacije zaposlenih v poslovno prakso*, omenijo tudi teorijo družbene odgovornosti podjetij, o kateri zapišejo, da le teh ne razume več kot ekonomske subjekte oziroma orodja za zadovoljevanje izključno ekonomskih interesov lastnikov kapitala, temveč naj bi postala družbeno-ekonomski subjekt, katerega odgovornost je zadovoljevanje interesov vseh njegovih deležnikov. Neposredne motivacijske učinke ima predvsem učinkovito zadovoljevanje osebnostnih in družbenih potreb. Nobene od teh potreb pa ni mogoče učinkovito zadovoljevati brez visoko razvitega sistema delavske participacije pri upravljanju in pri poslovnem rezultatu. To še zlasti velja za sodobne »delavce z znanjem«.

Različni vidiki lokalnega in regionalnega razvoja, omogočanja in odpiranja delovnih mest, varovanja zaposlenih pred brezposelnostjo in potencialno socialno izključenostjo (ter ostali navedeni ekonomski, socialni, okoljski in regionalni učinki) so zadostni argumenti, da se za prestrukturacijo poslovnega procesa odloči čim večje podjetij in ne zgolj tistih, ki so pred stečajem. V zadnjem času je omenjeni model sicer najpogostejše odigral vlogo reševanja podjetja v stečajnem postopku (Gostiša, 1999).

Raziskovalca Lindenfeld in Wynn (1995) opišeta slednje kot koncept kooperative kot zasidrane v širši ideji socialne ali solidarnostne ekonomije (SSE), ki neprestano stremi za možnostjo družbene transformacije (ali spreminjanja odnosov med družbo in ekonomijo) v smeri večje socialne pravičnosti in poštenega plačila ter delitve dobičkov.

CILJNA POPULACIJA

Vaupotič s sod. (2015) navaja, da dandanes intelektualni kapital v povprečju predstavlja že okoli 85% tržne vrednosti podjetij (in s tem njihove dejanske produkcijske moči). To istočasno pomeni tudi hitro spremembo razmerij moči v produkcijskih odnosih, kjer bo ustvarjanje presežne vrednosti vse bolj odvisno od človeškega in ne več toliko finančnega kapitala. Uspešnost poslovanja podjetja bo tako še izraziteje odvisna od neposrednega dela zaposlenih samih. Zato vsako kakovostno in uspešno podjetje danes ve, da so delavke in delavci največje bogastvo in osnova za vse nadaljnje delo. Danes takšno mesto zasedajo, že omenjeni kognitivni ali miselni delavci.

Torej je v grobem namenjena vsakomur v različnih okoliščinah. Pomembno je predvsem to, da je ena ključnih vrednot tudi nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje, pridobivanje novih veščin ter znanj, za kar številne zadruga poskrbijo takoj v začetku svojega delovanja. Ta model ni namenjen zgolj tistim oz. se izključuje samo s podjetji, ki so strogo naravnana k maksimizaciji svojega profita, saj je zadruga bolj naravnana k maksimizaciji števila delovnih mest.

Model kooperativnega poslovanja omogoča vključevanje vseh, ki bi jim bilo sicer onemogočeno ali precej otežkočeno kakršno koli vplivanje in odločanje na trgu delovne sile, npr. skupine žensk, skupine mladih brezposelnih, ter čedalje bolj starejših posameznikov, ki so zaradi demografskih sprememb odrinjeni na rob družbe. Nadalje tudi skupine duševno prizadetih ali kako drugače hendikepiranih posameznikov, skupine priseljencev, skupine prekarno zaposlenih in brezposelnih, ne glede na njihovo izobrazbo, skratka zadruga omogočajo zaposlovanje, odpirajo delovna mesta ter tako pripomorejo k zmanjševanju brezposelnosti, posebej v najbolj rizičnih in marginaliziranih skupinah prebivalstva.

V splošnem pa velja, da k participaciji zaposlenih poziva tudi Evropska unija s svojo zakonodajo. Eden od primerov je 27. člen Evropske deklaracije o temeljnih pravicah, ki priznava pravico delavcev do informacij in posvetovanja znotraj podjetja na enaki ravni kot so druge državljanske in politične pravice. Vključevanje zaposlenih, vključno z zastopanjem v upravi podjetja predstavlja pomemben element družbene in gospodarske Evrope.

Vključitev zaposlenih v odločanje praviloma temelji na želji lastnikov in vodstva podjetja, da angažirajo več potencialov zaposlenih in njihovega intelektualnega kapitala, s ciljem dosegati boljše poslovne rezultati ter zagotoviti dolgoročni obstoj in razvoj podjetja (primer Steklarne Hrastnik). Odločitev tisti, ki delijo dobiček podjetja, je lahko odvisna tudi od rezultatov poslovanja podjetja ali splošnega premoženja (Vaupotič s sod., 2015).

POTEK IZVEDBE

Metoda ustanovitve zadruga poteka po spodaj navedenih korakih z dodanimi ključnimi vprašanji, ki so pomembna na posamezni fazi ustanavljanja podjetja, ki bo delovalo po združenem načelu, tj. participaciji zaposlenih, prvotno z izrazitim poudarkom na izobraževanju in informiranju delavcev (Infopeka, 2016; Youth Forum EU, 2014):

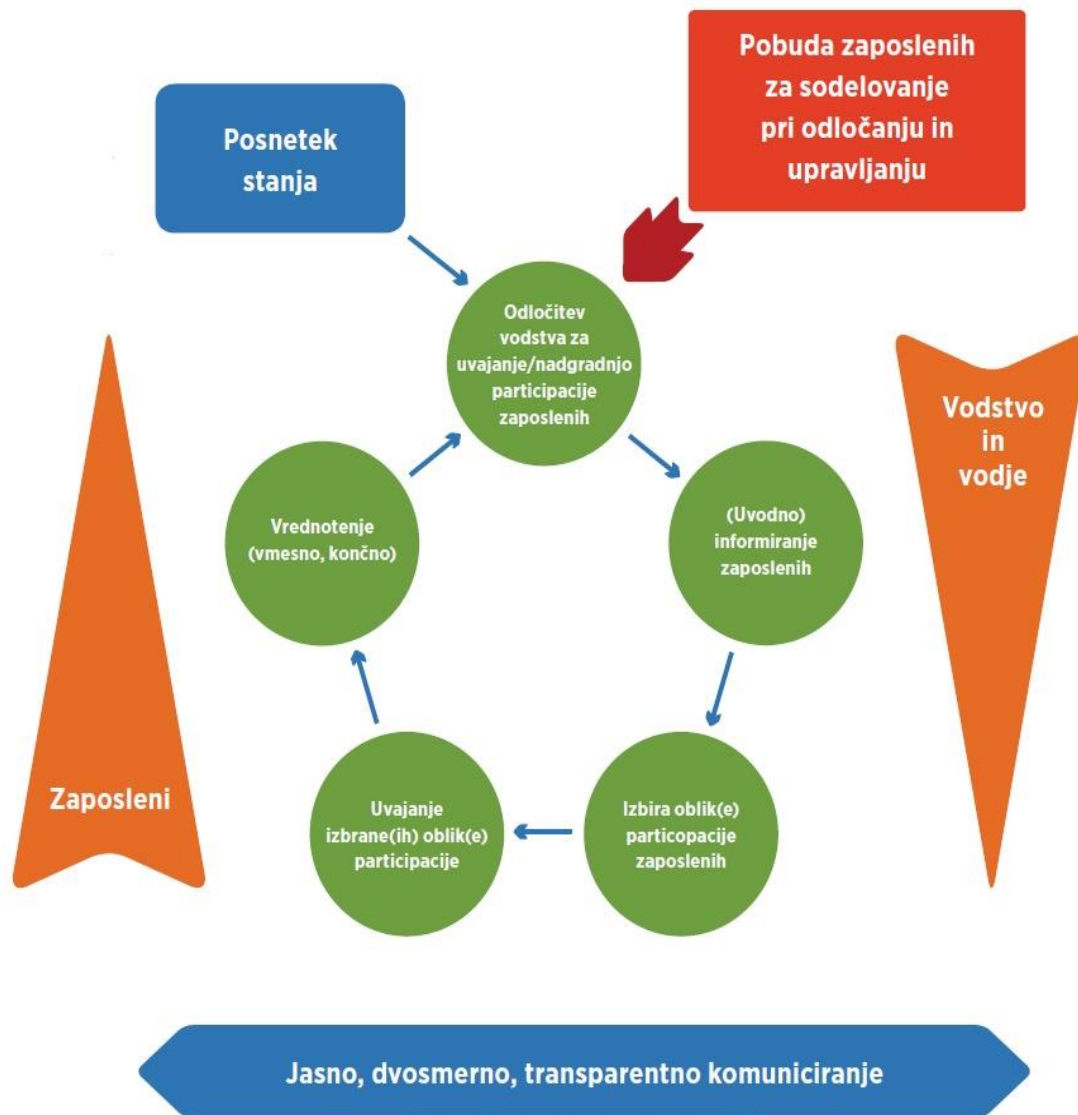
1. *Prepoznavanje potreb.* Struktura podjetja je tesno povezana z njegovimi dejavnostmi. Kakšno poslanstvo izpolnjuje vaša organizacija? Kaj potrebuje? Več ljudi, več virov, več znanja? Ali lahko zadruga zadosti vašim potrebam?
2. *Motiviranje in vključevanje članov.* Potrebno je predstaviti razloge ter zagotoviti vključenost v celoten proces. Kako boste prepoznali sinergije in motivirane sodelavce? S kakšnimi argumenti boste prepričevali? Kako boste o načrtih obveščali druge?
3. *Ustvarjanje poslovnih idej.* Razvijanje uresničljive ideje, ki je skladna s skupinsko identiteto. Kaj potrebuje vaša skupnost? Ali se boste osredotočali na prodajo blaga ali na ponujanje storitev? Ali lahko vaša organizacija zadovolji potrebe skupnosti? Kakšne so vaše prednosti? Česa ostali nimajo? Ali je lahko katera od teh ugotovitev osnova za poslovni načrt?
4. *Načrtovanje podjetja.* V tem koraku dopolnimo poslovni načrt s tržno raziskavo (lahko tudi v obliki ankete), s katero preverite, ali so vaše ponudbe skladne s potrebami lokalnega okolja. Nato sledi odločitev o proračunu. Kje dobiti sredstva? Ali je/koliko je pripravljen dati posamezen član? Si boste morali sposoditi denar? Kakšen promet pričakujete? Nazadnje je tu še identiteta članov zadruga, kjer se organizacija konsolidira in pripravi skupna pravila delovanja. Kdo bo član zadruga? Po kakšnih kriterijih sprejemamo nove člane? Kdo bo odločal o katerih zadevah? Kakšno vlogo bodo imeli v zadrugi mladi, starejši, ženske, itd.?
5. *Posvet s podpornimi institucijami.* Pravna podpora. Podpora pri razvoju poslovnega načrta. Dostop do sredstev. Usposabljanje in izobraževanje.
6. *Vzpostavljanje strukture z registracijo v državni zakonodaji.* Kako uspešno voditi podjetje? Kako distribuirati svoje izdelke? Kako jih oglaševati? Kje? Če ne uspe, se vrnemo na predhodne korake ter jih temeljito preučimo in skušamo nanje ponovno odgovoriti.

Na spodnji sliki (Slika 3) so prikazana orodja, ki jih lahko uporabimo v procesu razvoja participacije zaposlenih, predvsem skozi komunikacijo in izobraževanje/informiranje. V zvezi z njimi je pomembno poudariti naslednje (Vaupotič s sodelavci, 2015):

1. Čeprav si orodja logično sledijo, ni nujno, da v posameznem podjetju uporabijo vse ali prav v takšnem

zaporedju; določeni procesi lahko potekajo tudi vzporedno, v podjetju se lahko odločijo, da določenega koraka ne bodo uvajali (denimo fleksibilnih oblik dela);

2. Preden se v podjetju lotijo spreminjanja obstoječih načinov dela in sodelovanja zaposlenih, je nujno najprej narediti posnetek obstoječega stanja; le-ta je podlaga za odločitev, na kateri točki in na kakšen način bo podjetje vstopilo v proces. Koristno je periodično in/ali po določenem času ponovno preveriti, kako posamezni sistemi participacije zaposlenih delujejo, ali so še učinkoviti in kaj je potrebno spremeniti ali prilagoditi.



Slika 3: Prikaz orodij, katerih načrtna uporaba lahko pripelje do participacije zaposlenih preko jasnega in transparentnega komuniciranja (informiranja) (Vir: Vaupotič s sod., 2015).

KONKRETEN PRIMER PODJETJA MONDRAGON V ŠPANIJU

Naši in tuji mediji so se v letih po izbruhu svetovne gospodarske krize leta 2008 še posebej razpisali o španskemu Mondragonu. Kooperativa je bila ustanovljena leta 1956 s sedežem v istoimenskem kraju (Mondragonu) v Baskiji, je po prometu sedmo največje podjetje in vodilna poslovna skupina v Španiji. Je največja delavska zadruga na svetu, ki deluje v 97 državah. Združenje ima več kot 250 zadrug in podružnic v štirih sektorjih: industrija, trgovina na drobno, finance in znanje. V skupno delujočo mrežo, kar je ključno za njihov uspeh, so povezane industrijske kooperative, študentske, sistem socialnega varstva, stanovanjske in gradbene, agrikolturne ter številne manjše storitvene kooperative ter največjo zadržno banko (imenovano šp.

Na njihovi spletni strani si je mogoče prebrati podatke o uspešnosti poslovanja. Denimo tale, da je v času, ko stopnja brezposelnosti v Španiji ostaja nad 20%, je MCC v letu 2014 ustvarila 1,000 novih delovnih mest in trenutno zaposluje 74,117 delavcev. Njene industrijske zadruga so odprle obrate na Kitajskem, v Indiji, v Rusiji, v ZDA, Mehiki in Braziliji (tukaj kar 9 internacionalnih glavnih sedežev), skupno imajo na tujem 125 proizvodnih in komercialnih podružnic (MCC, 2018).

MCC je poslovna organizacija, ki združuje avtonomne in neodvisne zadruga. Mnogi (npr. Lindenfeld in Wynn, 1995) so prepričani, da zaradi svojih notranjih lastnosti, ki smo jih že opisali v poglavju o prednostih, lahko zelo uspešno konkurira na mednarodnih trgih. Postala je svetovno merilo za delo v sodelovanju, ki temelji konceptu samoupravljanja. Deluje na združni osnovi solastniškega podjetja, odločitve se sprejemajo po pravilu en človek – en glas. Odločanje poteka po načelu dvotretjinske večine. MCC svoj poslovni model, ki temeljijo na sodelovanju znotraj podjetja, imenuje „*Človečnosti pri delu*“. Mondragonov mednarodni tim ponuja tri različne tipe uslug oz. storitev (MCC, 2018):

a) osnovno, ki je na mednarodnem nivoju; organizirane so različne misije, sejmi, konference, MCC obvešča ter poroča, organizira srečanja in interne treninge, izvaja poenostavljene metode strateškega analiziranja in raziskovanja trga, izbira primerne države za mreženje lastnih pisarn;

b) napredno, ki poteka na več lokacijah in skrbi predvsem za finančna sredstva, za ostale platforme surovin ter virov, opravlja funkcijo korporacijskega diplomatizma, preseljuje management/vodilne kadre, izdeluje napredne raziskave trga, izvaja oblikovanje („*design*“), odpira in upravlja nove tehnološke parke in obrate, v katere vnese svoje poslovne storitve;

c) strateško, ki deluje trans- oz. čeznacionalno in kombinira svoje poslovne in državne regulative in politike, vzpostavlja strateške povezave, nadzor stroškov ter inovacijskih strategij, se ukvarja z čeznacionalnim organiziranjem ter vodi ti. „integrirane konkurenčne oz. marketinške tehnološke komunikacije“, s katerimi analizirajo svetovne podatke.

Slika 4 prikazuje shemo, uvajanja participativnega managementa v podjetja preko štirih ključnih korakov, v katerih lahko sodeluje tudi psiholog. V procesu razvoja participativnega vodenja se namreč oblikuje tudi razvojno naravnana kadrovska funkcija podjetja, torej, kako je potrebno usposobiti vodje in zaposlene, je bolj podrobno prikazana na sliki. Koraki so (Vaupotič s sod., 2015):

1. *obveščanja in komuniciranja*, ki je prvi korak, osnovni pogoj za vzpostavitev modela, posebej pomembna na ti fazi je povratna informacija zaposlenim;

2. *sistema koristnih predlogov*, kjer je ključen jasen in enostaven sistem, ki v prvi fazi tudi nagrajuje zaposlene (tudi zgolj za sodelovanje), je sicer poznan kot eden najbolj uporabljenih orodij za povečevanje inovativnosti in vključevanja zaposlenih;

3. *razvoja timskega dela*, ki postaja pomemben element sodobnega delovnega procesa ter hkrati predstavlja dobro podlago za sodelovanje pri odločanju zaposlenih;

4. *fleksibilnih oblik dela*, ki so zelo redka in opcija faza, predstavljale pa naj bi zrelo in odgovorno podjetje, kjer delo temelji na delitvi glede na znanja in veščine in kjer zaposleni dajejo pobude in prevzemajo odgovornosti.



Slika 4: Primer prikaza uvajanja participativnega managementa po štirih ključnih korakih ter njegove posledice na podjetje in zaposlene (Vir: Vaupotič s sod., 2015).

OMEJITVE UPORABE METODE PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH

Kljub tolikšnemu številu prednosti, seveda, obstajajo pri vsakdanjem delovanju modela participacije zaposlenih, tudi omejitve. Celotno združno podjetje lahko propade ali je, kakorkoli drugače, poslovno neuspešno, s čimer pridejo na dan tudi ostali problemi, ki so izredno podobni problemom manjših in srednjih podjetij v lokalnih skupnostih. Nekatere raziskave navajajo (npr. Summers in Hyman, 2005), da so pri preučevanju učinkov participacije zaposlenih na poslovno uspešnost podjetij, prišli tudi do mestoma kontradiktornih rezultatov, saj so opazili, da so v nekaterih kooperativah zaposleni delali manj zavzeto, ker niso imeli nad seboj pritiskov in nadzora ter zaradi splošne neusmerjenosti k profitom.

Evropska komisija v svojem poročilu iz leta 2014 (v: Bakovnik, 2016) navaja še dodatne nevarnosti za neuspeh, kot so: potencialno neupravičeno okoriščanje posameznih neprizadevnih delavcev na račun kolektivnih

prizadevanj ostalih, ali poseganje v upravljanje podjetja ter potencialno odklanjanje tovrstnih poslovnih modelov s strani delavcev iz razloga »dvojnega tveganja« v primeru slabega poslovanja podjetja.

Med možne omejitve kooperativnega poslovanja štejemo tudi verjetnost dolgih in počasnih procesov odločanja in glasovanja, saj imajo po demokratičnem načelu, vsi pravico in dolžnosti podati svoje mnenje (Lindenfeld in Wynn, 1995). Čeprav zadruga temelji na demokratičnih principih in jih kot takšne tudi promovira, je občasno v trenutkih, kjer je potrebna hitra in racionalna odločitev, takšen proces lahko precej utrujajoč ali skoraj nemogoč za vse vpletene. V takšnih momentih se vodje raje poslužujejo bolj avtoritarnega odločanja.

Summers in Hyman (2005) navajata tudi problem pomanjkanja motivacije pri delu, kot že omenjeno, zaradi pomanjkanja usmerjenosti k maksimizaciji dobička, marsikateri zaposleni dela manj angažirano. Ponekod celo manj sodelovalno z ostalimi. Sodelovanje, komunikacija ter prizadevanje za skupne cilje pa so osnove zadružnega delovanja. Na drugi strani pa, potencialno prevelika skupinska odvisnost, prinese negativne posledice v obliki sledenja skupini brez aktivnega lastnega premisleka in zavzemanja stališč, podvrženosti vsakršnim pritiskom/normam skupine, ohranjanju obstoječega stanja ter odpornosti na spremembe.

Primer Mondragona nam kaže tudi na izjemno pomembnost kakovostnih managerjev ter preiščljene organizacijske strukture upravljanja tržnih menjav. Marsikatera zadruga ni deležna takšnih kadrov, saj nasprotno temu, odpira vrata za zaposlitev ogroženim, marginaliziranim skupinam, lokalnemu prebivalstvu, brezposelnim, itd. Lindenfeld in Wynn (1995) skozi prakso in raziskovanje kooperativnih modelov, ugotovita, da se večina zadružnih podjetij, predvsem v začetku svoje poti, sooča z opaznim pomanjkanjem dobrega managerskega kadra. Slednje je v primeru potrebe, potrebno zaposliti kot zunanje sodelavce. Kasneje lahko postanejo tudi člani zadruge, lahko pa ostanejo zgolj zaposleni.

Gostiša (1999) pravi, da je popolnoma jasno, da resnejše vključevanje zaposlenih v poslovno odločanje na primer ni izvedljivo v pogojih visoko hierarhične, centralizirane in formalizirane organizacijske strukture podjetja. Zato uvajanje celovite koncepcije participativnega managementa nujno zahteva tudi ustrezne posege v organizacijsko strukturo v smislu njene maksimalne devertikalizacije, decentralizacije in deformalizacije. Podobno velja za organizacijsko kulturo v podjetju, ki jo je treba začeti z načrtnimi posegi spreminjati in graditi v želeni smeri. Spreminjanje obstoječe (npr. avtorsko obarvane) organizacijske kulture je namreč dokaj zahteven in dolgotrajen proces, ki se ne zgodi sam od sebe. Prav tako si uveljavljanja participativnega managementa ni mogoče predstavljati, ne da bi se temu prilagodil tudi prevladujoči stil komuniciranja med vodji in zaposlenimi na vseh organizacijskih ravneh v podjetju.

Obstaja pa še ena pomanjkljivost, to je zakonodajna podlage vzpostavitve zadrug ter tudi njenih prevzemov, zakoni določajo in omejujejo delovanje zadružnih bank ter splošnega poslovanja (poleg pravnega tudi z ekonomskimi ukrepi, npr. z davčno ureditvijo, z olajšavami in subvencijami, itd.). Zakoni so velikokrat pomanjkljivo napisani, se oblikujejo in posodablajo, prilagajajo na spreminjajoče razmere, na žalost, največkrat skozi primere sodne prakse in pa na pobudo močnih in vztrajnih civilnih iniciativ. Tako, npr. v Sloveniji nimamo urejene tovrstne zakonodaje, četudi obstaja zakon o zadrugah, je ta tako ohlapno napisan, da je skoraj neuporaben za resno pravno postopanje.

ZAKLJUČNI KOMENTAR

Osnovna ideja participativnega managementa je očitno že stara in precej preizkušena metoda v različnih družbenih in ekonomskih kontekstih ter tudi nacionalnih in kulturno raznolikih okoljih. Praviloma jo ljudje in podjetja najpozitivneje vrednotijo, ko gre „za nohte“, se pravi v času krize, recesije, splošne brezposelnosti in podobnih težav, s katerimi se srečujemo.

Navezala bi se na svoj uvod v pričujočo seminarsko nalogo, kjer sem pravzaprav že navedla ključne okoliščine in vprašanja, s katerimi se delodajalci redno srečujejo, ne glede na poslovno obliko ali velikost podjetja. Gre za široka družbena vprašanja, ki vključujejo precej vidikov delovanja družbe in jih ne skoraj nemogoče reševati izolirano. Ravno zato se mi zdi zadružništvo posrečena oblika, ki nekako vključi vse omenjeno (trajnost, demokratičnost, vpletenost delavcev, itd), vendar zaradi istega razloga tudi zelo težka za implementacijo. Težko

je v praksi v realnosti zagotoviti, da bodo vsi deleži delali dobronamerno in se držali dogovorjenih pravil, četudi je izvajanje teh pod demokratičnim nadzorom.

Prvi izziv je zagotovo komunikacija, saj je potrebno v združenih podjetjih le-to sistematizirati, predvsem pa delavce naučiti, da želijo informacije, da sprašujejo, se opredelijo. Menim, da je večina takih, ki še vedno pride na delovno mesto, opravi svoje ter potem čaka na konec delovnega časa. Kot poročajo tudi nekatere zgoraj omenjene raziskave, je težko določiti enoznačni učinek na boljšo delovno učinkovitost. Sama sem prepričana, da takšna soupravljanja vseeno najbolj učinkujejo na ravni finančne delitve (ali delničarske), vse ostalo se mi zdi zelo lepa ideja in jo tudi podpiram, vendar menim, da bi bilo potrebno ljudi, delavce in delavke množično „vzgojiti“, primerno izobraziti za tak način dela in da sedaj sam po sebi, izjemno težko stoji. Zadruga so si tudi precej različne med seboj, določene delujejo kot prave korporacije, spet druge so čisto male, skromne, usmerjene v ljudi in ne toliko v mreženje.

Zdi se, da je v našem prostoru prisotna še precejšnja mera predsodkovnega odnosa in stereotipov, ko pomislimo na zadruga, saj jih povezujemo s prejšnjim sistemom in jih kot take dojemamo kot preživete. Tukaj sama ne bi bila tako enoznačna, kljub temu, da je v pomislekih verjetno marsikaj res. Sistem združništva namreč razumem kot velik eksperiment, saj razen zunanje zgradbe je nekako celotno delovanje odvisno ravno od njenih članov. Se pravi od neke socialne kohezije, ki se vzpostavi, skupinske dinamike ter seveda tudi okolja. Vsaka zadruga je torej lahko nov poskus pri poslovanju ter odkrivanje novih nians pri prilagajanju na trgu dela.

Zagotovo bi bilo metodo mogoče na različne načine nadgraditi, spremeniti, prilagoditi, saj navsezadnje temelji na našem aktivnem doprinosu. Temelji na tem, da se postavi dolgoročen plan in da se vanj vključi čim več akterjev. Pravzaprav, če odmislimo vse materialne koristi, ki jih na dolgi rok prinese uporaba participativnega managementa v podjetju, metodo preferiram že zato, ker poslovni svet izziva k prevpraševanju pomena medsebojnih odnosov na delovnem mestu, ki so pomemben napovednik za možnosti kariernega razvoja posameznika in tudi kolektiva, predvsem pa ker nudi veliko možnosti za delo psihologa znotraj te metode.

VLOGA PSIHOLOGA

Če zaključim s kratkim povzetkom vloge psihologa v celotnem združenem modelu, se odpre veliko število različnih možnosti. Glede na željo in namen po demokratičnosti procesov znotraj zadrug oz. kooperativ, obilice timskega dela ter posledično možnosti precejšnjih konfliktov, je ena od nalog psihologa, da jih pomaga razreševati, da spodbuja zaposlene k spravi, kar pomeni, da ima lahko vlogo mediatorja.

Nadalje se v zadrugah iščejo kakovostni kadri, predvsem managerji, torej bi lahko vloga psihologa bila tipično kadrovska, se pravi izbor ter selekcija kadrov, njihovo spremljanje, ocenjevanje ter tudi razvoj. Psiholog lahko praktično vseskozi sodeluje, od nastanka zadruga dalje, torej je prisoten pri vseh, prej omenjenih korakih, ki vključujejo tudi motiviranje, nagrajevanje ter nenazadnje tudi samo organizacijo delovnega procesa.

Posebej so psihologi pomembni v vlogi kriznega managementa, kjer bi ocenili stanje v podjetju, določili ključne spremembe ter načine njihove izvedbe, jih spremljali ter evalvirali. Za primer naj navedem ugotovitev iz Eurofondove (2015) raziskave, ki pravi, da je v letu 2010 približno 25 % zaposlenih v Evropi doživelo spremembo na delovnem mestu, običajno zaradi uvedbe nove tehnologije ali celotne prestrukturacije podjetja. Pri uvajanju sprememb poslovanja, je psihologova vloga pomembna predvsem z vidika motiviranja zaposlenih, pomoči, svetovanja pri spremembi, saj se hitre spremembe pri zaposlenih navadno odražajo k nižji zavezanosti deli ter nižji zaupljivosti „psihološki pogodbi“, ki so jo v začetku delovnega razmerja vzpostavili z nadrejenimi.

Nazadnje lahko omenim še delo v mednarodnem okolju, torej tudi v mednarodnih timih, kjer psihologi lahko zaposlenim nudijo podporo pri prilagajanju na novo okolje, na nove (poslovne) navade in običaje ter skrbijo za čim boljše odnose med zaposlenimi z različnih kontinentov in kultur.

VIRI IN LITERATURA

Aliberti, A., Sudbrock, C., Dovgan, D., Jojic, I., Russell-Moyle, L. in Nodari, M. (2014). Money Grows On Trees. Youth organisations setting up cooperatives.V [ur.] Porcaro, G., European Youth Forum, European Fund. EU. Brussels. Dostopno: http://www.youthforum.org/assets/2014/05/YFJ_MoneyGrowsOnTreesweb.pdf (10.11.2018)

Bakovnik, N. (2016). Prednosti delavskega lastništva kot jih razkrivajo raziskave. *Ekonomika demokracija* 2, 15-17. Dostopno: www.delavska-participacija.com/priloge/2448-1.pdf (9.11.2018)

CEDP (2018, november). Good practices in international cooperative development: Why creating a knowledge sharing culture is key for international cooperative development work. Dostopno: <https://coopseurope.coop/resources/news/good-practices-international-ooperative-development-new-study-released> (8.11.2018)

Eurofond (2015), *Third European Company Survey – Direct and indirect employee participation*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Gostiša, M. (2007). Motivacijski pomen participacije pri upravljanju organizacij. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. Dostopno: <https://dk.um.si/Dokument.php?id=6049> (9.11.2018)

Gostiša, M. (1999). Participativni management in delavsko soupravljanje. Vloga kadrovskih služb pri razvoju delavskega soupravljanja. *Kadri*, št. 5. Dostopno: <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?offset=0#rezultati> (10.11.2018)

Infopeka (2016). *Model neformalnega izobraževanja mladih: združništvo. Publikacija v okviru projekta (Z)družimo se. Pekarna Magdalenske mreže, Maribor*. Dostopno: <http://zdruzimose.infopeka.org/> (8.11.2018)

International Labour Office (2002). Information note: A better future for young people. What cooperatives can offer. Dostopno: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/--ation/wcms_195535.pdf (8.11.2018)

International Labour Office (2014). World of work report: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/ms_391216.pdf (8.11.2018)

Kokemuller, N. (2013). *Marketing as a Bussines System*. Ebook; available on Amazon

Kreaktor (2015). *Z mladinskimi delavskimi zadrugami do delovnih mest za mlade*. Priročnik. Mladinski center Dravinjske doline. Slovenske Konjice.

Lindenfeld, F. In Wynn, P. (1995). Why Do Some Worker Cooperatives Sucees and Others Fail? *Grassroots Economic Organizinj (GEO) Newsletter*, 2(13). Dostopno: <http://www.geo.coop/story/why-some-worker-co-ops-succeed-while-others-fail> (9.11.2018)

Neznan avtor (n.d.) Solidarity Economy Association; What is Solidarity Economy; Dostopno: <https://www.solidarityeconomy.coop/what-is-se> (8.11.2018)

Pahor, M. (2014). Združništvo 21. stoletja. *Ekonomika demokracija* št. 6, 9-10. Dostopno: <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?offset=80> (9.11.2018)

Sanchez Bajo, C., Roelants, B. (2015). *Kapital in past zadolževanja. Zadržništvo kot alternativa*. Založba Modrijan. Ljubljana

Saner, R., Yiu, L. in Filadoro, M. (2012). *Cooperatives For Inclusive Growth*. CSEND Policy Brief. Geneva.

Dostopno: https://www.wto.org/english/forums_e/ngo_e/csend_cooperatives_inclusive_growth.pdf
(10.11.2018)

Scott, D., Bishop, J. W., Chen, X. (2003). *An examination of the relationship of employee involvement with job satisfaction, employee cooperation, and intention to quit in U.S. Invested enterprise in China. The International Journal of Organizational Analysis*, (1)11, 3-19. Dostopno: https://works.bepress.com/dow_scott/55/
(9.11.2018)

Summers, J. In Hyman, J. (2005). Employee participation and company performance. A review of the literature. *Work and Opportunity series*, 33. Dostopno: <https://www.jrf.org.uk/report/employee-participation-and-company-performance-literature-review> (10.11.2018)

Vaupotič, K., Gostiša, M., Slapnik, T., Medik, B., Čurčin, M., idr. (2015). *S sodelovanjem do zaupanja in uspešnega poslovanja: priročnik za uvajanje participacije zaposlenih v poslovno prakso*. Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti, Prizma. Maribor. Dostopno: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/2274-1.pdf> (8.11.2018)