

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andreja Boršič

**Odnos sindikatov in delodajalcev do participacije zaposlenih
pri odločanju in udeležbi pri dobičku**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andreja Boršič

Mentor: red. prof. dr. Miroslav Stanojević

Odnos sindikatov in delodajalcev do participacije zaposlenih pri odločanju in udeležbi pri dobičku

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Zahvala

Zahvaljujem se mentorju red. prof. dr. Miroslavu Stanojeviću za strokovno vodenje, koristne nasvete, pomoč in spodbudo pri pisanju diplomske naloge.

Posebna zahvala je namenjena tudi moji družini. Od srca hvala mami in atiju ter bratu Davidu za vso podporo in potrpežljivost v času študija.

Hvala vsem, ki ste me bodrili in verjeli vame.

Odnos sindikatov in delodajalcev do participacije zaposlenih pri odločanju in udeležbi pri dobičku

V diplomskem delu sem preučevala odnos sindikatov in delodajalcev do participacije zaposlenih pri odločanju in udeležbi pri dobičku. Na začetku sem, na podlagi relevantnih, teoretičnih okvirjev, navedla ključne akterje industrijskih odnosov, njihove naloge in pristojnosti. Nadaljevala sem s predstavitvijo participacije zaposlenih in se osredotočila na participacijo zaposlenih pri odločanju in finančno participacijo – udeležba zaposlenih pri dobičku. Zaradi vse hitrejšega napredka tehnologije, nestabilnega okolja in spreminjajočih se organizacijskih struktur so postali zaposleni eden izmed ključnih dejavnikov pri oblikovanju poslovnih politik ter organizacijske kulture. Vse to vpliva na oblikovanje participacijskih shem in politik, ki vključujejo zaposlene bodisi v bolj ali manj intenzivne oblike sodelovanja oziroma soodločanja pri poslovanju v organizaciji. Katero obliko participacije bodo delodajalci vpeljali je odvisno od zakonskih predpisov, okolja, narave dela, vrednot ter njihove pripravljenosti. Pravtako je od njih samih (zaradi neobvezne delitve dobička zaposlenim) odvisno ali bodo med zaposlene razdelili del dobička ali ne. Urejene participacijske sheme, še posebej takrat, ko ena oblika participacije drugo dopolni ali nadgradi, lahko tako delodajalcem kot zaposlenim prinese številne prednosti in ugodnosti. V zaključnem delu diplomske naloge so povzete ugotovitve in navedene sklepne misli.

Ključne besede: industrijski odnosi, sindikati, delodajalci, participacija zaposlenih pri odločanju, finančna participacija (udeležba zaposlenih pri dobičku).

Trade unions and employers' attitudes towards employee participation in decision making and profit participation

In the thesis I studied the relationship of trade unions and employers to employee participation in decision making and profit participation. First I described the theoretical framework of industrial relations actors, their role and responsibilities. I proceeded with the presentation of employee participation and focused on employee participation in decision making and financial participation – employee participation in profits.

Because of the increasingly rapid progress of technology, an unstable environment and changing organizational structures employees have become one of the key factors in shaping the business policy and organizational culture. All this impacts on the formation of participation schemes and policies, involving employees in either more or less intensive forms of cooperation and participation in operations in the organization. What type of participation it is going to be incorporated in the organization depends on the legislation, environment, nature of work, values and employers' willingness. It also depends on employers' willingness (because of the optional profit-sharing scheme) if the profit will be divided between employees. Participation schemes, especially when one form of participation completes or upgrades another, can be beneficial for employers and employees. At the end of the thesis is a summary and my closing thoughts.

Key words: industrial relations, trade unions, employers, employee participation in decision making, financial participation (employee participation in profits).

1 UVOD	6
2 AKTERJI INDUSTRIJSKIH ODNOSOV	8
2.1 Sindikati.....	9
2.2 Delodajalci.....	12
3 PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH.....	21
3.1 Participacija zaposlenih pri odločanju	25
3.2 Finančna participacija (udeležba zaposlenih pri dobičku).....	37
4 AKTERJI INDUSTRIJSKIH ODNOSOV IN PARTICIPACIJA	51
4.1 Odnos delodajalcev do participacije	52
4.1.1 Delodajalci in participacija zaposlenih pri odločanju.....	52
4.1.2 Delodajalci in udeležba zaposlenih pri dobičku	53
4.2 Odnos sindikatov do participacije	57
4.2.1 Sindikati in participacija zaposlenih pri odločanju.....	58
4.2.2 Sindikati in udeležba zaposlenih pri dobičku	59
5 SKLEP.....	61
6 LITERATURA	70

1 UVOD

Pisanja diplomskega dela sem se lotila z namenom raziskovanja in preučevanja industrijskih odnosov, odnosov med delodajalci in delojemalci v Sloveniji. Interakcija med obema akterjema se mi zdi zanimiva in pomembna za vsakogar, ki je posredno ali neposredno vpet v delovno razmerje. Tema je tudi vse bolj aktualna. V času študija sem se naučila kako stvari potekajo v teoriji, sedaj pa to znanje izkoriščam in prakticiram vsak dan.

V spreminjajočih se razmerah organizacijskih struktur, nestabilnem poslovnem okolju, ob novih vrednotah in spremenjenih pogodbenih odnosih z zaposlenimi prihaja v ospredje spoznanje o zaposlenih kot pomembnem proizvodnem tvorcu, in ne več le kot o strošku dela. Tudi zaposleni se zavedajo, da nosijo odgovornost pri oblikovanju poslovnih odločitev. Udeležba delavcev pri dobičku kot del finančne participacije zaposlenih predstavlja pomemben način zagotavljanja in doseganja večje iniciative, pripadnosti podjetju in kreativnega vzdušja zaposlenih. Vse skupaj se zagotovo odraža v končnem rezultatu poslovanja podjetja – v dobičku (Purič 2000, 1).

V diplomskem delu sem želela raziskati, kako spremembe na trgu delovne sile, s hkratnim stopnjevanjem konkurence ter tehnološkim in organizacijskim napredkom, vplivajo na industrijska razmerja. Pritiski iz zunanjega okolja ter notranjedržavna organizacija neposredno vplivajo na razvoj industrijskih odnosov. Z rezultati in posledicami se soočajo tako delojemalci, kot delodajalci.

V diplomski nalogi se ukvarjam z vprašanjem odnosa sindikatov in delodajalcev do participacije zaposlenih pri odločanju in udeležbi pri dobičku. Skušala bom ugotoviti ali obstaja povezava med participacijo zaposlenih pri odločanju in finančno participacijo, torej ali gre za sinergijski učinek med upravljanjem zaposlenih in njihovo udeležbo pri dobičku ali je zgolj in večja verjetnost, da se uveljavi in prakticira le participacija zaposlenih pri odločanju.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. Prvi del je uvod, kjer predstavljam temo diplomskega dela ter način pisanja. Uvodu sledi prvo poglavje, kjer bom predstavila akterje industrijskih odnosov – sindikate ter delodajalce. V tretjem poglavju nadaljujem s predstavitvijo participacije zaposlenih. Še posebej se bom osredotočila na participacijo zaposlenih pri odločanju in finančno participacijo (udeležba zaposlenih pri dobičku). Sledilo bo četrto poglavje, kjer bom preučevala odnos med akterji industrijskih odnosov in participacijo; v prvem delu bom predstavila odnos delodajalcev do participacije zaposlenih (pri odločanju in udeležbi pri dobičku), v drugem delu pa odnos sindikatov do participacije zaposlenih (pri odločanju in udeležbi pri dobičku).

Zadnji del je zaključek oziroma sklep, kjer povzamem glavne ugotovitve, izrazim svoje misli in mnenje ter hkrati odgovorim na uvodoma zastavljeno raziskovalno vprašanje.

2 AKTERJI INDUSTRIJSKIH ODNOSOV

Industrijski odnosi

Pojma industrijski odnosi ni moč posplošiti in strniti v eno samo razlago. Obstaja mnogo razlag in opisov različnih avtorjev, vsi pa se strinjajo, da gre za dva pola – delodajalce ter delojemalce, ki so v enakovrednem partnerskem odnosu pri reševanju socialnih, ekonomskih in ostalih vprašanj ali sporov.

Po Stanojeviću (v Možina in drugi 1998) koncept industrijskih odnosov zajema interakcijo organizacij (sindikatoev in združenj delodajalcev), ki poteka na zunaj podjetniških, mezo- in mikro- ravneh družbenega organiziranja. Delovni odnosi so industrijski odnosi na ravni podjetja. Gre za menjavo med ponudnikom delovne sile - delojemalcem in povpraševalcem po delovni sili - delodajalcem. Denarno nadomestilo prejme delojemalec, v zameno pa delodajalec uporablja delovno silo pod kontrolo in v skladu s cilji organizacije.

Bohinc pravi, da izraz industrijska razmerja ne ustreza v celoti vsebini, ki jo pokriva prevod mnogo ustrežnejšega angleškega izraza „industrial relations“. Slednji je nastal kot izraz nove pravne panoge delovnega prava, kot posledica vse pogostejših predpisov, ki so posegali v civilnopravno urejeno razmerje med delavcem in delodajalcem, sprva na kolektivni ravni, nato še na individualni ravni. Nadalje izpostavi, da bi morali v evropskih pravnih razmerjih izraz industrijska razmerja razumeti kot kolektivna delovna razmerja in s tem tudi razumeti delovnopravna področja: socialno partnerstvo, kolektivno pogajanje, razreševanje kolektivnih sporov in udeležba zaposlenih pri ustvarjenem rezultatu in upravljanju.

Zaposleni, ki so v podjetju v podrejenem položaju odločanja, najučinkoviteje uveljavljajo svoje interese, če se interesno organizirajo in organizirano nastopajo proti delodajalcem. Le tako jim je omogočeno, da so slišani in da lahko svoja stališča tudi legitimno zastopajo.

Po besedah Dahrendorfa in Clegga (v Stanojević 1996, 83) se ob tovrstnem delovanju industrijska organiziranost demokratizira, saj je ravno opozicija (sindikati)

bistvo demokracije. Kolektivna pogajanja so kot nosilni steber industrijske demokracije.

2.1 Sindikati

Enotna definicija sindikatov ne obstaja. V grobem lahko povzamem, da gre za organizirana interesna združenja, katerih namen je zaščita in izboljšanje predvsem ekonomskega in socialnega položaja delavcev. Po Venetu (v Možina in drugi 2002, 340) je sindikat organizirano interesno združenje zaposlenih oseb, ki se trajno in z zadostno močjo ter pritiskom v razmerju do delodajalske sfere ali države bori za uveljavitev gospodarsko-socialnih ciljev delavcev. Pomemben dejavnik pa sta intenziteta njihovih pogajanj ter pripravljenost na sklepanje kompromisov.

Sindikalna svoboda delavcem omogoča, da se združijo ravno zaradi uresničevanja ekonomskih in socialnih ciljev. Za Bohinca je sindikat prostovoljna organizacija, v katero nihče ni dolžan vstopiti, vsak pa lahko iz nje prostovoljno kadar koli vstopi ali izstopi (Bohinc 2000).

Različni pojavi in procesi v gospodarstvu ter v družbenem okolju spreminjajo in sooblikujejo sindikate. Tudi sama menim, da je nemalo dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje sindikatov; globalizacija trgov, prestrukturiranje gospodarstva, optimiziranje stroškov v podjetjih, težnja k zmanjšanju velikosti podjetij, odpuščanje delovne sile na račun porasta novih tehnologij, novi načini vodenja podjetij, itd. Vodovnik pravi, da se morajo sindikati na takšne razmere ustrezno pripraviti in svoje strategije usmeriti na okrepljeno varovanje pravic zaposlenih kot posameznikov, na strategije ustvarjalnega socialnega dialoga ter na strategije pridobivanja široke podpore javnosti pri organiziranju splošnega socialnega gibanja v družbi (Hethy v Možina in drugi 2002, 336).

Zanimiva je iztočnica, ki jo Poole in Offe ponujata v terminih primarnih in sekundarnih struktur. Temeljne oblike organiziranja delodajalskih interesov so primarne organizacije - podjetja, sindikati pa so takoimenovane sekundarne organizacije. Delojemalci se lahko interesno organizirajo zunaj podjetij, ni pa to organiziranje nujno. Brez struktur, kot sta trg delovne sile in podjetje, moderna družba sploh ni mogoča. Sindikati niso tovrstni nujni pogoj moderne družbe. Zato so

sindikati v tem pomenu sekundarne organizacije (M. Poole 1981,153, C.Offe 1985, 176, v Stanojević 1996).

Tipologija sindikatov

Po Stanojeviću (v Možina in drugi 1998, 395) so sindikati razdeljeni v dve skupini:

a) "Instrumetalno oziroma ciljno-racionalni sindikati so osredotočeni na plače in delovne razmere. Ti sindikati skušajo položaj svojih članov izboljšati predvsem s pogajanjem z delodajalci, kar jih tudi opredeljuje kot sindikate, ki so tipični za sisteme kolektivnih pogajanj".

b) "Vrednostno usmerjene sindikate označuje primarnost političnih, religijskih ali pa nacionalnih ciljev njihovega delovanja".

Po tej definiciji lahko sklepam, da so sindikati organizacije, ki so tudi primarno usmerjene na uresničitev ekonomskih ciljev. Toda to je le ena izmed njihovih razsežnosti. Brez upoštevanja ekonomskih interesov sindikat ni mogoč, prav tako pa ga izključno omejevanje na le-te onemogoča. Ciljno-racionalni oz. instrumentalni interesi so doseženi takrat, ko so uresničene kvantitativne zahteve. To so zahteve, ki se nanašajo na plačo, delovni čas, varnost zaposlitve in ostale pogoje tržne menjave med delavci in delodajalci. Ker pa je delavec fizično neločljiv od predmeta svoje prodaje - dela, ga dejansko ni možno omejiti le na kvantitativne pogoje dela, saj je zainteresiran tudi za kakovost delovnega življenja (interes za zdravje, prosti čas, ...). In ravno s temi interesi presega okvir prej omenjene instrumentalne racionalnosti.

Reprezentativnost

V Sloveniji so v panogi, dejavnosti, poklicu, občini, širši lokalni skupnosti ali v organizaciji reprezentativni sindikati tisti, ki so združeni v zvezo ali konfederacijo sindikatov, ki je reprezentativna na območju države in v katero je včlanjenih najmanj 10% delavcev iz posamezne panoge, dejavnosti ali poklica. Tudi sindikat, ki ni včlanjen v zvezo ali konfederacijo, je reprezentativen, pod pogojem, da je vanj vključenih najmanj 15% delavcev posamezne panoge, dejavnosti, poklica, občine ali širše lokalne skupnosti. Število članov se dokazuje na podlagi podpisanih izjav

članov, minister pristojen za delo pa je tisti, ki izda odločbo o reprezentativnosti. Reprezentativnost se ugotavlja tudi na ravni organizacije, kjer tudi velja pravilo o najmanj 15% delavcev, s tem da odločitev o reprezentativnosti na tej ravni sprejme delodajalec (Bohinc 2000).

Večino sindikaliziranih delavcev v Sloveniji pokriva pet krovnih organizacij. To so:

- Zveza svobodnih sindikatov – ZSSS,
- Neodvisnost – KNSS (Konfederacija novih sindikatov Slovenije),
- Konfederacija Pergam,
- Konfederacija 90,
- Konfederacija sindikatov javnega sektorja – KSJS.

Običajno je, da v podjetjih prevladuje ena večja sindikalna organizacija, ob njej pa se velikokrat pojavljajo manjšinske organizacije. Ravno profesionaliziranost sindikalnih zaupnikov v večjih organizacijah ter visoka stopnja sindikaliziranosti delavcev kažeta na to, da so (večinske) sindikalne organizacije v slovenskih podjetjih dokaj močne (Stanojević 1996, 307).

Na zahtevo reprezentativnega sindikata mora delodajalec kolektivno obveščati delavce o večletnih planih delodajalca, o poslabšanju poslovnih rezultatov, o morebitnih motnjah v poslovanju ali likvidnostnih težavah, o doseženih letnih rezultatih, o predlogih splošnih aktov in sklepov, ki se dotikajo vprašanj o delovnih razmerij in plačah (SKPgd-38 člen v Bohinc 2000, 144). Tako so direktor in organi upravljanja delavcem dolžni zagotavljati obveščanje o vseh zadevah, ki vplivajo na socioekonomski položaj in pravice ter obveznosti delavcev iz dela in delovnega razmerja. Dolžni so jih obveščati o spremembah dejavnosti ali programa zavoda, o spremembah organiziranosti dela in delovnih postopkih, o letnih spremembah dela in poslovanja, o spremembah obstoječih zakonov, o novih zakonih ali splošnih aktih, ki se nanašajo na delavce v dejavnosti, predvidenih pri kadrovskih zadevah in razlogih zanje, o letnih in občasnih prerazporeditvah delovnega časa, o merilih za ugotavljanje skupinske in posamične delovne uspešnosti, o merilih za spodbujanje inovativnosti, o ukrepih za zdravo in varno okolje, itd. Po zakonu je torej določeno, da se mora vodstvo o vseh zgoraj naštetih vprašanjih posvetovati z delavci in

pridobiti njihovo mnenje. Vedno, ko se odloča o pravicah in obveznostih delavcev iz dela, je potrebno predhodno pridobiti njihovo mnenje.

Na ravni organizacije kot pravne osebe ima sindikat v Sloveniji dve temeljni vlogi. Prva je varstvena, varuje posamezne delavce pred nezakonitim in neustreznim ravnanjem delodajalca. Druga pa je urejevalna vloga, v okviru katere sindikati v organizacijah z menedžmentom sklepajo kolektivne pogodbe. Delavska predstavništva lahko poleg že obstoječih, zakonsko določenih pristojnosti, pridobijo še dodatne pristojnosti, ki temeljijo na dogovoru med svetom delavcev in menedžmentom (Dekleva in drugi 2000).

2.2 Delodajalci

„Delodajalec je ena izmed strank pogodbenega delovnega razmerja, ki je lahko fizična ali pravna oseba, ki lahko sklepa s posameznim delavcem pogodbo o zaposlitvi, s kolektivom delavcev, ki jih zaposluje, pa različne vrste kolektivnih sporazumov“ (Možina in drugi 2002, 404). V razmerjih socialnega partnerstva je ena stranka sindikat, druga stranka v tem razmerju pa so delodajalci in združenja delodajalcev. Delodajalci vseskozi nastopajo v vlogi močnejšega partnerja, zato je tudi njihovo medsebojno povezovanje manj poudarjeno kot pri delojemalcih.

In ravno z institucionalizacijo socialnega partnerstva so tako tudi delodajalci morali najti način predstavljanja lastnih interesov na nadpodjetniški ravni v pogajanjih tako s sindikati, kot z državo. To vlogo so prevzela združenja delodajalcev in gospodarske, obrtne ter profesionalne zbornice (Svetlik in Zupan 2009, 79). Interese delodajalcev lahko promovira določeno podjetje, skupina različnih podjetij ter določeno stalno združenje delodajalcev. Delavci pa razpolagajo samo z eno obliko organiziranja in ne s tremi ravnmi organiziranja.

Potrebno je poudariti, da se združenja delodajalcev ukvarjajo bolj z regulacijo sfere menjave delovne sile, saj je v ospredju njihovega delovanja cena delovne sile in nadzor le-te. Vprašanja porabe delovne sile pa tematizirajo bolj posredno in v splošnih terminih (Stanojević 1996).

Delodajalci se zavzemajo predvsem za interese kot so: nizke obdavčitve za podjetja, izenačene spodbudne delovne razmere za vsa podjetja, nizke stroške dela, večjo fleksibilnost delovne sile, itd. (Potočnik 1995, 811).

Združenja delodajalcev utemeljujejo svojo legitimnost za delovanje na volji in interesih svojega članstva. Pravila mednarodnega prava zahtevajo, da so združenja delodajalcev prostovoljne organizacije (Stanojević v Možina in drugi 1998).

Reprezentativna združenja delodajalcev so:

- Gospodarska zbornica Slovenije,
- Obrtna zbornica Slovenije,
- Združenje delodajalcev Slovenije,
- Združenje delodajalcev obrtnih dejavnosti.

Gospodarska zbornica Slovenije

Po besedah Bohinca (2000) so zbornice korporativne pravne osebe, v katerih se brez profitnega namena združujejo gospodarski subjekti ali posamezniki, ki opravljajo določeni poklic. „Gospodarska zbornica Slovenije pa je ustanovljena za zastopanje in zaščito interesov članov pri sprejemanju odločitev, povezanih z vprašanji gospodarskega sistema in gospodarske politike, za opravljanje poslovnih storitev in izvajanja javnih pooblastil“ (Bohinc 2000, 110).

“Gospodarska zbornica Slovenije kot učinkovit gospodarski lobi zastopa interese podjetij v odnosih z državo in sindikati pri oblikovanju pogojev dela in poslovanja ter pri zagotavljanju pogojev za gospodarski razvoj, konkurenčnosti in prodor na tuje trge”. Poleg tega pa GZS k definciji svojega poslanstva dodaja še to, da je prostovoljna asociacija slovenskih podjetij z več kot 150-letno tradicijo, da je center vpliva na oblikovanje gospodarskega sistema ter ekonomske politike in da je učinkovita vez za aktivno sodelovanje, ipd. (GZS 2010).

Po Zakonu o gospodarski zbornici se vanjo vključujejo podjetja, njihove sestavljene oblike ter druge pravne osebe, ki imajo gospodarsko dejavnost in sedež v Republiki

Sloveniji, fizične osebe, ki kot posamezniki opravljajo gospodarsko dejavnost, obratovalnice obrtne zadruga in oblike njihovega združenja prek obrtne zveze, kmetijske in gozdarske zadruga. V zbornico se lahko včlanijo tudi organizacije, ki opravljajo družbeno dejavnost, poklicna in strokovna društva in združenja ter druge organizacije, ki s svojo dejavnostjo pospešujejo delo in poslovanje gospodarskih subjektov. Gospodarska zbornica Slovenije ima kar nekaj ciljev in nalog. Zastopa interese članov pred državnimi organi, sodeluje pri oblikovanju razvojne politike, zastopa interese slovenskega gospodarstva na področju standardizacije, metrologije in pri sprejemanju tehničnih predpisov, razvija informacijski sistem za posredovanje informacij doma in v tujini, spodbuja uvajanje sodobnih tehnologij, organizira izobraževanja in usposabljanja poslovodnih in strokovnih kadrov in igra vlogo socialnega partnerja, saj sklepa kolektivne pogodbe (Bohinc 2000).

Obrtna zbornica Slovenije

V poslanstvu obrtnozborničnega sistema je navedno, da se bo le-ta razvijala v sodobno zbornico obrti in podjetništva, v institucijo znanja, ipd. Navajajo, da se bodo v odnosu do države in v Evropski uniji borili za boljše gospodarjenje v obrti in mikro podjetjih, za ustrežnejše spodbujevalne ukrepe, večjo konkurenčnost, ohranjanje tradicije in posebnosti obrti, tako da bo naložba v mojstrsko in visoko strokovno znanje donosna tako za članstvo, kot za njihove kupce in slovensko družbo v celoti (OZS 2010).

Gospodarske osebe, ki opravljajo svojo dejavnost, na obrtni način povezuje Obrtna zbornica Slovenije, ki združuje 62 območnih zbornic. Članstvo v njej je prostovoljno.

Obrtni zakon opredeljuje vlogo OZS kot partnerstvo državi pri oblikovanju zakonov in predpisov o vprašanjih, ki se nanašajo na obrt. Je institucija javnega prava s številnimi javnimi pooblastili, ki jih nanjo prenaša država. OZS se ukvarja tudi s promocijo obrti, svetuje svojim članom ter vsem, ki jih obrtna dejavnost zanima. Svetuje o davčnih in finančnih vprašanjih, kreditiranju, vodenju poslovnih knjig, delovni zakonodaji ter skrbi za ohranjanje in razvijanje domačih umetnostnih obrti

(Dekleva in drugi 2000, 27). S sprejetjem Obrtnega zakona je OZS postala samostojna strokovna in poslovna organizacija, ki izvaja tudi javna pooblastila.

Združenje delodajalcev Slovenije

Poole (Poole v Stanojević 1996, 57) definira pojem združenja delodajalcev kot: „Združenja delodajalcev so organizacije, ki predstavljajo in promovirajo kolektivne interese delodajalcev v določenih institucionalnih in organizacijskih okoliščinah.«

Delodajalci so se interesno združili v poznem devetnajstem in zgodnjem dvajsetem stoletju, in sicer zaradi hitre rasti sindikalnega gibanja. Seveda so bili sprva do sindikatov sovražno naravnani. Nasprotovali so njihovim ciljem ter vpeljali politiko, s katero so skušali blokirati in manjšati širitev vpliva sindikatov na delavce. Kasneje, ko se je moč sindikatov le še krepila, so sindikate sprejeli in jih začeli priznavati kot enakovredne partnerje. Glavna naloga združenja delodajalcev Slovenije (ZDS) je definiranje cene dela (kot tudi sooblikovanje ostalih pogojev dela) in predstavljanje tako definirane interesa na ravni kolektivnih pogajanj.

ZDS deluje (na pobudo GZS) od 22. februarja 1994 dalje, pokriva vse vrste podjetij ne glede na velikost in obliko lastnine, po vseh dejavnostih in vseh območjih. ZDS je postalo reprezentativen predstavnik celotnega gospodarstva (Potočnik 1995, 810).

ZDS ima vlogo krovne – nacionalno delodajalske organizacije. V ZDS je danes povezanih preko 1.400 slovenskih podjetij, ki so panožno organizirani v 11 sekcij dejavnosti. Socialno partnerstvo med delodajalci, vlado in sindikati omogoča urejenost odnosov na socialno-ekonomskem področju in stabilne pogoje poslovanja za podjetja. Ugotavljanje pravih interesov ter oblikovanje skupnih stališč v odnosu do socialnih partnerjev je v tem procesu predpogoj za uspešno uveljavljanje pričakovanj in zahtev delodajalcev. Združenje delodajalcev Slovenije kot cilj navaja strokovno in učinkovito zastopanje interesov slovenskih delodajalcev tako doma, kot tudi v tujini. Glavne naloge so:

zagotavljanje konkurenčnosti gospodarskih subjektov na domačem in tujem trgu, predvsem z vidika stroškov dela, zagotavljanje strokovnih podlag in izvajanje pogajanj pri sklepanju kolektivnih pogodb na vseh ravneh, aktivno sodelovanje pri pripravi in sprejemanju nove zakonodaje v zvezi z

industrijskimi odnosi, spremljanje, uveljavljanje in zastopanje interesa podjetnikov, promocija delodajalskih stališč v socialnem dialogu, tekoče usklajevanje delodajalskih nalog in izhodišč z drugimi delodajalci (ZDS 2010).

Socialni dialog, socialno partnerstvo

„Socialni partnerji so predstavniki različnih interesnih skupin in organizacij, npr. dela (delojemalci oziroma delavci), kapitala (delodajalci), države in različnih skupin civilne družbe (različne nevladne organizacije in združenja), ki imajo na zakonu temelječa upravičenja, ki jih predstavljajo v socialnem dialogu“ (Bohinc 2000, 59).

Socialni dialog je organizirana izmenjava stališč med socialnimi partnerji, ki privedejo tudi do zanje obveznih dogovorov o odprtih vprašanjih gospodarskega in socialnega razvoja države. ... je razgovor med predstavniki različnih socialnih skupin, od katerih je ena država, vendar na prirejeni, enakopravni ravni, ki lahko privede do obvezujočih družbenih pogodb, kjer pa se država ne pojavlja v vlogi pooblaščenega urejevalca, ampak kot enakopravni partner neoblastvenim družbenim skupinam (Bohinc 2000, 59).

Tudi Mežnar (v Bohinc 2000) med kolektivna delovna razmerja šteje vse ureditve razmerij, ki se nanašajo na zastopnike interesov delodajalcev in delojemalcev ter v posameznih primerih tudi države z izvršilno oblastjo. Slednje poimenuje socialni partnerji, ki večinoma urejajo organiziranost delavskih predstavnikov, sredstev industrijskega boja, vseh oblik delavske udeležbe ter medsebojnega dogovarjanja.

Za uspešno socialno partnerstvo je potrebno vzpostaviti ravnotežje moči med glavnimi protagonisti. Socialna pogodba, ki to razmerje potrdi, je temeljna predpostavka, da bodo na dolgi rok od nje imeli korist vsi udeleženci. Uspešna socialna partnerstva pomenijo dolgoročno navezo, ki lahko traja leta in desetletja.

Tripartizem

Temeljni socialni partnerji so predstavniki različnih interesnih skupin; predstavniki dela so delojemalci – sindikati, predstavniki kapitala so delodajalci – združenja delodajalcev in predstavnik države – vlada. Iz tako zastavljene sestave se je razvil pogosto uporabljen pojem tripartizem (Miklič 1995, 830).

Ekonomska in socialna razmerja zaposlenih na državni ravni urejajo različni akti. Ob državnih predpisih so tu tudi tristranski in dvostranski avtonomni viri. Tristranski avtonomni vir je socialni sporazum. V njem vlada, združenje delodajalcev in sindikati za posamezno leto določijo skupne strateške cilje pri usmerjanju razvoja ekonomskih in socialnih razmerij. Tripartitni socialni dialog poteka zlasti v okviru Ekonomsko-socialnega sveta (v nadaljevanju ESS).

Dvostranski avtonomni viri so kolektivne pogodbe, ki se sklepajo na državni ravni, na ravni dejavnosti, poklicev in posameznih organizacij. Kolektivne pogodbe ne urejajo samo plačne politike, temveč tudi druge delovne razmere zaposlenih; urejajo (ugodnejši) položaj ožjih skupin zaposlenih oziroma tiste delovne razmere, ki jih ne urejajo pogodbe za širši krog zaposlenih (Dekleva in drugi 2000, 12).

Temeljna področja delovanja ESS so: socialni sporazum, socialne pravice in pravice iz obveznega zavarovanja, problematika zaposlovanja iz delovnih razmerij, sistem kolektivnega dogovarjanja, cene in davki, ekonomski sistem in ekonomska politika, pravna varnost, sodelovanje z Mednarodno organizacijo dela in Svetom Evrope, soupravljanje delavcev ter sindikalne pravice in svoboščine. V okviru svojega delovanja sodeluje pri pripravi zakonodaje ter daje mnenja in priporočila v zvezi z zakonodajo, daje pobudo za sprejem novih ali spremembo veljavnih zakonov, oblikuje stališča in mnenja o delovnem gradivu, osnutke in predloge uredb, odredb in zakonov, oblikuje stališča in mnenja o proračunskem memorandumu in državnem proračunu. Vse svoje predloge, priporočila in mnenja ESS pošlje Državnemu zboru, Državnemu Svetu ter strokovni in širši javnosti. Odločitve ESS zavezujejo organe in delovna telesa vseh treh socialnih partnerjev (Bohinc 2002, 62).

ESS sestavljajo predstavniki države in socialnih partnerjev, in sicer na strani države in sindikatov po 8 predstavnikov, na strani delodajalcev pa 7 predstavnikov:

◇ Vlada: minister za delo, družino in socialne zadeve, minister za gospodarstvo, minister za finance, minister, odgovoren za razvoj, minister za javno upravo, generalni sekretar vlade, državni sekretar v kabinetu predsednika vlade, direktor urada za makroekonomske analize in razvoj.

◇ Delodajalci: Združenja delodajalcev Slovenije (2 predstavnika), Gospodarska zbornica Slovenije (2 predstavnika), Obrtno podjetniška zbornica Slovenije, Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije, Trgovinska zbornica Slovenije.

◇ Sindikati: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (2 predstavnika), Konfederacija sindikatov 90 Slovenije (2 predstavnika), KNSS-Neodvisnost, Slovenska zveza sindikatov SYS Alternativa, ZD Solidarnost, Koordinacija sindikatov javnega sektorja Slovenije (Generalni sekretariat Vlade Republike Slovenije 2010).

Vlada oziroma država, v okviru svojih pravic, sooblikuje tripartitni sistem. Lukšič (1994) meni, da je njena vloga pomembna, ker edina preko svojih pristojnosti povezuje sistem socialnega partnerstva s parlamentarnim sistemom in lahko dogovore med partnerji prenaša v zakonodajni postopek. Skrbeti mora, da se skupni dogovori tudi spoštujejo. Ali kot pravi Potočnik (1995) vlada se mora v socialnem dialogu zavzemati predvsem za pospeševanje ekonomske rasti in konkurenčnosti, pravično razdelitev bremen med vse sloje prebivalstva, znižanje inflacije, ohranjanje proračuna v sprejemljivih okvirih, itd.

Kolektivna pogajanja, kolektivna pogodba

„Kolektivno pogajanje je metoda določanja plač in drugih delovnih razmer dela in zaposlovanja, ki temelji na pogajalski interakciji delodajalcev in/ali njihovih predstavnikov ter predstavnikov zaposlenih“ (Možina in drugi 2002, 408).

V Sloveniji je sistem kolektivnih pogajanj inkluziven, kar pomeni, da je praktično celotna delovno aktivna populacija pokrita z določili kolektivnih pogodb, vsaj z najnižjimi standardi, ki so definirani v splošnih pogodbah. Nenapisano pravilo kolektivnih pogajanj je tudi to, da nobena pogajalska stran ne vztraja na zahtevah, za katere se ugotovi, da so za nasprotno stran

nesprejemljive. Menedžment mora sprejemati legitimnost sindikalnih funkcij znotraj organizacije, vključujoč mobiliziranje zaposlenih k spodbujanju njegovih pravic in pooblastil v določenih kategorijah odločanja, sindikat pa mora menedžmentu priznati funkcijo odločanja glede širokega območja poslovnih vprašanj in je ne sme tematizirati kot sporno (Stanojević 1996, 88).

Ključne razsežnosti strukture kolektivnih pogajanj so predmet, obseg ter raven kolektivnih pogajanj. Pri predmetu kolektivnih pogajanj so v ospredju plače. Druge kvantitativne zahteve delavcev se nanašajo na delovni čas, dopuste, bolniško odsotnost in podobno. Predmet kolektivnih pogajanj pa so tudi kakovostne zadeve, ki so osredotočene na vprašanja intenzitete dela ter organizacije in kontrole proizvodnje. Kolektivni sporazum označuje različne vrste aktov, s katerimi delavci in delodajalci kolektivno urejajo medsebojna razmerja. In tako se za kolektivne sporazume med delodajalci in sindikati, katerih bistvene prvine ureja zakon, pogosto uporablja pojem kolektivna pogodba. Iz tega sledi, da lahko sporazumi urejajo različna področja gospodarsko-socialnih razmerij, kolektivne pogodbe o delu pa so tisti kolektivni sporazumi, ki jih na delavski strani sprejema sindikat ali bolj ali manj intenzivna zveza sindikatov, na delodajalski strani pa delodajalec ali združenja delodajalcev in s katerimi stranki kolektivne pogodbe urejata delovne razmere. Kolektivna pogodba je rezultat pogajanj, prosto izražene volje ter sporazuma. Cilj pogajanj je urediti delovne razmere in položaj oseb, katere kolektivna pogodba obsega. Država z zakonom delavcem zagotavlja temeljno varstvo in pravice, ki jih imajo pri delu v delovnem razmerju. Kolektivna pogodba pa je sredstvo, s katerim sindikati dosežejo večjo ali manjšo razširitev omenjenih pravic in varstva delavcev. Od kakovosti kolektivnih pogajanj je odvisno izboljšanje pravnega položaja delavcev. Sadove kolektivnih pogajanj uživajo člani oziroma pripadniki strank kolektivne pogodbe, lahko pa veljajo tudi širše. Kadar so kolektivna pogajanja uspešna ter dosežejo velike razsežnosti, se država lahko odzove tudi tako, da pridobitve kolektivnih pogajanj utrdi in razširi (Možina in drugi 2002, 344-346).

Kolektivne pogodbe urejajo izbrano vsebino znotraj delovnopravne zakonodaje in v razmerju do zakona lahko določijo le ugodnejše pravice, pravne položaje za delavce. Po drugi strani pa ureditev v kolektivnih pogodbah določa minimalne standarde, minimalne pravice, kar pomeni da se v neposrednem pogodbenem razmerju posamezno vprašanje za delavca lahko uredi ugodnejše, nikakor pa ne manj ugodno, kot so kolektivno dogovorjeni minimalni standardi.

Hierarhija pravnih aktov je torej določena tako, da kolektivna pogodba vedno vsebuje določbe, ki so za zaposlene ugodnejše od določb, vsebovanih v zakonih. Vsaka nadaljna in bolj specialna kolektivna pogodba pa vsebuje podrobnejše, ugodnejše ali drugačne, vendar ne manj ugodne določbe od manj specialne kolektivne pogodbe. Torej ni izključeno, da podjetniška kolektivna pogodba ali celo pogodba o zaposlitvi s posameznim delavcem določa pravice, ki so še ugodnejše od tistih, zapisanih v panožni ali gospodarski kolektivni pogodbi.

3 PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH

Termin

Beseda participacija izhaja iz latinske besede "participare", ki pomeni deliti s kom oziroma imeti delež. V slovenskem prevodu pa ta beseda pomeni (so)udeležbo ali sodelovanje (Verbinc v Gostiša 1996). „Participacija zaposlenih je institucionalizirani proces vključevanja zaposlenih v nekatere faze/področja managerskega odločanja na ravni obratov in podjetij“ (Možina in drugi 2002, 413). „Delavska participacija pomeni neposredni vpliv delavcev ali delavskih predstavništev na odločanje v podjetju in zunaj podjetja o tematiki ekonomskega in socialnega položaja delavcev. V ožjem smislu pa s tem pojmom označujemo sodelovanje delavcev pri upravljanju organizacij, ko je to sodelovanje urejeno z ustavo in pravnimi normami“ (Možina in drugi 2002, 404).

Položaj delavcev v pravni ureditvi Slovenije je takšen, da imajo zaposleni zagotovljene široke pravice sodelovanja pri odločanju o delovnih pogojih. Soodločanje oziroma sodelovanje delavcev pri upravljanju na drugih upravljalških področjih pa je, vsaj kar se tiče zakonskih jamstev, ožja. V veljavi ostajajo pravna jamstva, ki delavcem zagotavljajo, da si v odnosih z nosilci kapitala izborijo širše pravice do vplivanja na sprejemanje odločitev tudi na teh področjih. Tako se je s temi ustavnimi pravicami uredil temelj delavske participacije pri odločanju v organizacijah. Zaposleni nimajo pravice do sodelovanja pri upravljanju le na temelju dela, temveč se lahko hkrati vključujejo v upravljanje tudi kot nosilci kapitala, v primeru da so lastniki vrednostnih papirjev. In kot navajata Gill in Krieger (v Možina in drugi 2002, 348), je Svet Evropske unije leta 1992 priporočil spodbujanje finančne participacije v državah, članicah EU, leta 1998 pa je bila sprejeta tudi resolucija, ki državam nalaga spodbujanje finančne participacije, potrebne pa bi bile zlasti davčne spodbude. Ena izmed oblik finančne participacije pa je tudi delavsko delničarstvo. Pri slednjem gre predvsem za delno plačilo zaposlenih v obliki delnic, druga oblika pa je udeležba delavcev pri dobičku. Več o vseh oblikah participacije bo razloženo v nadaljevanju.

Po Regalia (v Možina in drugi 2002, 349) je industrijska demokracija, ki je korak naprej od tradicionalno razvitih odnosov med delodajalci in sindikalno sfero potrebna in dobrodošla. Višja stopnja demokratičnosti se kaže v zagotovitvi možnosti, da na sprejemanje odločitev v organizacijah vplivajo vsi zaposleni (ne le sindikati). V večini sodobnih držav je zaposlenim dana zakonska možnost vplivanja na odločanje v njihovih organizacijah, zato tudi nekateri avtorji navajajo, da je soodločanje sistemska alternativa ali vsaj korekcija kapitalsko usmerjenega gospodarjenja ter da je brezosebno obravnavanje kadrov v nasprotju s sodobno filozofijo vodenja organizacij.

“Na distribucijo moči na ravni organizacij vplivajo tehnološka razvitost organizacij in družbe ter s to povezane znotrajorganizacijske strukture na eni ter razmerja v okolju organizacij, posebej na trgu delovne sile, na drugi strani” (Stanojević v Svetlik in Zupan 2009, 387). V klasičnih, fordističnih organizacijah je moč odločanja koncentrirana v rokah menedžmenta. Tehnološka struktura postavlja močne ovire. Slednje zaposleni premagujejo s pomočjo različnih oblik lastnega interesnega samoorganiziranja (npr. preko sindikata). Nasprotno pa so nekatere tehnologije, povezane z redistribucijo moči, v korist zaposlenih. V tem primeru tehnologija zahteva ustrezna znanja; avtonomijo in samoregulacijo za učinkovito aktivacijo v produkcijskem procesu. Na distribucijo moči v organizaciji poleg tehnoloških dejavnikov vplivajo tudi neravnovesja na trgu delovne sile in javne politike, s katerimi se ta neravnovesja uravnavajo.

Državna regulacija je eden izmed ključnih dejavnikov pri uravnavanju razmerij na trgu delovnih sil. V obdobju gospodarske recesije in brezposelnosti moč zaposlenih upada. In nasprotno, v času konjunktura in polne zaposlenosti je moč zaposlenih večja. Državna regulacija (zakonsko zagotovljena visoka varnost zaposlitve, zaščita plač s kolektivnimi pogodbami, zavarovanje za primer brezposelnosti,...) lahko učinke te determinante znotrajorganizacijskih struktur bodisi blaži in/ali spreminja v korist zaposlenih. Tako se zaposlenim v pogojih konjunktura moč zvišuje, v pogojih recesije pa ohranja. Stanojević, (v Svetlik in Zupan 2009, 388), pravi “Če se v določeni družbi ob tovrstnih eksternih regulacijah na ravni organizacij oblikujejo institucije, ki zagotavljajo sistematično vključevanje zaposlenih v nekatere faze in

področja menedžerskega odločanja, potem so izpolnjeni nujni pogoji za razvoj participacije pri odločanju". Za izpolnitev teh pogojev morata biti tako družba kot tudi organizacija demokratično naravnani (Svetlik in Zupan 2009).

Motivi za razvoj participacije

Motivi za razvoj participacije so različni. Razvoj participacije zaposlenih se je pričel po drugi svetovni vojni, saj je bila takrat zaposlitev stabilna in gospodarstvo v razcvetu. Počasi so se tudi zaposleni začeli zavedati vseh institucij ter njihovega vpliva in moči. S samozavestjo, ki jo je vodila morala in vrednote, so se oblikovale institucije, ki so zaposlenim omogočile vključitev v sooblikovanje organizacije.

Michael Salamon pravi, da so dejavniki razvoja participacije zaposlenih naslednji:

- etika trenutnega časa in okolja,
- kultura okolja – nacionalna kultura,
- politične ideje oz. usmeritve,
- dejavnost sindikatov,
- stopnja znanstveno-tehnološkega razvoja ter
- dejavnosti in pritiski mednarodnih organizacij (Salamon 1998, 361).

Zaposleni participacijo pri odločanju dojemajo predvsem kot sredstvo notranje demokratične kontrole, s katero se doseže dobro medsebojno sodelovanje samih zaposlenih ter večjo pravičnost v celotni organizaciji. Najbolj pomemben motiv delodajalcev pa je seveda učinkovitost organizacije oziroma dobiček. Delodajalci bodo vedno podprli različne oblike participacije, ko bodo mnenja, da določena oblika sodelovanja prispeva k večji učinkovitosti na ravni delovnih mest/procesov ali celotnega podjetja. Država participacijo zaposlenih spodbuja tudi tako, da s svojimi sistemskimi rešitvami in politiko posredno ali neposredno omogoča razvoj participacije. Če vsi socialni akterji participacijo sprejmejo, potem so zagotovljena optimalna interesna razmerja za razvoj participacije v neki družbi (Stanojević v Svetlik in Zupan 2009, 389).

Participacijske sheme običajno za vse udeležence omogočajo določene prednosti in koristi, hkrati pa izboljšujejo delovne odnose. Vrsta in oblika participacije se

oblikujeta glede na politično in organizacijsko okolje kot tudi glede na zakonsko podlago ter kulturo okolja.

Viri in ravni participacije

Participacija zaposlenih je mogoča na ravni posameznikov, delovnih skupin, obratov ter celotnega podjetja. Zunaj podjetja pa lahko zaposleni svoje interese uveljavljajo na ravni industrijskega sektorja in regije ter na ravni celotne industrije (Stanojević 1996).

Institucije za izvajanje participacije na ravni posameznika, delovnih skupin, obratov ali celotnega podjetja lahko formalno izvirajo iz treh različnih virov. Knudsen (1995) jih klasificira po naslednjem kriteriju:

- ◇ lahko temeljijo na zakonodaji,
- ◇ lahko temeljijo na kolektivnih pogajanjih,
- ◇ lahko so enostranska odločitev vodstva (Knudsen 1995, 5).

V primeru, ko je temelj za izvajanje participacije zakonodaja, je poudarek predvsem na zakonsko predpisanih določilih, po katerih se izvajata tako individualna oziroma direktna participacija kot tudi kolektivna oziroma indirektna oblika participacije zaposlenih. Zakonska ureditev neposrednih oblik participacije je redka, za razliko od le-te je zakonska ureditev posredne participacije relativno široko razširjena v Evropi. V preteklosti so imele tako vladajoče stranke kot tudi sindikati velik vpliv na oblikovanje evropske zakonodaje. Vodstva podjetij so večinoma nasprotovala uvedbi zakonsko določenih participativnih oblik zaposlenih, saj niso poznala prednosti in pozitivnih učinkov participacije zaposlenih. Tudi zaradi tega je razvoj delavske participacije, ker se delodajalci in sindikati niso mogli dogovoriti o obsegu participativnih pravic zaposlenih, doživljal neprestane vzpone in padce (Gostiša 1996, 156). Več o tem bom navedla v nadaljevanju diplomskega dela.

3.1 Participacija zaposlenih pri odločanju

Vključevanje zaposlenih v odločanje je ključna sestavina notranjih koordinacijskih mehanizmov. Oblike vključevanja pa so kontekstualno pogojene, saj en sam, univerzalno uporaben način organiziranja ne obstaja. Način je odvisen od tehnološke razvitosti ter strukture zaposlenih, njihove vrednostne naravnosti in interesne organiziranosti na eni, ter eksternih institucionalnih aranžmajev in splošnih pogojev poslovanja na drugi strani. Izbira pa je odvisna tudi od menedžerjev samih in njihove percepcije procesov odločanja. Z večjo koordinacijsko kapaciteto razpolagajo tisti menedžerji, ki so participativno naravnani. Vključevanje zaposlenih jim zagotavlja večjo legitimnost, posledično jim to tudi zagotavlja večjo učinkovitost v procesu odločanja (Stanojević v Svetlik in Zupan 2009).

Knudsen (1995, 5) navaja pomembno razlikovanje participacije, in sicer na:

- ◇ direktno (neposredno) oziroma individualno participacijo ter
- ◇ indirektno (posredno) oziroma kolektivno participacijo

Raven in način uresničevanja participacijskih pravic sta osnovna kriterija za razlikovanje individualne in kolektivne oblike industrijske demokratizacije. Tako so torej individualne oblike neposredne in osebne narave, medtem ko so kolektivne oblike participacije posredne in predstavniške oblike sodelovanja ter predstavljanja zaposlenih (Kanjuro-Mrčela 1998, 4).

Neposredna (direktna) participacija

„Neposredna participacija je oblika participacije, ki se praviloma uveljavlja na najnižjih ravneh odločanja, najpogosteje kot prenos določenih operativno-kontrolnih nalog managerskega odločanja na posamezne delavce in skupine delavcev“ (Možina in drugi 2002, 411).

Neposredna participacija pomeni, da zaposleni prevzame in opravlja naloge, ki so bile tradicionalno v domeni vodstva. To se lahko naredi na različne načine; prevzem in samostojno odločanje o delovnih nalogah, oblikovanje delovnih in avtonomnih

skupin, ustanavljanje krožkov kakovosti, sestanki na ravni delovnih skupin, obratov ali oddelkov, razširitev in obogatitev dela ipd.

Neposredna participacija je bolj prisotna na nižjih stopnjah vodstvenih odločitev. Seveda obstajajo tudi primeri participacije zaposlenih na srednjih ali višjih stopnjah vodstvenega odločanja, ki se nanašajo na tehnološke in organizacijske spremembe, predvsem preko projektnih skupin (Knudsen 1995).

Neposredna participacija poteka na ravni delovnih mest, kjer se zaposleni ali skupina zaposlenih vključuje v urejanje pogojev, organizacije, dinamike in intenzitete lastnega dela. Vsebinsko je ta način vpet v vsakdanje delovne procese oziroma je povezan z avtonomijo zaposlenih na delovnih mestih. Pri drugi obliki neposredne participacije pa gre za različne kolektivne oblike vključitve zaposlenih v odločanje. Za primer lahko navedem sestanek na zboru delavcev, kjer zaposleni menedžerjem neposredno zastavljajo vprašanja v zvezi z delovanjem organizacije, na njihov položaj v organizaciji, itd. Obe obliki direktne participacije sta lahko med seboj tudi povezani.

Neposredno participacijo lahko po Stanojeviću (v Svetlik in Zupan 2009) sistematično razvrstimo na:

- Posvetovanje o delovnih nalogah in organizaciji dela, ki je lahko:

◇ individualno – posameznik se s svojim nadrejenim posvetuje o nalogah (poteku, delovnem času, organizaciji, ...),

◇ skupinsko – o različnih vprašanjih se z nadrejenimi posvetujejo pripadniki začasnih projektnih skupin ali pa bolj trajnih skupin (krožki kakovosti). Posvetovalne oblike so še sheme dajanja predlogov zaposlenih, ki se nanašajo na izboljšavo proizvodnih procesov, raziskave stališč zaposlenih, pogovori z različnimi zunanjimi svetovalci (t.i. ombudsmani). To so tip zavarovane posvetovalne participacije, saj je anonimnost zaposlenih zagotovljena.

- Prenos avtoritete:

Gre za prenos avtoritete odločanja o nekaterih vprašanjih izvajanja in organizacije dela (operativa in kontrola) z nižjega menedžmenta na zaposlene. Tej obliki neposredne participacije pravimo obogatitev dela (job enrichment) v pomenu delegiranja odločanja ali pa sistema odgovorne avtonomije. Dosežen je dvojni

učinek: zmanjševanje koordinacijskih stroškov ter zvišanje avtonomije in motivacije zaposlenih. Tovrstno obliko neposredne participacije, posebej v primeru določenih kategorij zaposlenih, menedžerji najbolj podpirajo. Prenos avtoritete zaposlenih je v določenih okoliščinah "win-win" oziroma zmaga-zmaga situacija. To je v primeru, ko zaposleni bolj samostojno odločajo o organizaciji lastnega dela in delovnega časa, in tako vplivajo na višjo kakovost delovnega življenja ter usklajevanje dela in prostega časa. Na drugi strani je prevzem novih funkcij dodatna obremenitev, ki pa praviloma ni dodatno plačana. Sprememba je za zaposlene dolgoročno sprejemljiva, a le v primeru, ko so jim zgoraj navedene prednosti zagotovljene. Druga plat prenosa avtoritete sicer za seboj povleče večjo samostojnost, odgovornost in obremenitve kot prej, a z vidika sprememb njihovega dela ter urejanja razmerij se stanje ne izboljša. Pogosto se zgodi, da se po uveljavitvi novih sprememb doseže začasno večjo učinkovitost. Ko pa zaposleni ugotovijo, da spremembe ne prinesejo pričakovanih prednosti, začasni učinki izginejo.

Individualno participacijo zaposlenih ZSDU (Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju) ureja v 88. členu, ki pravi, da mora delodajalec delavcu, kot posamezniku, omogočiti sodelovanje pri upravljanju. Kot posebne individualne participacijske pravice delavcev pa določa pravico:

- do pobude in odgovora na pobudo, če se nanašajo na delovno mesto delavca ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto,
- biti pravočasno obveščen o vseh spremembah na svojem delovnem področju,
- povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces,
- zahtevati, da mu delodajalec oziroma od njega pooblaščen delavec pojasni vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine tega zakona.

Področja participacije so torej omejena na organizacijsko-tehnološka vprašanja ter na pravice iz delovnega razmerja (Gostiša 1996, 208).

Posredna (indirektna, reprezentativna) participacija

Drugi tip sodelovanja zaposlenih pri odločanju je takoimenovana posredna participacija. „Posredna participacija poteka na višjih ravneh odločanja in je primarno osredotočena na izražanje kolektivnih interesov zaposlenih “ (Možina in drugi 2002, 413).

O posredni (indirektni) oziroma kolektivni participaciji je govora takrat, kadar zaposleni vplivajo na odločitve vodstva preko svojih predstavnikov ali predstavništev. Takšna participacija je primarno osredotočena na artikulacijo kolektivnih interesov zaposlenih. Institucije kolektivne participacije po Knudsnu (1995, 6) so:

- predstavnik sindikata, izvoljen s strani članov sindikata. V interakciji z managementom zastopa interese zaposlenih,
- svet delavcev,
- skupni komiteji, ki so sestavljeni iz predstavnikov zaposlenih in managementa ter
- predstavniki delavcev v nadzornem svetu oziroma v upravnem odboru.

Posredna participacija pri odločanju poteka z izvoljenimi predstavniki zaposlenih. Slednji se vključujejo v določene faze in področja menedžerskega odločanja na ravni obratov, tovarne ali podjetij. Predstavniki zaposlenih so izbrani na volitvah različnih predstavniških teles, ki predstavljajo vse zaposlene ali pa člane njihovih interesnih organizacij. Institucije posredne participacije so nacionalno specifične. V Evropi (nemški sistem) obstaja natančna delitev dela med sveti delavcev, ki so ključno interesno predstavništvo zaposlenih znotraj organizacije, ter sindikati, ki so ključno interesno predstavništvo zaposlenih v določenem sektorju ali panogi. V Sloveniji pa obstaja na podjetniški ravni dvojno predstavništvo zaposlenih; sveti delavcev in sindikati, ob teh pa sindikati delujejo še na nadpodjetniški ravni (Stanojević v Svetlik in Zupan 2009).

Stanojević je osnovne oblike posredne participacije klasificiral sorodno kot Knudsen, in sicer na:

- svet delavcev kot voljena predstavništva vseh zaposlenih na ravni obratov, tovarn in podjetij,
- skupni komiteji, ki so sestavljeni iz predstavnikov managementa in zaposlenih,
- predstavljanje zaposlenih v upravnem odboru (delavski direktor) in nadzornem svetu podjetja (Stanojević v Možina in drugi 1998).

Direktna participacija se najlažje uveljavlja na najnižjih ravneh odločanja, na ravni posameznika (sodelovanje v odločanju o poteku, ritmu, intenziteti lastnega dela) in na ravni delovnih skupin, ki so zaposlenim tudi najbližje. Neposredno sodelovanje zaposlenih se na višjih ravneh spreminja v različne oblike predstavniške, posredne participacije v odločanju. Čim višja je raven odločanja, tem manj verjetno je, da bodo delavci imeli determinirajoč vpliv na njegov potek. Poole pravi, da lahko zaposleni sodelujejo na vsaki ravni odločanja v določanju ciljev v organizaciji ter pri sredstvih doseganja teh ciljev, lahko pa je njihovo sodelovanje v odločanju omejeno le na opredeljevanje sredstev, s katerimi naj bi dosegli cilje. O slednjih odloča vodstvo, zaposleni nimajo vpliva. V prvem primeru lahko govorimo o demokratični, v drugem pa o konzervativni participaciji (Poole v Stanojević 1996).

Intenziteta, predmet in področje participacije

Dejavniki, ki vplivajo na intenzivnost participacije so:

- obseg subjektov, ki jih participacija zadeva,
- stopnja na kateri se participacija odvija,
- metode, ki se uporabljajo (informiranje, skupno posvetovanje, soodločanje),
- kombinacija raznolikih ravni (število ravni, na katerih je participacija vzpostavljena, od ravni obratov do ravni organizacije),
- stopnje, do katerih so pogoji za participacijo dejansko izvršeni (Gold in Hall v Knudsen 1995, 8-9).

Klasifikacijo intenzivnosti participacije zaposlenih sem povzela po Knudsnu (1995). Avtor pravi, da je intenzivnost participacije rezultat dveh dimenzij. Prva dimenzija je

stopnja vpliva, ki jo imajo zaposleni in/ali njihovi predstavniki in lahko obsega tri ravni:

◇ obveščanje,

◇ posvetovanje,

◇ soodločanje (sodelovanje pri odločanju in soodločanju oziroma soupravljanju).

Druga dimenzija pa se nanaša na pomembnost področij, ki jih participativne odločitve zajemajo. Le-ta so predstavljena v nadaljevanju.

Stanojević (v Svetlik in Zupan 2009) pravi, da je vključitev zaposlenih v nekatere faze in področja menedžerskega odločanja lahko šibka, zmerna ali močna. Obveščanje oziroma informiranje o znotrajorganizacijskih vprašanjih spada pod šibko participacijo. Participacija, pri kateri menedžment zbira različna mnenja in stališča ali dopušča pravico do ugovora in dajanja predlogov, je zmerna oblika participacije. Zaposleni do določene mere vplivajo na cilje in strategije, a za odločitve niso odgovorni. Odločitve o določenih vprašanjih, ki jih menedžment brez soglasja delavskih predstavnikov ne more sprejeti, imenujemo močna participacija. “Slednja zagotavlja večji pomen zaposlenih v procesih odločanja in se lahko stopnjuje do popolnoma samostojnega odločanja, ko imajo delavci lahko dejanski nadzor kot tudi odgovornost posledic svojega odločanja” (Poole 1978 v Stanojević 1996).

Poole (1978) je sodelovanje delavcev pri odločanju poimenoval kot razsežnost širšega procesa (podjetniškega in zunaj podjetniškega) odločanja, na podlagi katerega zaposleni dosegajo večjo stopnjo nadzora različnih vidikov lastnih delovnih življenj (Poole 1978 v Stanojević 1996). Slednji participaciji pripisuje tri poglobitve razsežnosti in sicer:

1. raven, na kateri poteka,
2. intenziteto vpliva zaposlenih ter
3. področja, ki so predmet participativnega odločanja.

„Ker sta vpliv na (določene) procese menedžerskega odločanja in vključitev vanje izraz in tudi relativno samostojen dejavnik indukcije moči zaposlenih, lahko rečemo, da je participacija zaposlenih po definiciji proces demokratizacije industrijskih

organizacij, saj je demokratizacija postopno izenačevanje moči med različnimi skupinami v podjetju“ (V. Rus 1986, 13 v Stanojević 1996, 96).

Področja participacije

Področja participacije, na katerih delavci sodelujejo, so način in organizacija dela ter druga proizvodna vprašanja na ravni posameznika in delovnih skupin, kadrovska, socialna in (delno) ekonomska vprašanja na ravni podjetja ter področja alociranja in rekvilificiranja delovne sile, družbene blaginje in gospodarskih makroregulacij na podjetniški ravni. Raven podjetja ima največjo intenziteto ravno na socialno – kadrovskega področju in o odločanju na ekonomski ravni. Odločanje o finančah in trženju pa je praviloma domena menedžmenta, zunaj dosega participativnega odločanja oziroma je predmet nizke participativne intenzitete – informiranje (Stanojević 1996).

Nadalje, Knudsen (1995, 11) poudarja, da zaposleni želijo imeti tudi vpogled v finančno stanje podjetja, saj je le-to dober indikator trdnosti podjetja, posledično tudi trdnosti njihove zaposlitve. Avtor ob tem navede še klasifikacijo različnih tipov odločanja, in sicer:

- ◇ strateške odločitve, ki zadevajo cilje podjetja, njegovo strukturo in glavne aktivnosti, pomembne odločitve o investicijah, združitvah, prevzemih ter krovne pogodbe ipd.,
- ◇ taktične odločitve, pri katerih je govora o sredstvih za dosego ciljev organizacije, so odločitve o organizaciji dela in tehnologiji, o plačah, zdravstvu, zavarovanju, varnosti ipd.,
- ◇ operativne odločitve, za katere je značilno, da se sprejmejo na ravni oddelkov. Operativne odločitve so izpeljane v danem tehnološko-organizacijskem okviru. Gre predvsem za razporejanje delavcev na delovna mesta, urejanje plačilnega sistema, urejanje dopustov, urejanje časovnih tabel za zaposlene ipd.,

◇ odločitve o blaginji se nanašajo na izvajanje del/opravil v sami organizaciji (prehrana zaposlenih, stanovanjske kapacitete, rekreacija zaposlenih, štipendiranje in ostale finančne podpore).

Strateške in taktične odločitve so tako za delodajalce kot tudi za delojemalce najpomembnejša področja odločanja. Operativne odločitve in odločitve o blaginji pa so manj pomembne. Res je, da so operativne odločitve pomembne za posameznika v organizaciji, toda za kolektivno udejstvovanje so bolj pomembne strateške in taktične odločitve. Slednje oblikujejo osnovo za zaposlitev in ostale delovne pogoje.

Zaposleni bodo neposredno sodelovali le na področju operativnih odločitev. O taktičnih in strateških odločitvah bodo le obveščeni. Posredna participacija pa je prisotna na več področjih; vpliv zaposlenih pri odločanju linerano pada od soodločanja glede odločitev o blaginji, preko skupnega posvetovanja pri odločitvah operativne narave, vse do obveščanja o taktičnih in strateških odločitvah. Kombinacija obeh dimenzij, stopnje vpliva ter pomembnosti področij participativnih oblik, prikaže dejansko intenziteto participacije. Stopnja vpliva se ponavadi zmanjšuje z naraščanjem pomembnosti področij upravljanja. Visoka stopnja vpliva zaposlenih na odločanje se izraža na področjih, ki se tičejo delovnih mest, delovnih operacij in ostalih procesov, ki se nanašajo predvsem na individualno obliko participacije. Posredna participacija je napogostejša pri vprašanih blaginjske politike. Tako imajo zaposleni nizko stopnjo vpliva na upravljanje na področjih, ki so za organizacijo najpomembnejša (strateške in taktične odločitve). Na teh področjih sta slabo razviti obe obliki participacije; individualna in kolektivna (Knudsen 1995, 11-12).

Delavska participacija v notranjepravni ureditvi

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju je bil sprejet 6. avgusta leta 1993. Njegovo sprejetje je bilo v začetku devedesetih let del širše menjave med sindikati in vlado, saj so ga sindikati dojeli kot rešitev, ki jim omogoča vplivanje na privatizacijske procese, vlada pa je močno potrebovala sindikate, ki bodo pripravljeni na sodelovanje (Stanojević 2001, 78).

Leta 1993 se je torej zgodil sistemski preskok na soodločanje, ki je bil usklajen z logiko ciljnoracionalnega, tržnega delovanja podjetij. Sistem participacije v Sloveniji je na ravni podjetja prevzel glavne značilnosti nemškega modela participacije. V Sloveniji so tako zakonsko predvidene institucije delavske participacije: svet delavcev, predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu podjetja in delavski direktor (Stanojević v Možina in drugi 1998, 402). S formalnega vidika je naš model nekakšna kombinacija vseh treh v svetu znanih in uporabljenih pristopov. Integrativni model je uveljavljen prek zakonsko določenih oblik uresničevanja participacije, in sicer prek delavskega direktorja in prek predstavništva delavcev v nadzornem svetu, partnerski model pa prek sveta delavcev kot neposredno izvoljenega delavskega predstavništva, značilnosti dogovornega modela pa uvajata določbi 5. člena ZSDU (poseben participacijski dogovor na ravni podjetja) in 110. člen ZSDU (možnost avtonomne ureditve celotnega področja sodelovanja delavcev pri upravljanju v zavodih s kolektivno pogodbo) (Gostiša 1996).

Vodovnik izpostavi in pojasni nekaj načel Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Definira štiri načela:

- Prvo, ki ima po njegovem mnenju najsplošnejšo naravo je načelo univerzalnosti. To pomeni, da participativnih pravic ni mogoče priznati le nekaterim skupinam zaposlenih, drugim pa ne. To bi ogrozilo načelo enakopravnosti zaposlenih oseb,
- Drugo načelo, ki je še posebej pomembno z vidika dosedanje normativne ureditve in nadaljnem razvijanju modela, je načelo zakonskega minimuma in avtonomne dograditve participativnih razmerij. Uveljavitev celotnega sistema je le izbirna možnost, ne pa tudi dolžnost organizacij. Seveda je koristno, da vodstva organizacij preverijo, ali obstaja interes zaposlenih ter na tem temelju vzpostavijo čim pristnejši odnos zaupanja z delavsko stranjo. Vendar pa obravnavani zakon določa le temeljne oblike in načine sodelovanja delavcev pri upravljanju, hkrati pa dopušča da se delodajalska in delavska stran dogovorita o razširitvi omenjenih pravic z enim izmed kolektivnih sporazumov, takoimenovanim participativnim dogovorom,
- Tretje načelo Vodovnik označi za načelo pravice do samopomoči zaposlenih. Splošno gledano je delavska stran šibkejša in odvisna od delodajalske strani. Iz tega sledi rešitev, ki je navzoča v nekaterih tujih, ne pa tudi v slovenski ureditvi, to je

ureditev po kateri so seje sveta delavcev tajne. To mu zagotavlja višjo stopnjo neodvisnosti. Delavskim predstavništvom je priznana pravica do samopomoči pod pogoji, ki jih določa zakon. Imajo pravico zadržati uresničitev odločitve delodajalca, ki delavcem ni v skladu s predpisi omogočil, da bi na predpisani način vplivali na sprejetje odločitve, ko zakon ali dogovor to od njega zahteva,

□ Četrto načelo se imenuje načelo arbitražnega reševanja sporov in omejenega sodnega varstva. Sodišče lahko le neposredno odloča pri sporih, ki nastanejo z volitvami delavskih predstavništev in ne v primeru kršitve obveznosti ene izmed strank v participativnem razmerju. Zakon nalaga, da poskušata obe strani najprej razrešiti medsebojni spor pred arbitražo. V primeru neuspeha je dopustno uvesti sodni postopek zaradi varstva oziroma uveljavitve pravice. Delavska stran pa je še dodatno zavarovana pred zlorabami delodajalske oblasti na obravnavanem področju (Vodovonik v Možina in drugi 2002, 350-352).

Cilji, interesi participacije

Poole (v Knudsen 1995) vidi participacijo zaposlenih kot obliko industrijske demokracije, in sicer kot možnost različnih oblik sodelovanja, preko katerih imajo zaposleni vpliv na pogoje dela. Knudsen izpostavi tri glavne cilje participacije:

- demokracija,
- socialna integracija,
- ekonomsko-tehnična učinkovitost.

Stanojević (v Možina in drugi 1998, 399) pa glede na interese posameznih akterjev loči tri različne pristope participacije zaposlenih pri odločanju in sicer:

◇ Pristop utemeljen na interesu delojemalcev za doseganje čim ugodnejših pogojev reprodukcije delovne sile. V ospredju delojemalskega interesa so predvsem plače, zadovoljstvo z delom in stabilnost zaposlitve. Po njihovem mnenju je participacija proces, ki zagotavlja tudi boljše nagrajevanje, boljše delovne pogoje, večje zadovoljstvo z delom ipd. Realizacija poteka preko različnih oblik predstavljanja interesov zaposlenih na ravni obratov, tovarn in podjetja (skupni komiteji, sveti delavcev, ...),

◇ Drugi pristop se ujema s širšo perspektivo, ki jo upošteva država. Participacija je razumljena kot mehanizem socialne integracije na ravni podjetja, ki zmanjšuje konflikte. Posredno in neposredno pa zvišuje učinkovitost celotnega gospodarstva,

◇ Pristop, ki izvira iz osredotočenosti delodajalcev na primarni cilj. To je ohranjanje zadostne stopnje profitabilnosti njihovih organizacij. Delodajalci podpirajo tiste oblike participacij, ki spodbujajo učinkovitost in identifikacijo zaposlenih z organizacijo, pozitivno vplivajo na storilnost in stabilnost organizacije ter utrjuje legitimnost menedžmenta. Najpogosteje to velja za različne oblike participacije na nižjih ravneh odločanja ter na individualni ravni.

Odnos, ki ga imata delodajalska in delojemalska stran, je zaznamovan z neodvisnostjo in suverenostjo kot tudi z vzajemno soodvisnostjo. Sodelovanje med obema stranema je v času hitrih, stalnih in predvsem nepredvidljivih sprememb tehnologije, proizvodov in trgov nujno za preživetje in ohranitev delovnih mest v organizaciji. Slednja lahko preživi le s stalno rastjo, s katero si v konkurenčnem boju zagotovi prednost pred ostalimi podjetji. Ravno zaradi tega ne sme prevladovati logika, ki povzroča konfliktnost med stranema - "zero sum game" (kar eden dobi, drugi izgubi), temveč logika skupne koristi "plus sum game", ki omogoča participativno in kooperativno sprejemanje odločitev (Knudsen 1995, 20).

Vrste participacij zaposlenih

Gostiša opredeljuje participativni management kot "kot vsestransko prizadevanje managerjev na vseh področjih in na vseh nivojih za doseganje čim večje udeležbe ter vključenosti (integracije) zaposlenih v organizacijo, njeno delo, poslovanje in rezultate poslovanja ter s tem povezanih motivacijskih učinkov" (Gostiša 1996, 120).

Gostiša loči tri temeljne vrste oziroma sisteme participacije in sicer:

- a) participacija pri poslovnem odločanju iz dela in na podlagi dela,
- b) finančna participacija in drugi "sistemi za zainteresiranost",
- c) notranje lastništvo (delavsko delničarstvo).

Pravico do sodelovanja pri upravljanju delavci uresničujejo po določitih ZSDU. Lahko pa se svet delavcev in delodajalec dogovorita in določita tudi druge načine sodelovanja delavcev pri upravljanju. S pisnim dogovorom se podrobneje uredijo pravila ter druga vprašanja, ki jih ZSDU določa ali pa se dogovorijo za več upravljalških pravic delavcev kot jih sam ZSDU določa. Dogovor se mora javno objaviti (Bohinc 2000, 141).

Po besedah Vodovnika (V Možina in drugi 1998, 327), uzakonitev participativnih pravic zaposlenih v ničemer ne ogroža možnosti sindikalnega organiziranja delavcev, prej nasprotno. Možnosti, ki jih daje institucionalno ogrodje delavske participacije, je v normalnih razmerah sindikatom le spodbuda, saj se praviloma uporablja kot orodje za okrepitev njihove učinkovitosti pri urejenju razmerij z delodajalci. Ti mehanizmi so lahko grožnja le sindikatom, ki so pasivni in zbirokratizirani.

Notranje lastništvo (delavsko delničarstvo)

Status notranjih delničarjev zaposlenim poleg participativnih pravic, ki izhajajo na podlagi dela, samodejno prinaša tudi formalno participativne pravice iz naslova kapitala, in sicer na dveh področjih:

→ pravica do sodelovanja pri lastniškem (kapitalskem) upravljanju po načelu “ena delnica en glas”,

→ pravica do finančne udeležbe pri poslovnem rezultatu (v obliki dividend na delnice, ki jih posedujejo).

Kanjuro-Mrčela (v Gostiša 1996) poudarja izjemen pomen oblikovanja lastniške kulture zaposlenih. Od le-te je po avtoričinem mnenju odvisno, ali bo notranje lastništvo predstavljalo primeren okvir za uspešno poslovanje podjetja in za kakovostno delovanje in oblikovanje delovnih razmerij. Zaposleni kot lastniki so tisti, ki se morajo zavedati, kaj lastnina pravzaprav pomeni in kakšne pravice in obveznosti iz nje sledijo. Posledično se bodo na osnovi tega razvijale in oblikovale vrednote in miselnost v podjetju. To bo pripeljalo do ustrezne lastniške kulture. Zaposleni bodo pokazali vse svoje podjetniške zmogljivosti, postali bodo bolj samozavestni in samoiniciativni, saj bodo zaskrbljeni za dobiček in ostale

ekonomske vidike svojega lastništva. Osredotočeni bodo tako na kratkoročne kot tudi dolgoročne cilje organizacije. Tako se počasi, a vztrajno miselnost zaposlenih spremeni v miselnost lastnikov. Identificirajo se s podjetjem, v katerem so zaposleni. V tej zgodbi pa zaposleni ne smejo obstati sami. Tudi menedžment se mora v podjetju v lasti zaposlenih spremeniti v smeri sodobnih načinov vodenja – od upravljanja in nadzora podrejenih k vodenju in usmerjanju sodelavcev. Prav tako mora sindikat kot predstavnik zaposlenih v podjetju, ki je v lasti zaposlenih, prilagoditi svojo vlogo in način delovanja s poudarkom na večji strokovnosti in z vključevanjem v spreminjanje miselnosti zaposlenih.

In kot pravi Gostiša, delavsko delničarstvo sicer prinaša svojevrstno integracijo dela in kapitala, a šele takrat, ko se notranjemu lastništvu doda širok spekter individualnih in kolektivnih participacijskih pravic iz dela in na podlagi dela ter druge elemente sodobne industrijske demokracije, zlasti dejavnost sindikata, ter ob istočasni uporabi sistemov nagrajevanja za zainteresiranost, se lahko govori o bistveno novem položaju in vlogi zaposlenih v organizaciji kot rezultatu sistematičnega in integralnega participativnega menedžmenta. A prava kombinacija, to je kombinacija vseh treh vrst participacije zaposlenih in njihovo sinergijsko učinkovanje, lahko pripelje do optimalne realizacije željenih rezultatov participativnega menedžmenta (Gostiša 1996, 120-129).

3.2 Finančna participacija (udeležba zaposlenih pri dobičku)

Pojem finančna participacija je zelo širok. Gre za opis različnih inštitutov, ki skupinam delavcev podeljujejo dodatne ugodnosti. Poleg osnovne plače prejmejo še finančno nagrado, kot priznanje za dobro poslovanje podjetja. V praksi finančna participacija vključuje dve temeljni obliki; udeležbo zaposlenih pri delitvi dobička in udeležbo v lastništvu. In kot že samo ime pove, je udeležba pri delitvi dobička povezana z ugodnostmi v obliki deleža dobička podjetja (Bedrač 2005, 1).

Finančna participacija zaposlenih se razume kot udeležba zaposlenih v finančnem rezultatu oziroma dobičku podjetja ali pri delitvi prihrankov na račun zmanjšanja

stroškov poslovanja. Finančna participacija je v bistvu pasivna oblika participacije, ki služi spodbujanju aktivne participacije pri delu in soodločanju.

Številne raziskave potrjujejo, da finančna participacija predstavlja eno od učinkovitejših oblik motiviranja in spodbujanja zaposlenih. Zato se Evropska unija že od začetka devedesetih let podrobneje ukvarja s finančno participacijo delavcev pri udeležbi pri dobičku. Leta 1992 je bilo sprejeto neobvezujoče Priporočilo o spodbujanju participacije zaposlenih pri dobičku in rezultatih podjetja, s katerim skušajo spodbujati države članice. Ena temeljnih načel, omenjenih v Priporočilu, je tudi načelo prostovoljne udeležbe, in sicer družb ter zaposlenih (Erer 2009).

Tudi ugotovitev Sveta EU je, da je uspeh in razvoj finančne udeležbe zaposlenih spodbuda večji storilnosti ter večji gibljivosti plač. Oboje se potrjuje kot učinkovit instrument zoper brezposelnost in v podporo drugim makroekonomskim učinkom in ciljem države, kar pa je tudi močno odvisno od zakonodajnih in davčnih spodbud, ki jih politika podpira in vlada sprejema. Poleg vladne odgovornosti za zakonodajne in davčne spodbude je odločilna tudi njihova vloga in njihovo obnašanje kot partnerja na kolektivnih pogajanjih. Če se vsi partnerji kolektivnih pogajanj sporazumejo o tem, da so sheme finančne udeležbe zaposlenih dodatna oblika spodbud zaposlenim, lahko te sheme v veliki meri poživijo negibkost in togost plačnih sistemov (Bohinc 2000).

Weizman pojem finančne udeležbe zaposlenih delavcev v poslovnem rezultatu označuje kot finančno udeležbo v različnih programih, v okviru katerih delavci dobijo dodatni, k stalni plači, še spremenljivi del, ki se neposredno povezuje z dobičkom ali z drugimi merili podjetniškega uspeha. "Bistveno je, da je dodatni del prejemkov gibljiv in odvisen od rezultatov podjetja, ne pa vnaprej določen" (Weizman v Bohinc 2000, 152).

Delodajalci lahko na tri glavne načine razdelijo dele finančnega rezultata in sicer:

- a) delitev po uspehu (gain sharing),
- b) delitev po dobičku (profit sharing),
- c) delavsko delničarstvo (workers share ownership).

a) Delitev po uspehu ali gain sharing je način gibljivega nagrajevanja določene skupine ali organizacije za učinkovitejšo organizacijo podjetja. Uspeh se meri po

vnaprej določeni formuli in za vnaprej opredeljene cilje. Uspeh je lahko dosežen dobiček ali pa povečanje prometa, dvig učinkovitosti, zmanjšanje stroškov, boljši obrat kapitala, itd. Pri delitvi po uspehu – rezultatu, so za razliko od delitve dobička, značilne sheme, pri katerih se lahko izberejo le posamezne skupine zaposlenih (npr. tisti zaposleni, ki so največ prispevali za doseg cilja). Nagrada je praviloma izplačana v denarju.

b) Delitev dobička ali profit sharing je neposredno povezan z doseženimi dobički ali z drugimi, na dobiček vezanimi poslovnimi učinki podjetja. Največkrat gre za kolektivne sheme udeležbe pri dobičku, udeleženci so vsi zaposleni. Nagrada v obliki udeležbe pri dobičku je gibljivi del dohodka zaposlenega, izplača se kot dodatek k stalni plači.

Bohinc pravi, da ima delitev po dobičku različne oblike; ena izmed teh je zadržana delitev, pri kateri so sredstva namenjena delitvi pri dobičku za določen čas zadržana v podjetju na posebnem računu in tudi podjetje lahko z njimi razpolaga. Sheme se razlikujejo tudi v tem, ali se delavska udeležba pri dobičku izplačuje v denarju ali v vrednostnih papirjih. Po priporočilu Sveta Evropske unije iz leta 1992 delitev po dobičku pomeni, da so pri delitvi udeleženi tisti, ki so prispevali kapital (lastniki, delničarji) in zaposleni delavci na temelju svojega dela. Izplačilo je lahko takojšnje ali zadržano, kar pomeni, da so zaposleni upravičeni do izplačila nagrade šele takrat, ko mine določeno časovno obdobje (nekaj mesecev ali let) (Bohinc 2000).

c) Tretja oblika finančne udeležbe zaposlenih je delavsko delničarstvo ali workers share ownership. Je posredna oblika finančne udeležbe zaposlenih pri podjetniškem rezultatu. Nagrada ni izplačilo denarja, temveč delež pri lastništvu podjetja; bodisi z izplačilom dividend ali s kapitalskim dobičkom. Delnice podjetja se zaposlenim razdelijo brezplačno ali pa se jim za nagrado prodajo po ugodnejših pogojih (nižja cena, odloženo plačilo, s predkupno pravico, itd.).

Pri nakupnih delniških shemah (share purchase schemes) morajo delavci kupiti delnice družbe z lastnim premoženjem, pri premijskih delniških shemah (bonus share schemes) pa so delavci za dobro poslovanje družbe nagrajeni z dodatnimi delnicami. Najpogostejša primera nakupnih delniških shem sta shema z delniškimi opcijami (share option scheme) in delniška varčevalna shema (share save scheme) (Rajgelj 2009).

Zakon o finančni participaciji zaposlenih

Državni zbor je februarja 2008 sprejel Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (Uradni list RS št. 25/08, v nadaljevanju ZUDDob) in kljub temu, da v naslovu zakon govori le o udeležbi delavcev pri dobičku, slednji zajema tudi udeležbo v lastništvu družbe oziroma delavsko delničarstvo.

Zakon podrobneje ureja formalne postopke, kot tudi davčne vidike udeležbe delavcev pri dobičku. Udeležba delavcev pri dobičku je mogoča v kapitalskih družbah, kakor jih opisuje Zakon o gospodarskih družbah. Udeležba v delniški shemi pa se uporablja le pri delniških družbah, katerih delnice so uvrščene na organiziran trg vrednostnih papirjev.

Zakon določa omejitve, do katere višine je mogoča udeležba na dobičku, in sicer:

- ◇ družba lahko delavcem izplača največ 20% dobička posameznega poslovnega leta,
- ◇ izplačilo ne sme presegati 10% letnega zneska bruto plač, izplačanih v obravnavanem letu,
- ◇ največji znesek, ki ga delavec lahko prejme, ne sme presegati 5.000 EUR.

Osnovna načela, opredeljena v zakonu so:

- načelo prostovoljnosti in neprenosljivosti, kar pomeni, da je udeležba v dobičku po tem zakonu prostovoljna za delavce in družbo in ni prenosljiva,
- načelo enakosti pomeni, da morajo biti udeleženi vsi delavci pod enakimi pogoji,
- načelo skrbnosti, ki nalaga vsem udeleženi v procesu, da morajo ravnati s skrbnostjo dobrega gospodarja.

Pogodba o udeležbi pri dobičku je pogodba, s katero se uredi pravica delavca do udeležbe pri dobičku. Slednja mora veljati za vse delavce, a ima delavec tudi pravico, da se s pisno izjavo kadarkoli odpove udeležbi pri dobičku. Pogodba o udeležbi pri dobičku mora vsebovati predmet pogodbe, višino nadomestila za uporabo sredstev v družbi, merila za določitev deleža sredstev, ki pripada posameznemu zaposlenemu iz udeležbe pri dobičku, shemo udeležbe pri dobičku, pravice, prenehanje itd. S shemo udeležbe pri dobičku se določijo pravice, ki jih

imajo zaposleni iz udeležbe pri dobičku, načini in roki uveljavitve teh pravic, način obveščanja zaposlenih. Za uveljavitev davčnih ugodnosti mora biti Pogodba o udeležbi pri dobičku odobrena s strani ministra pristojnega za gospodarstvo in vpisana v poseben register.

Zakon predvideva davčne olajšave tako za pravne osebe kot tudi za delavce ob izpolnitvi določenih pogojev. V primeru denarne sheme pride do ugodnejše davčne obravnave šele v primeru, da se izplačilo za nekaj časa odloži. Če se izplačilo odloži za eno leto (od sklepa o potrditvi letnega poročila), se davčna osnova zniža za 70 %, v primeru odloga izplačila za tri leta (od sklepa o potrditvi letnega poročila) pa je izplačilo neobdavčeno (100% znižanje). V primeru odloga izplačila je delavec upravičen do obresti, dogovorjenih v Pogodbi o udeležbi pri dobičku.

Na strani delavca se izplačilo denarne sheme šteje za dohodek iz delovnega razmerja. V primeru, da se izplačilo izvede takoj, je potrebno od celotnega zneska izplačila obračunati dohodnino in prispevke za socialno varnost (le-te morajo plačati delavci zavezanci in delodajalci). Pri odlogu plačila za eno leto (od sklepa o potrditvi letnega poročila) se davčna osnova zniža za 70%. Tudi prispevki za socialno varnost se obračunajo od 30% bruto izplačila. Če pa posameznik z izplačilom počaka najmanj tri leta (od sklepa o potrditvi letnega poročila), bo izplačan dohodek neobdavčen.

Na podlagi 21.člena ZUDDob Ministrstvo za gospodarstvo vpisuje odobrene pogodbe v poseben register.

Kot pojasnjuje Eror, sam ZUDDob sicer ni prinesel popolne novosti v smislu finančne participacije delavcev, saj je ta možnost obstajala že prej in jo določa tudi Zakon o gospodarskih družbah (od leta 1993). Torej so nekateri delodajalci možnost finančne participacije izvajali in jo še vedno uporabljajo. ZUDDob pa je vnesel dodatni zagon s priznanimi davčnimi olajšavami. Slovenija je uvrščena med države s srednjo udeležbo delavcev pri dobičku oziroma s srednjim obsegom delavskega delničarstva, pri kateri je do finančne participacije zaposlenih prišlo v procesu privatizacije podjetij (Eror 2009).

Iz izpisa registra pogodb (na dan 29.6.2009) je razvidno, da je bilo registriranih le 18 podjetij s pogodbami o udeležbi delavcev pri dobičku. Od tega se je 17 podjetij odločilo za denarno shemo ter eno podjetje za delniško shemo. Leta 2010 je v udeležbo delavcev pri dobičku uvedlo le 24 družb.

Iz registra pogodb (na dan 12.2.2011) pa je razvidno, da je vanj vpisanih 30 podjetij s pogodbami o udeležbi delavcev pri dobičku. Od tega se je 27 podjetij odločilo za denarno shemo ter 3 podjetja za delniško shemo (Ministrstvo za gospodarstvo 2011). Če sodim po tej statistiki, se delež podjetij, ki se odločajo za vpeljavo udeležbe zaposlenih pri dobičku, povečuje. A to število podjetij predstavlja zelo nizek odstotek glede na vsa registrirana podjetja v Sloveniji.

V praksi so se pokazale tudi številne negativne strani ZUDDob-a. Mnogi trdijo, da bi moral biti dobiček izplačan prej (npr. po zaključenem letu), saj je triletno neobdavčeno obdobje predolgo, če se upošteva dejstvo, da gre lahko podjetje med tem časom v stečaj. Humar (2009) nadaljuje, da se lahko pojavi velik problem, in sicer v primeru, ko veliko delavcev zahteva (kljub dogovorjenem odloženem izplačilu), da jim podjetje izplača pripadajoči znesek takoj, kar pa lahko za podjetje predstavlja veliko težavo v smislu, kako zagotoviti denar za izplačilo.

ZUDDob (1. odstavek, 2.člen) določa, da se zakon uporablja za vse kapitalske družbe, kot jih določa zakon, ki ureja gospodarske družbe (v primeru delitve po delniški shemi pa se zakon uporablja samo za delniške družbe, katerih delnice so uvrščene na organiziran trg vrednostnih papirjev). ZGD pa kot kapitalske družbe navaja delniško družbo, družbo z omejeno odgovornostjo, komanditno družbo in evropsko delniško družbo. ZUDDob se torej ne more uporabljati za delitev dobička v osebnih družbah (d.n.o. in k.d.) in pri samostojnih podjetnikih (s.p.). Na tem mestu je dober argument, da zakon ne deluje spodbujevalno, saj za veliko število gospodarskih subjektov uvajanje finančne participacije po ZUDDob-u ni možno. Slednji je omejen na sklepanje pogodbe o udeležbi pri dobičku na kapitalske družbe (d.o.o. in d.d.), osebne družbe in samostojni podjetniki (po Statističnem uradu 2008 so samostojni podjetniki najpogostejša pravnoorganizacijska oblika v Sloveniji) pa možnosti delitve dobička po ZUDDob nimajo.

Udeležba zaposlenih pri dobičku po ZUDDob

Udeležba pri dobičku po ZUDDob je možna:

a) v gotovini: pravica do udeležbe pri dobičku se zaposlenemu izplača v gotovini,

- b) v delnicah: pravica do izplačila navadnih delnic. Za delniško shemo je bistveno, da pogodba vsebuje ceno, po kateri zaposleni na dan dospelosti pravice do udeležbe pri dobičku vplačajo delnice. Cena je lahko zadnja tržna cena ali stalna cena. Cena ne sme biti nižja od zadnje tržne cene že izdanih delnic družbe. Če tržna cena ni znana, potem ne sme biti nižja od knjigovodskih vrednosti že izdanih delnic družbe,
- c) kot alternativna pravica udeležbe pri dobičku: to je tista pravica, ki daje zaposlenemu pravico do izbire med nakupom določenega števila navadnih delnic, ki so na ime in katerih izdajatelj je družba, na določen dan po vnaprej določeni ceni ali pa v vrednosti, ki ustreza deležu pri dobičku z izplačilom tega deleža v gotovini,
- d) kot kombinirana shema: zaposleni ima pravico do izplačila deleža dobička, ki mu pripada, delno v gotovini, delno pa v obliki navadnih delnic, ki se glasijo na ime in katerih je izdajatelj družba (Bohinc 2000).

Sprejetje ZUDDob je prinesel velika pričakovanja, tako na strani delavcev kot delodajalcev. V praksi pa zakon v dobrih treh letih veljave ni prinesel bistvene ekspanzije finančne participacije.

Družbe so se lahko že pred sprejetjem, kot po sprejetju ZUDDob, odločale za delitev dobička na podlagi ZGD in ZDR, vendar na ravni podjetja RS ni podatka o številu takih družb. Vlada RS se je leta 2009 odločila, da bo zaradi ugotovljenih pomanjkljivosti zakona in glede na majhno število podjetij, ki so sklenila pogodbo o udeležbi delavcev pri dobičku, ZUDDob spremenila in dopolnila. Spremembe so se nanašale predvsem na poenostavljanje postopka sklenitve pogodbe, na delitev bilančnega dobička, na odpravo odloga izplačila pripadajočega zneska dobička in drugačno davčno obravnavo izplačanega dobička delavcem, posledično spodbujanje deležnikov k čim večji uporabi zakona ter delitvi dobička med delavce. V zakonodajnem postopku je bil na Odboru za gospodarstvo maja 2010 izglasovan amandma k 3.členu ZUDDob-1, ki bi v določenih pogojih določal obvezno udeležbo pri dobičku. Tako dopolnjen predlog ZUDDob-1 je bil v državnem zboru RS sprejet, vendar je Državni svet RS nanj izglasoval veto. V ponovnem odločanju Državnega zbora RS 18. junija 2010 ZUDDob-1 ni bil sprejet. Ministrstvo za gospodarstvo je menilo, da je treba uveljaviti prvoten koncept udeležbe delavcev pri dobičku, kot ga

je predlagala vlada in je temeljil na prostovoljnosti delitve dobička, na poenostavitvi postopkov, odpravi odloga izplačila in na davčnih spodbudah (STA 2010).

Mnenja glede možnosti bodoče uzakonitve obvezne udeležbe zaposlenih pri dobičku so deljena. Zagovorniki menijo, da prisvajanje rezultatov poslovanja zgolj s strani lastnikov v poslovnih procesih udeleženega finančnega kapitala v sodobnem delovanju podjetja nima več nobene teoretične podlage in je potemtakem neučinkovita z vidika uspešnosti podjetja. Nasprotniki pa menijo, da bi uzakonitev obvezne udeležbe zaposlenih pri dobičku pomenila prevelik poseg v zasebno lastnino in pripadajočim dobičkom. Podjetja bi lahko takšno obremenitev vzela kot prikrito davčno obvezo in bi iz tega razloga svoj kapital selila v davčno bolj ugodne države. Sam dobiček bi se tako prekanaliziral v davčno bolj ugodne države, kar pa bi imelo negativne posledice za Slovenijo. In nazadnje, obstaja tudi možnost, da bi takšna obveznost lahko zamenjala različne druge oblike stimulacij v podjetju – mesečne stimulacije, božičnice, ipd. (Gostiša in Ličen 2008).

Razlogi za udeležbo zaposlenih pri dobičku

Prednost finančne participacije je v tem, da lahko prinaša znatne koristi tako organizacijam kot zaposlenim in tudi nacionalnemu gospodarstvu v celoti. Z vidika organizacije finančna participacija praviloma izboljša delovno učinkovitost in zmanjšuje potrebo po natančnem nadzoru zaposlenih, saj jim daje vzpodbudo za boljše delo in učinkovitost. Vodi do vzpodbud v obliki manjšega obračanja zaposlenih, kar pomeni nižje stroške iskanja novih kadrov in njihovega usposabljanja (Bedrač 2005).

Finančna participacija koristi delavcem, saj gre za nagrado za njihov prispevek k izboljšanemu delu. Poleg tega pospešuje zadovoljstvo z zaposlitvijo in s kvaliteto delovnega življenja. Vzpodbuja menedžment k bolj doslednemu obveščanju zaposlenih, ki s tem dobijo občutek odprtosti in transparentnosti podjetja ter vodi do bolj učinkovitega skupinskega dela in sodelovanja med zaposlenimi. Finančna participacija vzpodbuja tako skupinsko kot posamično delovanje. Poleg mikroekonomskih koristi za organizacije in njihove zaposlene, pa lahko finančna participacija tudi prispeva k ugodnim makroekonomskim rezultatom. Slednje

vključuje nižjo raven brezposelnosti, zmanjšano inflacijo in višjo ekonomsko rast (Bedrač 2005).

Bedračeva (2005) za podporo zgornjih trditev navaja vse več empiričnih dokazov. Trdi, da je finančna participacija, posebno udeležba pri dobičku, statistično povezana z večjo produktivnostjo in višjim dobičkom. Poleg tega empirični dokazi potrjujejo, da se ti rezultati stopnjujejo v kombinaciji z drugimi oblikami delavske udeležbe. Slednje potrjuje, da je finančna participacija najbolj učinkovita, ko so delavci pri vsakodnevnem delu tesno vključeni v reševanje težav in sooblikujejo delo.

Po Bohincu (2000) so razlogi za vpeljavo finančne participacije sledeči:

- + povečana motivacija zaposlenih, kar vpliva na povečanje storilnosti,
- + večja spremenljivost plač ali njihova vezanost na poslovni uspeh ter
- + zmanjševanje stroškov dela (do česar naj bi privedla finančna participacija).

Večkrat potrjena ugotovitev je, da motivirani delavci delajo bolje. Tudi po izkušnjah gospodarskih družb v EU se je udeležba delavcev pri dobičku izkazala za učinkovito sredstvo motiviranja, saj se delavci zavejo vezi med kvaliteto in obsegom njihovega dela ter rezultati družbe v kateri so zaposleni (Hiršl 2010). Pozitivne učinke, prednosti delitve dobička med zaposlene so bile prepoznane tudi s strani Sveta EU. Dva bistvena vidika sta načelo prostovoljnosti udeležbe ter uvedba davčnih spodbud za družbe, ki se odločijo za uvedbo participativnih shem. Gre pa tudi za koristi, ki jih ima država od udeležbe zaposlenih pri dobičku – v prihodnjih letih več pobranega davka od dobička ter manj izdatkov za socialne transferje zaradi boljšega socialnega stanja zaposlenih.

Razlogi proti udeležbi zaposlenih pri dobičku

Potrebno je poudariti, da ni mogoče avtomatično, za vse organizacije, domnevati, da bo finančna participacija udejanjila ali uvedla potencialne, v prejšnjem poglavju naštet, pozitivne učinke. V praksi se lahko pojavljajo težave, ki ogrožajo pričakovane učinke. V Veliki Britaniji je bila v letu 2001 opravljena raziskava, ki je med težavami izpostavila naslednje:

- razdeljenost med zaposlenimi v primerih, ko so samo določene skupine vključene v sheme finančne participacije,
- nezainteresiranost linijskih managerjev, če ne vidijo povezave med finančno participacijo in povečano učinkovitostjo in produktivnostjo,
- ugodnosti so lahko sprejete kot nepričakovani dobiček, če delavci ne vidijo prave povezave med finančno participacijo in njihovimi napori,
- sum, da podjetja prikazujejo finančne rezultate tako, da bi vplivala na izplačilo finančnih ugodnosti,
- občutek zaposlenih, da preveč tvegajo,
- oddaljenost shem finančne participacije od zaposlenih in operativnih managerjev, v kolikor so le-te preveč centralizirane,
- omejeno razmišljanje managerjev, če so cilji organizacije zastavljeni preveč ozko in na zelo kratek rok, kar managerje vzpodbuja, da se osredotočijo na le-te, namesto bolj dolgoročnih zadev, kakršni so učinki finančne participacije,
- uporaba finančne participacije kot "palice" namesto "bonbonov", tako da podjetja pogojujejo finančno participacijo s sprejemljivim vedenjem (Bedrač 2005).

Po oceni Evropske komisije (v Bedrač 2005) je finančna participacija v državah srednje in vzhodne Evrope zelo slabo razvita. Privatizacija je po ocenah Komisije sicer povzročila določen vzpon v lastništvu zaposlenih ter njihove odkupe podjetij, vendar pa je od začetkov privatizacije v novih državah članicah ponovno zaznati nazadovanje v finančni participaciji. Glavne ovire za razpon finančne participacije po oceni Komisije predstavljajo:

- pogoste finančne težave podjetij, kjer imajo delavci deleže,
- delavci imajo prej interes prodati svoje deleže v podjetjih kot le-te pridobiti,
- ugodnejša davčna obravnava delavskih deležev, ki je obstajala v prvi fazi privatizacije, se zaključuje,
- pomanjkljiva pravna in davčna ureditev ter pomanjkanje vzpodbudne politike.

Eden izmed razlogov proti je tudi, da se v kolektivnih shemah finančne udeležbe izgubi zveza med prispevkom posameznika k uspehu podjetja in njegovo finančno udeležbo. S tem bi se lahko storilnost celo poslabšala in ne izboljšala. Tveganje bi se

preneslo na zaposlene. Nadalje, pri delavskih delničarskih shemah se del plače prenaša v lastništvo/vrednostne papirje, torej tvegane naložbe in ne varčevanje. Zaposleni se ne morejo sami odločiti kam naložiti svoj denar ali kako oblikovati portfolio svojih naložb (Bohinc 2000, 153.)

Pogosto se sliši, da delo delavcev ustvarja dodano vrednost, zato bi moral biti delavec udeležen tudi pri rezultatih družbe. Hiršl (2010) ob tem poudarja, da delavec za svoje delo že prejema plačo, ki je cena njegovega prispevka – delavčevega dela. Hiršl pravi, da lastniku kapitala pripada dobiček, delavcu pa za opravljeno delo pripada plača. Razlogov, zakaj se le peščica družb odloči za vpeljavo udeležbe zaposlenih pri dobičku je več. Prvi je zagotovo zahtevnost postopka uvedbe udeležbenih shem, ki se lahko raztegnejo tudi na tri sklice skupščine, za zakonito izvedbo postopka pa sta potrebni vsaj dve skupščini (le-te pa se skličejo praviloma enkrat letno). Torej je nizko število registriranih udeležbenih shem pričakovano dejstvo, ki izhaja iz normativne ureditve. Drugi razlog za nizko pojavnost je neinformiranost družb. Vlada namreč za informiranost ni naredila popolnoma ničesar; zakon je bil sprejet, a je z njegovim sprejemom vse utihnilo. Hiršl kot zadržek v zvezi z informiranostjo šteje tudi nesprejetje pravilnika, ki bi uredil vpis v register pogodb. Družbe so čakale na pravilnik, ki ni bil sprejet, čeprav so se pogodbe vpisovale v register brez ustrezne pravne podlage, tu pa se že postavlja vprašanje pravne varnosti. Razlog za nizko pojavnost udeležbe delavcev pri dobičku gre pripisati tudi riziku podjetja. Riziko se nanaša na primere, ko bi delavec predčasno zahteval izplačilo svojega dobička. Predčasno se v tem primeru šteje izplačilo pred potekom enega leta oziroma treh let. V tem primeru bi izplačilo dobička družbo stalo bistveno več, kot če bi zadevno vsoto izplačala kot božičnico ali trinajsto plačo, preden bi se poslovno leto zaključilo. Predčasno izplačilo dela dobička je za družbo za znesek davka od dobička dražje kot npr. izplačilo trinajste plače z enakim bruto zneskom (Hiršl 2010).

Vedno znova strokovnjaki opozarjajo na negativne učinke grobega posega v gospodarske odnose, ki lahko eskalirajo ob morebitnem obveznem 25% deležu dobička, ki bi ga družba morala razdeliti med delavce. To bi pripeljalo do zadržka vstopa tujih družb in investorjev v Slovenijo. Ti bi se morali že ob samem vstopu v slovensko gospodarstvo sprijazniti z za četrtno manjšim bilančnim dobičkom že

pred obdavčitvijo le-tega, kot v primeru vstopa v katerokoli drugo evropsko državo. Učinek bi vplival tudi na domače družbe. Slednje zaradi vse bolj neprijaznega okolja že selijo proizvodne obrate in sedeže družb v tujino, kjer je za njih poslovno okolje bolj spodbudno (Hiršl 2010).

Kot zanimivost bi izpostavila, da ima izmed 27 držav članic EU obvezno udeležbo delavcev pri dobičku le Francija, kjer velja za obvezno povsod tam, kjer imajo podjetja več kot 50 zaposlenih. Takšna podjetja so zakonsko obvezana, da omogočijo finančno participacijo zaposlenih oziroma so dolžna ustanoviti sklade za udeležbo pri dobičku (deferred profit-sharing fund – RSP). Minimalna udeležba pri dobičku je zakonsko določena in predvidene so davčne olajšave. Pri obvezni udeležbi zaposlenih pri dobičku obstaja zakonsko predpisano 5-letno obdobje zadrževanja (retention period). V tem času zaposleni ne smejo razpolagati s sredstvi iz sklada (razen v izjemnih primerih, kot so prekinitev zaposlitve v podjetju, rojstvo otroka, poroka, itd.) (Eror 2010). Francoski zakon, ki je uvedel obvezno udeležbo delavcev pri dobičku, je bil sprejet že leta 1967, medtem ko se o finančni participaciji drugod po Evropi niti ni razpravljalo.

Za kakšno shemo finančne participacije in participativnega upravljanja se bo podjetje odločilo je močno odvisno od nacionalne kulture in zakonodaje. Primeri študij in rezultati raziskav poudarjajo, da sta velikost in lastništvo organizacije odločilna dejavnika za oblikovanje in izvajanje finančnega sodelovanja zaposlenih.

V praksi obstaja več različnih modelov finančne participacije. Ni nujno, da je slednja povezana samo z udeležbo delavcev pri dobičku ali z lastniškim deležem. Obstajajo tudi druge oblike souporabe kapitala, ki lahko razširijo že obstoječe pravice iz naslova finančne participacije. Pogosto gre za razvoj iz določenega sistema na druge oblike in sisteme. Skupni dobiček je tako primer bilančnega dobička, dobička nad cilji, povprečna stopnja dobička v sektorju, referenčni znesek, dobiček iz poslovanja nad določenim odstotkom. Nekatere možnosti so še nakup delnic po znižani ceni, dodatno ali brezplačno razdeljevanje paketa delnic, sistemi Save-as-You-Earn računov, varčevalne sheme, ki so dopolnile pokojninskemu sistemu ali pa primer, ko

družba del dobička nakaže na osebni račun zaposlenih za namen varčevanja za starostno upokožitev (Hiršl 2010).

Sistem plač in nagrajevanja

Prejemki zaposlenih so sestavljeni iz fiksnega in gibljivega dela plače. Glavnino fiksnega dela predstavlja osnovna plača, ki jo zaposleni dobi za normalno uspešno delo določene zahtevnosti in za opravljeno število delovnih ur. Fiksni del predstavlja tudi: nadomestila plače za ure upravičene odsotnosti (dopusti, prazniki, bolezenski izostanki), dodatki (dodatek za težke delovne razmere, dodatek za nočno delo, dodatek za delovno dobo), večino ugodnosti (dodatno zdravstveno, pokojninsko zavarovanje). Gibljivi del plače pa zajema plačilo za uspešnost in nagrade. Osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti se praviloma plačajo v denarju ali vrednostih papirjih (delnicah, delniških opcijah in vrednostnih bonih). Nagrade in ugodnosti pa so lahko denarne ali nedarne. Nedarne so vse oblike prejemkov v naravi in nematerialne ugodnosti (višji ugled) ter nematerialne nagrade (pohvala, priznanje) (Možina in drugi 2002, 294).

Ljudje denarju pripisujejo različne pomene, za mnoge je zelo pomemben in ga kot motivacijski dejavnik ne gre izključiti. Povišanje plače je tudi neke vrste priznanje za dobro delo. Motivacijsko moč plačnega sistema najpogosteje povežemo tudi z nagrajevanjem uspešnosti. Še posebej učinkoviti pa naj bi bili sistemi, ki plačilo po uspešnosti povezujejo z doseganjem ciljev, ciljev posameznika, skupine ali celotnega podjetja. Sistemi plač in nagrajevanja so procesi, ki prevajajo strateško poslovne cilje in podjetniške vrednote v cilje in delo posameznika ali skupin, delujejo kot vezno tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev in z njimi podjetje spodbuja k zelenemu načinu vedenja in dela (Wilson v Možina in drugi 2002, 299).

Nagrade in ostala priznanja za uspešno delo so lahko učinkovito orodje vodenja, poleg tega pa so z nagradami in priznanji povezani razmeroma nizki stroški. Za slovensko okolje pa v splošnem žal velja, da so pohvale redke, prav tako pa tudi nagrade in priznanja. Uporaba pohval, priznanj in nagrad je najbolj odvisna od kulture podjetja in ustvarjalnosti tistih, ki jih uporabljajo oziroma oblikujejo posamezne nagrade. Pri obeh dejavnikih je odločilna vloga vodij, vodij na vseh

področjih. Ponavadi se o tem, kdo dobi nagrado, največkrat odloči vodstvo podjetja na predlog neposrednih vodij, ali pa posebna komisija, oblikovana samo za ta namen.

Povezovanje plač z uspešnostjo skupin ali podjetja

Po Zupanovi je nagrajevanje zaposlenih za skupne dosežke ena pomembnejših sodobnih smernic za razvoj plačnih sistemov. Obstajajo različni programi povezovanja plač z uspešnostjo manjših ali večjih skupin oziroma celotnega podjetja. Izbira in oblikovanje teh programov je zelo pomembna, predhodno je potrebno preučiti vse prednosti in slabosti ter opredeliti merila za merjenje oziroma ocenjevanje uspešnosti (s čim se bo dosežen uspeh/dobiček primerjal). Odločitev pa je predvsem odvisna od poslovne strategije podjetja in ciljev, ki jih podjetje želi doseči.

Zupanova pravi, da mora podjetje v skladu z vrednotami in plačno filozofijo sprejemati odločitve o tem, koga bodo nagradili za uspešnost, kako bodo razdelili skupni znesek plačil med zaposlene ter kdo bo tisti, ki bo odločal o višini in obliki plačila. Določi se še termin in v kakšni obliki bo izplačilo izvršeno; tako imenovana takojšnja gotovinska plačila jasneje pokažejo vez med dosežki in nagrado, zato bolj usmerjajo vedenje zaposlenih, odložena plačila v vrednostnih papirjih pa povečujejo dolgoročno usmerjenost in pripadnost podjetju. Različic je veliko. Katero bo podjetje izbralo, pa je odvisno od podjetja samega (Zupan v Možina in drugi 2002, 309-313).

Med nagradami so zelo priljubljene denarne nagrade in kljub temu, da so preproste in lahko razumljive, pa je z njimi povezanih precej težav. Prednosti denarnih nagrad so: so zaželeno, enostavne, vsi jih razumejo in so lahko dodatna spodbuda; slabosti pa: denarne nagrade niso obstojne, so običajne, težko jih izboljšamo in lahko postanejo same po sebi umevne. Slabo je to, da se denar hitro zapravi in pozabi, da je bila nagrada sprejeta. Nagrajencu ne prinese globlje vrednosti. Največja težava pa je v tem, da jih je zelo težko nadgraditi, saj prejemniki za vsako naslednjo nagrado samodejno pričakujejo višji znesek. Zaposleni se jih hitro privadijo, postanejo samoumevne. Če zaposleni dobijo denarno nagrado niso posebej veseli, če je ne dobijo, so pa pošteno razočarani (Zupan v Možina in drugi 2002, 317).

4 AKTERJI INDUSTRIJSKIH ODNOSOV IN PARTICIPACIJA

Interes lastnikov (kapitala) je skoraj izključno ekonomski. Z vidika lastnikov je temeljni cilj organizacije maksimiranje dobička v danih pogojih, ki pa ga lahko omogoči le učinkovito poslovanje organizacije. Na drugi strani so interesi zaposlenih številčnejši. Eden izmed temeljnih interesov je seveda stremenje k čim višji plači in ostalim prejemkom, saj jim le-to zagotavlja višji standard. Ta interes je sicer v nasprotju z interesom lastnikov po čim višjem dobičku, saj je plača poslovni strošek. Večji stroški pomenijo manjši dobiček, vendar pa je za njegovo realizacijo potrebno čim bolj učinkovito poslovanje (Gostiša 1996).

Ključno pri uveljavitvi participacije zaposlenih je predvsem interes akterjev industrijskih odnosov. Pristopi so različni, vsakdo od njih pa izraža in uveljavlja svoj interes, katerega utrdi bodisi s položajem in močjo bodisi z zakonsko podlago.

Država je tista, ki zajema širše okolje in ima širši pogled na dogajanje znotraj industrijskih razmerij. Z njene perspektive, perspektive ki poudarja predvsem ohranjanje konkurenčnosti celotnega gospodarstva, je participacija razumljena predvsem kot mehanizem socialne integracije na mikro ravni. Le-ta zmanjšuje konflikte in posredno in neposredno zvišuje učinkovitost celotnega gospodarstva.

Interesi vseh akterjev industrijske demokracije so različni, vendar pa jih združuje nujnost delovanje v smeri istega cilja. To je v smeri čim večje učinkovitosti poslovanja organizacije. Rečeno drugače, s pozicij različnih interesov je potrebno doseči isti cilj.

Širjenje sistemov finančne udeležbe je odvisno od nacionalnih kultur, nacionalne zakonodaje in davčnih določb glede na različne sheme, velikost družb in pravno obliko podjetja. Finančni prispevek kot tak ne povečuje vpliva zaposlenih na odločanje v podjetju. Temeljni pogoj je integracija z drugimi oblikami participacije zaposlenih (Weiler 2007).

4.1 Odnos delodajalcev do participacije

Delodajalci se osredotočajo na ohranjanje zadostne stopnje profitabilnosti v njihovih podjetjih. Ekonomsko-tehnična učinkovitost je osnovno merilo njihovega ocenjevanja vseh proizvodnih inputov, organizacijskih rešitev in institucij, vključno s participacijo zaposlenih pri odločanju. Če bodo delodajalci mnenja, da določena oblika participacije spodbuja učinkovitost njihove organizacije, jo bodo seveda podprli. Nagnjeni so k različnim oblikam participacije, predvsem tistim na nižjih ravneh odločanja ter na individualni ravni (Stanojević v Možina in drugi 1998).

Teorija industrijskih razmerij, ki upošteva različne vidike proučevanja delovnih razmerij, je izpostavila dve temeljni strategiji, ki ju uporabljajo organizacije pri postavljanju razmerja med gospodarjenjem in upravljanjem kadrov. Po Lipičniku (v Možina in drugi 2002) sta izpostavljeni dve teoriji; prva je „cost-based“ oziroma strategija minimiziranja stroškov. Zanj velja, da organizacija kratkoročno minimizira vse stroške za čim večjo tržno in dohodkovno učinkovitost, prihaja pa tudi do oženja pravic zaposlenih in do zaostrovanja interesnih nasprotij med delom in kapitalom. Med drugim pa se zavedajo kako koristno je vezati položaj delavcev na uspeh podjetja. Zato se uveljavljajo novi modeli nagrajevanja delavcev; plača delavca je tako v nekem delu odvisna od delavčevega prispevka k zmanjševanju stroškov, dvigu storilnosti ter njihovega prispevka k ustvarjanju dobička. Druga, bolj sodobna razvojna strategija je „value-added-based strategy“ oziroma strategija dodane vrednosti. Za razliko od prve, katera je bolj uveljavljena z nizko stopnjo institucionalizacije razmerij med delodajalci in zaposlenimi, je druga strategija bolj uveljavljena v državah z razvito prakso in normativno urejenostjo socialnega partnerstva. Bistvo te strategije je, da organizacija skuša usklajevati interese nosilcev upravljanja z zaposlenimi. Skupni uspeh je tako odvisen od priznanja skupnih interesov (Lipičnik v Možina in drugi 2002, 337).

4.1.1 Delodajalci in participacija zaposlenih pri odločanju

V terminih menedžerske ideologije so zaposleni po definiciji upravljalno nekompetentni, kar pomeni, da menedžment ne spodbuja in ni naklonjen njihovi

udeležbi pri odločanju v organizaciji. Kljub tovrstnim splošnim ideološkim zavoram se bolj pragmatične menedžerske skupine participativnim eksperimentom niso nikoli izogibale, saj so ugotovljale, da se le-ti pogostokrat ujamejo s profitabilnimi cilji njihovih organizacij (Poole 1978, 53 v Stanojević 1996). Razumljivo je, da bodo v okoliščinah rastoče moči zaposlenih delodajalci oziroma menedžment participacijo zaposlenih sprejeli. Seveda pa bo vodstvo lažje sprejelo participacijo nizke intenzitete oziroma njene posvetovalne kot soupravljalne institucije. S participacijo višje intenzitete bo soglašalo le v okoliščinah, ko je zanj druga izbira dražja (Clarke 1972 v Stanojević 1996, 109).

Participacija, ki jo menedžment praviloma najbolj podpira, je omejena na najnižjo raven odločanja. Na ravni posameznikov se po Poole-u (1978) uveljavljajo naslednje participacije:

- ◇ rotacija poslov oziroma premeščanje delavcev z enega na drug posel (job rotation),
- ◇ širitev področja dela (job enlargement) ter
- ◇ prepuščanje moči odločanja delavcem o zadevah, ki so običajno v pristojnosti nadzornikov (job enrichment).

Lahko povzamem, da je iz zgoraj naštetih razlogov participacija zaposlenih na ravni delovnih skupin osrednja oblika participacije, ki jo delodajalci med vsemi oblikami najpogosteje sprožajo in sprejemajo. To sodelovanje delovnih skupin v odločanju je osredotočeno na sredstva in načine, s katerimi naj bi se učinkovito dosegli cilji na delovnih mestih. Cilji pa so praviloma zunaj dosega odločanja zaposlenih, saj le-te določa menedžment. Takšna participacija ne spreminja menedžerske avtoritete na višjih ravneh odločanja, odvisno od intenzitete pa lahko omejuje in celo ukinja določene funkcije operativnega menedžmenta. Slednji pa takim inovacijam, ki se pogosto ujemajo s participativnimi oblikami kot npr. job enrichment, najbolj nasprotujejo (Stanojević 1996).

4.1.2 Delodajalci in udeležba zaposlenih pri dobičku

Ob posvetovanju - najšibkejši obliki participacije, se funkcije operativnega menedžmenta ohranjajo, zagotavlja pa se pretok informacij, ki menedžmentu, ob

naraščanju moči zaposlenih, omogoča izvajanje politik preprečevanja konfliktov in konfliktnega sindikalnega delovanja. Posebna oblika participacije so mehanizmi udeležbe zaposlenih pri dobičku v podjetju.

Znotraj te kategorije so tudi različne sheme, ki se nanašajo predvsem na tehnične izboljšave v obratih, implicirajo pa individualno nagrajevanje. Udeležba zaposlenih pri dobičku izvira iz njihovih lastniških pravic. V tem primeru je nagrajevanje kolektivno, kar za razliko od prve oblike lahko vpliva na homogenizacijo kolektiva zaposlenih in na njihovo tesnejše navezovanje na podjetje. Zaposleni, delavci-delničarji, sicer razpolagajo z glasovalnimi pravicami, a je njihov vpliv na politiko podjetja majhen, saj ne presega deleža drobnih investitorjev. Znotraj posrednih oblik participacije, ki jih inicira menedžment, sta obseg in področje vprašanj, ki so seveda predmet participacije, še bolj omejena. Po besedah Poole-a (1978) so institucionalne oblike te reprezentativne participacije zaposlenih konzultativni komiteji, ki se ukvarjajo predvsem z vprašanji produktivnosti, blaginje, varnosti ter upravljanja z različnimi skladi. Komiteji nimajo moči odločanja, saj imajo funkcijo posvetovalnih teles (Poole v Stanojević 1996, 111).

Zagovorniki, ki menijo, da je upravljanje povezano le z lastniki in njihovimi interesi sicer ne zanikajo pomembnosti drugih deležnikov in njihove vloge v poslovanju in uspešnosti podjetja. Tudi Easterbrook in Fischel (v Možina in drugi 2002, 161) pravita, da je sodelovanje s kupci, dobavitelji, državo, zaposlenimi in drugimi pomembna, a vseeno menita, da jim to ne daje pravice do soupravljanja. Do te so upravičeni samo lastniki, saj vsi ostali dobijo plače, obresti, kupnino, blago, davke in ne tvegajo. Edini, ki po njunem mnenju tvegajo, so lastniki in kot dodatni argument navajata, da z maksimiziranjem preostanka dohodka v največji meri tudi povečujejo vrednost podjetja.

Kot sem uvodoma izpostavila, je v času globalizacije trgov in zaostrene tekmovalnosti, tudi pozornost delodajalcev usmerjena drugam. Vodstva morajo upoštevati temeljna izhodišča sodobnega vodenja. Pri iskanju ustreznih rešitev pri vodenju in organizaciji dela ustanavljajo bodisi razne oblike skupinskega dela, dejavno vključevanje zaposlenih v reševanje problemov, skrb za stalni dvig

kakovosti na vseh ravneh in ostale oblike, ki so primeren odgovor na trenutne in bodoče situacije (Možina v Možina in drugi 2002, 337).

Podjetja nenehno iščejo nove pristope, ki pogosto odstopajo od tradicionalnih pogledov. Tudi zaradi pomanjkanja talentov ter vrhunskih menedžerjev in strokovnjakov, še posebej v podjetjih, katerih delovanje temelji na znanju in ustvarjalnosti zaposlenih, morajo v središče kadrovske strategije in praks postaviti človeka kot posameznika. To se imenuje praksa po meri posameznika in je koncept, ki prinaša drugačen pogled na vlogo zaposlenega pri oblikovanju lastne plače in nagrad. Posamezniku se v takšnem primeru prizna določena pogajalska moč, da si izbere višino in obliko nagrade. Iz tega sledi, da mora podjetje iz pogosto enostavnega predalčkanja v plačne razrede in tem razredom pripadajoče nagrade, oblikovati sistem fleksibilnega nagrajevanja, pri katerem imajo skrbniki plačnega sistema – kadrovik, vodja in posameznik dejansko možnost, da plače in nagrajevanja čim bolj prilagodijo zmožnostim in potrebam posameznika (Zupan v Svetlik in Zupan 2009, 563).

Uveljavitev zgoraj naštetih sprememb pa je hitrejša in sprejemljivejša tam, kjer je višja stopnja ekološke ozaveščenosti socialnih partnerjev, kjer zaposleni organizirano sodelujejo v inovativnih procesih, kjer obstaja večja stopnja delovanja tržnih zakonitosti in kjer se pojavljajo in uveljavljajo novi sindikati. Gostiša (v Možina in drugi 2002, 337) pravi, da je še posebej pomembna podpora in spodbuda države industriji pri ustvarjanju razmer za inovativnost in stabilnost partnerskih odnosov med delodajalci in zaposlenimi.

Pobudo za finančno udeležbo zaposlenih ponavadi sprejeme vodstvo. Participativne sheme razvijejo skupaj s sveti delavcev in sindikati. Po mnenju Weilerjeve je koncept implemetiranja finančne participacije vključitev sodelovanja zaposlenih v širši koncept znotraj participativnega vodenja in inovativnosti organizacije. Sheme morajo biti vgrajene v splošni politiki zaposlovanja in morajo spodbujati visoko stopnjo zaupanja v organizacijo. S tem se doseže dolgoročno zavezanost in sodelovanje, s čimer se ustvarja produktivno delovno atmosfero. Ravno participativno upravljanje in te razširjene participativne pravice so ključni faktorji za trajnostno gospodarsko uspešnost glede na dolgoročne strateške odločitve (Weiler 2007).

Černigoj Sadar in drugi (2005, 87-89) so leta 2004 opravili raziskavo v slovenskih podjetjih. Anketirana podjetja so spraševali, ali naslednjim kategorijam zaposlenih: vodjem, strokovnjakom/tehtnikom, administrativnim/režijskim delavcem in proizvodnim/fizičnim delavcem nudijo naslednje oblike finančne participacije: programe delničarstva zaposlenih, udeležbo na dobičku in/ali delniške opcije. Najbolj razširjen je program delničarstva, sledi mu udeležba na dobičku in nato delniške opcije, kot najmanj uporabljena oblika finančne participacije. Vodjem je v 28% sodelujočih organizacijah omogočena udeležba pri dobičku, kot ena izmed oblik finančne participacije. 18% podjetij v vzorcu nudi to obliko udeležbe svojim strokovnjakom/tehtnikom, 14,9% podjetij svojim administrativnim/režijskim delavcem in nekoliko manj, 14,3% podjetij, nudi to obliko svojim proizvodnim oziroma fizičnim delavcem.

V slovenskih podjetjih je najbolj razširjena oblika finančne participacije udeležba pri dobičku, saj to obliko uporablja kar 75,20 % vprašanih organizacij. 45 % sodelujočih organizacij uporablja še različne programe delničarstva, najmanj (17,3%) pa organizacije uporabljajo delniške opcije kot obliko sodelovanja zaposlenih pri finančnih rezultatih organizacije.

Združenje delodajalcev Slovenije ima odprtih mnogo projektov. Trenutno aktualni (ki poteka v obdobju: 1.december 2010 – 1.november 2011) je projekt *Spodbujanje finančne participacije zaposlenih v EU – 27*. Pri projektu sodelujejo vse ključne interesne skupine na evropski in socialni ravni, socialni partnerji, organizacije civilne družbe ter druge institucije, ki tudi spodbujajo socialni dialog in partnerstvo v duhu ekonomske demokracije.

Projekt ima pet konkretnih ciljev: - povečati število raziskav in vidnost rezultatov, - poskrebeti za vključenost programov finančne participacije zaposlenih v ekonomsko in socialno politiko EU, - pospeševati programe finančne participacije v majhnih in srednje velikih podjetjih, - poglobiti obstoječe analize (obdavčitev programov finančne participacije v različnih državah, makroekonomski učinki finančne participacije zaposlenih, pomen finančne participacije v javnem sektorju in javnih službah,...), - zavzemati se za skupni program finančne participacije v Evropski uniji.

Z dosego teh ciljev bi se tudi Slovenija konstruktivno odzvala na najbolj pereča vprašanja. S projektom bi (bodo) pridobili primere najboljših praks v različnih državah. Ti rezultati bi lahko olajšali oblikovanje ter izvajanje ustrezne politike finančne participacije zaposlenih v Sloveniji (Združenje delodajalcev Slovenije 2011).

4.2 Odnos sindikatov do participacije

Delojemalci želijo doseči čim ugodnejše pogoje reprodukcije delovne sile. V njihovem interesu so predvsem plače, stabilnost zaposlitve ter zadovoljstvo z delom. Z njihovega vidika je participacija proces, ki zagotavlja boljše nagrajevanje, boljše delovne razmere in večje zadovoljstvo z delom. Takšna oblika participacije je bolj naravnana na zaščito kolektivnih interesov zaposlenih, ki se običajno realizira z različnimi oblikami predstavništva na ravni obratov, tovarn in podjetij (Stanojević v Možina in drugi 1998).

Splošna značilnost vseh zgodovinskih oblik neposredne in posredne participacije, ki so jih inicirali delavci, je nagnjenost k oblikam participacije visoke intenzitete. Najbolj znane oblike neposredne participacije, ki jih zaposleni uveljavljajo, ob praviloma, ostrem nasprotovanju ali (vsaj) nenaklonjenosti menedžmenta so nadzor skupin kvalificiranih delavcev nad delovnim časom in pogoji dela, razmejitve med poklici, ki jih zaposleni avtonomno uveljavljajo, nadzor vhoda v poklice s strani skupin zaposlenih ter tudi različne restriktivne prakse delovnih skupin. Menedžment se nikoli ne spušča v dezorganizacijo delavske participacije, če ugotovi da bodo te njegove akcije v danem okolju povzročale (dodatne) konflikte ali substancialne stroške (Stanojević 1996, 105).

4.2.1 Sindikati in participacija zaposlenih pri odločanju

Čeprav je participacija oblika predstavljanja/artikulacije in uveljavljanja interesov zaposlenih, je odnos sindikatov kot ključnega "agenta" artikulacije delavskih interesov do participacije (vsaj) ambivalenten. Ker je participacija dodatni, ponekod vzporedni, v določenih kontekstih pa tudi sindikatom alternativni kanal predstavljanja interesov zaposlenih, so sindikalna vodstva do programov pogosto nezaupljiva. Ne le, da implicitno in eksplicitno nasprotujejo participaciji, ki jo inicira menedžment, temveč pogosto z nezaupanjem sprejemejo tudi radikalnejše ideje zaposlenih o popolnejši delavski kontroli. Načeloma so sindikati, ki so sami bolj demokratično organizirani oziroma bolj občutljivi za interese svojega članstva, bistveni dejavnik uspešnega uveljavljanja različnih shem demokratizacije industrijskih organizacij. In narobe: zbirokratizirani, za interese članstva manj občutljivi sindikati običajno ne podpirajo in lahko celo blokirajo poskuse uveljavljanja delavske participacije. Na splošno pa lahko rečemo, da vodstva sindikatov podpirajo participativno interesno organiziranje zaposlenih na mikro ravni, ki je do sindikatov lahko tudi formalno neodvisno, pod pogojem, da se "organsko" vklaplja v širše mehanizme sindikalno posredovanih procesov artikulacije interesov zaposlenih (Poole 1978, 119-124 v Stanojević 1996, 107).

Po Vodovniku (v Možina in drugi 2002, 349) pa so možnosti, ki jih daje institucionalno ogrodje delavske participacije, v normalnih razmerah sindikatom le spodbuda, saj kot trdi, se praviloma uporablja kot orodje za bistveno okrepitev njihove učinkovitosti pri urejanju razmerij z delodajalci. Po njegovem mnenju uzakonitev participativnih pravic zaposlenih v ničemer ne ogroža možnosti sindikalnega organiziranja delavcev, zakonsko zajamčeni mehanizmi delavske participacije lahko ogrozijo le pasivne in zbirokratizirane sindikate. Dobra povezanost med delavci in sindikati zagotavlja delavski strani učinkovito zastopanje njenih interesov in prav tako zagotovi dodatno širitev pravic delavcev glede sodelovanja zaposlenih pri odločanju v organizaciji. Slednjo zakonska ureditev

omogoča, saj posebej predvideva, da je mogoče sodelovanje pri odločanju razširiti s participativnim dogovorom. Vodovnik pravi, da bi moral biti temeljni cilj delavskih predstavništev kot tudi delodajalca graditev medsebojnega sodelovanja in zaupanja, ki bi omogočil ustrezne razsežnosti uporabe sicer zakonsko zajamčenih mehanizmov pri upravljanju.

Zagovornikov udeležbe zaposlenih v upravljanju je kar precej. Blairova (v Možina in drugi 2002, 162) pravi, da je z razvojem gospodarjenja prišlo do stanja, ko lastniki niso več edini vlagatelji v podjetje. To so sedaj tudi zaposleni, zlasti tisti, ki so razvili znanje za specifične potrebe podjetja in tega znanja ne morejo uporabiti drugje. S tem prevzemajo tveganje za uspeh poslovanja. Tej miselnosti pritrudi tudi Grant: „Če je danes znanje glavni proizvodni tvorec in je največ znanja v ljudeh, potem so zaposleni glavni udeleženec v upravljanju“ (Možina in drugi 2002, 162). Številni avtorji menijo, da je nemški sistem upravljanja oziroma soudeležbe zaposlenih v upravljanju najustreznejši, saj lahko poveča tudi nacionalno konkurenčnost. Soupravljanje kapitala in dela se reflektira v zastopanosti predstavnikov obeh v nadzornih svetih podjetij.

4.2.2 Sindikati in udeležba zaposlenih pri dobičku

V Sloveniji se sindikati zavzemajo za vpeljavo zakona o udeležbi zaposlenih pri dobičku. Udeležbe zaposlenih v poslovnih rezultatih ni mogoče obravnavati le kot priporočila za povečanje poslovne uspešnosti, temveč je ta udeležba postala že “naravna pravica” zaposlenih kot človeškega kapitala. Priznati bi jo morala tudi pozitivna zakonodaja in jo pravno normirati (Gostiša 2010).

Pri Združenju svetov delavcev Slovenije izražajo stališče, da udeležba zaposlenih pri dobičku prinaša povečanje naložbenega interesa lastnikov kapitala za investicije v slovenska podjetja in kopico pozitivnih ekonomskih učinkov. Menijo, da je s povečanim dobičkom, z davčno olajšavo ter odlogom izplačila dosežen pozitiven ekonomski učinek. In zaradi vseh teh razlogov je priporočljivo, da bi bila udeležba zaposlenih pri dobičku obvezna (Združenje svetov delavcev Slovenije 2010).

Zaposleni imajo do udeležbe pri dobičku pozitiven odnos, saj jim participacija pri tem omogoča takojšnjo ali zadržano plačilo (dodatnega) denarja. V tem vidijo plus,

tako z materialnega vidika, kot vidika lojalnosti in integracije svojega dela s ciljem organizacije. Udeležba zaposlenih na rezultatih družbe ne deluje le kot sredstvo za motiviranje, temveč krepi njihovo pripadnost družbi in poveča identifikacijo zaposlenih s ciljem družbe.

5 SKLEP

S krepitvijo industrijske družbe so tudi sindikati začeli pridobivati pomembno vlogo na trgu delovne sile; v 20. stoletju so pridobili moč in vpliv tako na ravni organizacij kot na ravni panog in nacij na mednarodni ravni. Pomembno vlogo sindikati ohranjajo tudi v postindustrijskih družbah. V državah z institucionaliziranim socialnim partnerstvom se njihova vloga giblje med pogajanjem in sodelovanjem pri upravljanju, saj so eden ključnih dejavnikov pri sklepanju socialnih sporazumov, sprejemanju zakonodaje o zaposlovanju in delovnih razmerjih, pri sprejemanju razvojnih načrtov države, plačnih sistemih ipd.

Z institucionalizacijo socialnega partnerstva so tudi delodajalci morali najti način predstavljanja lastnih interesov na nadpodjetniški ravni v pogajanjih s sindikati in državo. V pogajanjih delodajalci na prvo mesto izpostavljajo pomen tržnih mehanizmov, kot tudi trg delovne sile. Seveda pa kompromise sklepajo glede na moč nasprotnika - delojemalcev oziroma glede na moč ostalih dveh partnerjev (predstavnikov delojemalcev in države). Rezultat medsebojnih pogajanj socialnih partnerjev na nacionalni ravni so socialni sporazumi, na ravni panog in podjetij pa kolektivni dogovori ter kolektivne pogodbe (Svetlik in Zupan 2009).

Vsebina koncepta participacije se v novejšem času spreminja. Industrijski odnosi so postali kompleksnejši, ključni pa so seveda intresi industrijskih akterjev. V ospredju teh interesov so tudi vprašanja demokratizacije, integracije in učinkovitosti znotraj organizacije, ki jih različne oblike participacije lahko uspešno oblikujejo in razrešujejo. Sodelovanje akterjev industrijskih odnosov na ravni podjetij je ključni pogoj preživetja v pogojih, ki jih s seboj prinaša globalizacija.

Pojem participacije je v sodobnih organizacijah dobil velik pomen, tudi vse več pozornosti se posveča različnim oblikam in vrstam participacije. Slovenska zakonodaja uveljavlja sistem delavskega soodločanja, ki je le ena izmed pojavnih oblik sodobnega koncepta participativnega menedžmenta. Slednji temelji predvsem na povečevanju in gradnji pripadnosti zaposlenih v organizaciji (Gostiša 1996, 31-34).

Nadalje, sistem delavske participacije ne smemo nikakor zamenjevati s pojmom sindikati in s tem povezanimi različnimi oblikami razrednega boja. Po Gostiši (1996, 35), bistvo sistema delavske participacije naj ne bi bilo v krepativni moči in pozicij organiziranih delavcev, temveč v skupnem prizadevanju vodstva in zaposlenih za skupni cilj – čim večja učinkovitost in uspešnost poslovanja. Pri participaciji delavcev kolektivne interese delavcev zastopajo voljena delavska predstavništva, pri kolektivnih pogajanjih pa delavske interese zastopajo sindikati. Kolektivna pogajanja potekajo na vseh ravneh družbenega organiziranja, medtem ko participacija zaposlenih pri odločanju poteka le na ravni organizacije.

Organizacija deluje uspešno le tedaj, ko je pri svojem delovanju sposobna zagotoviti ustrežno ravnovesje med različnimi interesi, interesi delodajalca in interesi zaposlenih. Takoj, ko se to ravnovesje poruši, pride do motenj v delovanju organizacije, posledično pa tudi do slabšega doseganja zastavljenih ciljev. Gostiša (1996) kot primer izpostavi, da če se pri delitvi dobička, v nasprotju s pričakovanji lastnikov, nameni premajhen delež za dividende v primerjavi z akumulacijo, rezervami in delom dobička, namenjenega finančni participaciji zaposlenih, se zmanjša interes lastnikov za posedovanje deležev oziroma delnic te organizacije. Normalna posledica je povečana prodaja teh delnic, kar pa ob majhnem interesu kupcev povzroči padec njihove vrednosti. To pa dolgoročno lahko organizaciji škoduje. Hkrati se zmanjša interes vlagateljev, kar je prav tako negativna posledica za delovanje organizacije. Gostiša pravi, da če se preveč dobička nameni za dividende in profit sharing sheme, se zmanjša akumulativna sposobnost kapitala, s tem pa sposobnost razvoja organizacije. Če se poskuša povečati obseg dobička na račun plač zaposlenih z umetnim zadrževanjem njihove rasti ali celo z zmanjševanjem, se bo to slej ko prej zanesljivo odrazilo v zmanjšanju ali vsaj stagnaciji produktivnosti njihovega dela, v skrajnih primerih pa lahko pride tudi do odprtega konflikta. Vse to pa še dodatno obremeni in škoduje organizaciji. Organizacija mora stremeti k optimalnemu poslovanju in upoštevanju interesov vseh sodelujočih akterjev. Tudi bistvo sistema delavskih predstavništev, z določenimi formalnimi pristojnostmi, je v tem, da omogoča ustrezno in pravočasno upoštevanje interesov zaposlenih v tem procesu ter s tem zagotavlja optimalno ravnovesje interesov celotne organizacije.

Nemogoče in nepotrebno je, da bi bilo vsem zaposlenim, s sistemom kolektivne participacije, omogočeno sodelovanje prav pri vseh odločitvah. Nenazadnje kolektivni interes zaposlenih tudi ne posega na vsa področja vodstvenih odločitev.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju je vsebinsko gledano eden izmed najbogatejših tovrstnih zakonov v svetu. Omogoča najvišji nivo delavske participacije, vsebuje praktično vse najnaprednejše rešitve. A istočasno je zakon tudi precej šibak v kontekstu dodelanosti nekaterih rešitev ter pravne preciznosti posameznih določb (obstoj več različnih oblik gospodarskih družb, nejasna zakonska ureditev pravnih inštitutov, ni dovolj jasne ločnice med pristojnostmi in področji dela sindikatov in voljenih delavskih predstavništev – zmeda in nepotrebni konflikti, ipd). Prav slednji, skupaj s problemom nepravilnega razumevanja in dojemanja bistva delavske participacije, tako med vodstvom kot tudi zaposlenimi, predstavlja glavno oviro za hitrejše uveljavljanje tega sistema v praksi. V Sloveniji obstaja razmeroma nizka participacijska ozaveščenost in neugodna splošna participacijska klima (odklonilen odnos menedžmenta in vodstva za spremembe ZSDU, precejšnja pasivnost slovenskih sindikatov in političnih strank na tem področju, neiniciativnost vlade in predvsem Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, neploden odnos slovenske družboslovne znanosti do segmenta industrijskih razmerij). Gostiša (1996, 228-229) zato predlaga, da bi verjetno veljalo razmišljati o ustanovitvi posebnega inštituta za industrijsko demokracijo.

Za uspešnost organizacije je v današnjem času človeški faktor ključnega pomena. Konkurenčna prednost so ljudje, ki so izobraženi in usposobljeni. Zaposleni so v organizaciji pripravljeni razvijati svoje človeške potenciale in hkrati prispevati k rasti organizacije. Le tisti zaposleni, ki se identificirajo z organizacijo, so pripravljeni prispevati čim več in stremijo k čim boljšim rezultatom lastnega in skupnega dela. Zatorej mora vodstvo nujno skrbeti za čim višjo stopnjo pripadnosti in vključenosti zaposlenih v organizacijo. To doseže z odpiranjem čim širših možnosti za njihovo individualno in kolektivno sodelovanje v procesih odločanja na vseh ravneh. Sodelovanje delavcev pri odločanju ni edina oblika udeležbe zaposlenih v organizaciji, s katero je mogoče graditi pripadnost zaposlenih organizaciji. Slednjo se

doseže tudi z vpeljavo sistema udeležbe delavcev na poslovnem rezultatu/dobičku (finančna participacija), skupaj z drugimi podobnimi ali komplementarnimi sistemi.

Zakon o udeležbi zaposlenih pri dobičku prinaša za zaposlene in delodajalce določene davčne olajšave in sicer delavcem pri obračunu prispevkov za socialno varnost in obračunu dohodnine, družbi pa pri obračunu davka od dohodkov pravnih oseb. Zakon spodbuja čim kasnejše izplačilo zneska, kar pomeni, da lahko tako družba dalj časa prosto razpolaga z dobičkom in ga hkrati plemeniti.

Vključitev zaposlenih v sistem finančne participacije je torej za podjetja lahko zelo pomembna konkurenčna prednost pri pridobivanju in zadržanju delavcev, predvsem v kombinaciji z drugimi oblikami participacije zaposlenih. Gostiša (1996, 86) navaja, da samostojno učinkovitost finančne participacije na povečanje pripadnosti (vključenosti, integracije v organizacijo) delavcev sicer znanstveno ni potrjeno, vendar je logično, da lahko pozitivno učinkuje v povezavi z drugimi vrstami participacije. Delavcu tako delež pri dobičku namreč predstavlja konkreten, oprijemljiv, materializiran rezultat njegovih prizadevanj za skupne cilje organizacije ter spodbudo za še večje prizadevanje.

Na zaposlene se ne gleda več kot na strošek dela, temveč kot na pomemben proizvodni tvorec. Zagotavljanje večje konkurenčne sposobnosti podjetij in razvojne učinkovitosti za delodajalce predstavlja nove izzive, zato želijo zaposlene vključiti v dobiček in s tem doseči njihovo večjo učinkovitost. In Purič (2000, 24) pravi, da tudi zaposleni želijo prevzemati odgovornost za sodelovanje pri oblikovanju odločitev in s tem čim večjo vključenost v delovne procese, ki jim zagotavljajo udeležbo pri dobičku. Dobiček je tudi edini pravi razlog organiziranega delovanja podjetij in hkrati pomemben kazalec dosežene uspešnosti. Podjetje je pripravljeno deliti uspeh, če so zaposleni pripravljene deliti tveganje.

Finančna participacija zaposlenih lahko zmanjša tudi neenakost in nepravičnost v praksi nagrajevanja, ki nastopa kot posledica oportunitizma menedžmenta, saj je to področje njegova domena. Učinki spodbud so po pričakovanju večji, če so zaposleni vključeni v oblikovanje odločitev. Kombinacija finančne participacije in participacije zaposlenih pri odločanju je po oceni številnih raziskovalcev s tega področja koristen način

urejanja in prilagajanja ter tudi alternativa podjetjem, ki se nahajajo v kriznih razmerah (Purič 1997).

Gostiša (1996) pravi, da klasični mezdni delovnopravni položaj delavcev s samo uvedbo notranjega lastništva v resnici še ni presežen. Šele potem, ko se notranjemu lastništvu doda širok spekter individualnih in kolektivnih participacijskih pravic iz dela in na podlagi dela ter druge elemente sodobne industrijske demokracije (dejavnost sindikatov) ob istočasni uporabi sistemov nagrajevanja za zainteresiranost, se lahko govori o bistveno novem položaju in vlogi zaposlenih v organizaciji kot rezultatu sistematičnega in integralnega (celovitega) participativnega menedžmenta. In obratno, še tako razvit sistem participacije zaposlenih iz dela in na podlagi dela ni popoln v smislu integralnega koncepta, če ni kombiniran tudi z elementi notranjega lastništva/delavskega delničarstva. V takšnem primeru pomemben del upravljalških odločitev ostane izven vpliva zaposlenih. Gostiša meni, da je postopno širjenje notranjega lastništva zaposlenih in oblikovanje njihove lastniške kulture pomemben sestavni del celote aktivnosti v okviru razvijanja integralnega participativnega modela managementa (Gostiša 1996).

Integralna koncepcija participativnega managementa vključuje vse vrste in oblike participacije zaposlenih, ki jih je treba razvijati (po možnosti istočasno zaradi njihovega sinergetskega učinkovanja) s ciljem zagotavljanja najvišje možne stopnje pripadnosti (vključenosti, integracije v organizacijo) zaposlenih, kakor tudi vse podporne mehanizme (aktivnosti, ukrepe in sredstva), ki služijo učinkovitejšemu uresničevanju participacije na vseh področjih (Gostiša 1996, 130).

Individualna in kolektivna participacija sta na rangi pomembnosti pred participacijo pri lastniškem upravljanju iz naslova kapitala tudi zato, ker je znanstveno dokazano, da prva učinkuje (v smislu doseganja željenih ciljev) tudi brez druge oziroma neodvisno od druge, druga pa brez prve ne oziroma učinkuje (kolikor je zaenkrat znanstveno dokazano) samo v kombinaciji s prvo.

Podobno velja tudi za finančno participacijo, saj njeno samostojno učinkovanje v smislu povečane pripadnosti (vključenosti, integracije v organizacijo) znanstveno ni ugotovljeno, vendar je logično, da lahko pozitivno učinkuje v povezavi z drugimi

vrstami participacije, predvsem v kombinaciji z individualno in kolektivno participacijo. Udeležba pri dobičku posamezniku predstavlja konkreten, oprijemljiv, materializiran rezultat njegovih prizadevanj za skupne cilje organizacije ter spodbudo za še večje prizadevanje (Gostiša 1996).

Individualna in kolektivna participacija pri upravljanju iz dela in na podlagi dela sta primarnega značaja, finančna participacija pa ima predvsem dopolnilni značaj. Posamezne vrste participacije se lahko med seboj prepletajo, dopolnjujejo, seveda tudi spodbujajo v svojem razvoju, hkrati pa sinergijsko učinkujejo, z oblikovanjem participacijske organizacijske strukture in ustreznim komuniciranjem, v smeri doseganja željenih ciljev.

Sklepne misli

V diplomski nalogi sem preučevala odnos sindikatov in delodajalcev do participacije zaposlenih pri odločanju in udeležbi pri dobičku. Predstavila sem akterje industrijskih odnosov, termin participacije in možne oblike participacije, s poudarkom na participaciji zaposlenih pri odločanju in finančni participaciji (udeležba zaposlenih pri dobičku). Nadaljevala sem s preučevanjem in predstavljanjem odnosa: delodajalec v korelaciji s participacijo zaposlenih pri odločanju in udeležbo zaposlenih pri dobičku ter sindikati v korelaciji s participacijo zaposlenih pri odločanju in udeležbo zaposlenih pri dobičku. Literaturo oziroma gradivo sem povzemala iz domačih in tujih virov. Veliko podatkov sem dobila tudi iz strokovnih člankov in zakonodajnih predpisov ter priporočil.

Odnos sindikatov in delodajalcev do participacije zaposlenih pri odločanju in udeležbi pri dobičku bi lahko najbolje opisala v besedni zvezi socialno partnerstvo. Gre za tesno sodelovanje vseh udeležencev, tudi države, ki v tem razmerju nastopa predvsem kot regulator in najbolj navtralen element. Dejstvo je, da vlada sprejema zakonodajo in Slovenijo usmerja ter razvija v hkratnem duhu kapitalizma, z ostanki visoke stopnje socialne varnosti. Toda cilji in način uresničevanja takšne politike so predvsem in samo odvisni od visoke stopnje zaupanja in razvojnega dogovora med socialnimi partnerji. Socialni sporazum mora temeljiti na tesni povezanosti med socialnimi partnerji za čim večjo socialno vključenostjo, za izboljšanje življenjskega

standarda ter posledično za porast gospodarskega napredka. Menim, da mora biti mentaliteta socialnih partnerjev usklajena, saj se z uresničevanjem skupnih ciljev izboljšuje in izpopolnjuje tudi položaj vsake strani posebej.

Čedalje večja konkurenca na trgu, globalizacija poslovanja, uvajanje novih informacijskih tehnologij prisili podjetja, da se nenehno prilagajajo, spreminjajo, povečujejo obseg znanja in inovativnosti. To lahko dosežejo le z dobro poslovno strategijo in s tesnim sodelovanjem z zaposlenimi. Človeški kapital je dodana vrednost, ki se nikakor ne sme zanemariti. Delodajalci morajo omogočiti vključevanje zaposlenih v soodločanje/soupravljanje pri zastavljenih ciljnih podjetja. To je zakonsko določeno, mnogokrat zapisano tudi v kolektivnih pogodbah, a navsezadnje so delodajalci tisti, ki se odločijo kakšno vrsto participacije bodo, poleg zakonsko obveznih programov in predstavništev, še vpeljali ali razširili.

Tudi finančna participacija zaposlenih se mi zdi pomembna. Menim, da bo v prihodnosti pridobivala na teži in se počasi uveljavila tudi v slovenskem prostoru. Za organizacije, v katerih so zaposleni deležni finančne participacije, to učinkuje predvsem kot motivacija in identifikacija s podjetjem, povečuje se lojalnost in navezanost na podjetje. Zmanjšuje se fluktuacija ter absentizem zaposlenih. Hkrati pa se povečuje produktivnost in dobičkonosnost podjetja. S perspektive zaposlenih pa to pomeni tudi večjo vključenost v poslovanje, poveča se stopnja medsebojnega sodelovanja in zmanjšuje se notranji konflikt. Finančna participacija in druge oblike participacije vplivajo na kvaliteto dela in zadovoljstvo pri delu. Vse skupaj pa prispeva tudi k izboljšanju nacionalnega gospodarstva; večjemu vložku v človeški kapital, k stabilnosti zaposlovanja, ustvarjanju novih delovnih mest, k boljšemu funkcioniranju trga dela, k bolj pravičnejši delitvi družbenega premoženja in socialni koheziji. Je pa sedaj težje okolje in situacije – recesija ima velik vpliv na znižanje dobička. Zaradi manjše produktivnosti (manj dobička) podjetja ne morejo in si težje »privoščijo« da bi delili dobiček, saj še za plače zaposlenih primanjkuje denarja.

Seveda je zaenkrat udeležba zaposlenih pri dobičku prostovoljna, torej odvisna od dobre volje in pripravljenosti vsakega delodajalca posebej. To pa bi se lahko z ugodnejšo davčno zakonodajo, večjo zavzetostjo države pri informiranju družb in delavcev, kot tudi z izenačitvijo položaja osebnih družb in samostojnih podjetnikov s

kapitalskimi družbami, spremenilo. Potemtakem bi se tudi več organizacij odločalo za programe udeležb zaposlenih pri dobičku podjetja. Torej, potrebna je zakonska podlaga, ki bo ugodna za delodajalce in delodajalčeva pripravljenost za oblikovanje in uvajanje programov, kjer bodo zaposleni ne le participirali pri upravljanju, temveč tudi pri dobičku organizacije. Pozitivni učinki udeležbe zaposlenih pri dobičku so priznani in dokazani, najboljše pa so doseženi s kombinacijo različnih oblik participacije, predvsem s širše zastavljenim sistemom participacije zaposlenih na podlagi dela in iz dela (so-odločanje). S tem se tudi demokratizira odnos delodajalec - delojemalec.

Tradicionalni odnos med delodajalcem in zaposlenimi je temeljil na izključevanju. Danes je drugače, vse več zaposlenih je vključenih v razne programe, skupine in participacijo pri oblikovanju zastavljenih ciljev organizacije. S tem se krepi pripadnost in povečuje identifikacijo zaposlenih s ciljem družbe. Podjetja seveda največ pozornosti namenjajo obveščanju in informiranju zaposlenih. Toda zavedati se morajo, da bodo z intenzivnejšim vključevanjem dosegli to, da bodo zaposleni lažje in bolje razumeli politiko poslovanja in delovanja organizacije, počasi bodo zaupali sistemu in ga v celoti podpirali.

Pozitivni posledici sodelovanja zaposlenih pri odločanju in udeležbi pri dobičku sta večja motiviranost in odgovornost zaposlenih. Slednji si prizadevajo za boljše in kakovostnejše delo, kar vodi do večje produktivnosti, konkurenčnosti in uspešnosti delovanja organizacije. Tako je del rizika poslovanja prenesen tudi na zaposlene. Plačilo zaposlenih (plača kot tudi morebitna udeležba pri dobičku družbe) je neposredno odvisno do dobička.

Udeležba zaposlenih pri dobičku mora biti podprta z davčnimi stimulacijami in olajšavami, saj brez njih ni realno pričakovati dolgoročnega uveljavljanja udeležbe delavcev pri dobičku. Seveda pa je raven razvoja finančne participacije odvisna od vsake organizacije posebej.

Ob zaključku; po predelani literaturi, podatkih, raziskovanju odnosa med sindikati in delodajalci pri participaciji zaposlenih pri odločanju in udeležbi pri dobičku, lahko

pritrdim temu, da obstoj finančne participacije zaposlenih ne obstaja brez participacije zaposlenih pri odločanju. Resnično gre in bi moralo iti za sinergijski učinek, ko ena oblika drugo le še nadgradi oziroma jo dopolni. Le tako je dosežen učinkovit integralni koncept participacije zaposlenih. Žal se v praksi, zaradi prostovoljne razdelitve dobička med zaposlene, ta koncept le redko uveljavlja. Delodajalci so bolj naklonjeni k uvedbi participacije pri odločanju oziroma participacije pri odločanju z možnostjo uveljavitve finančne participacije kot le in izključno samo vpeljavi finančne participacije.

Menim, da ima participacija zaposlenih pri odločanju in udeležbi pri dobičku prihodnost. Naloga vseh akterjev pa je, da v skupno dobro vsak zase in skupaj pripomorejo k temu. Uspešnost in učinkovitost je cilj vseh. Vsak pripomoček, ki obogati obe strani pa je vedno pozitiven in dobrodošel.

6 LITERATURA

1. Bedrač, Janja 2005. Izravnava in razmah finančne participacije zaposlenih v Evropski uniji. *Industrijska demokracija* 2 (11). Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID050226.doc (15. februar 2010).
2. Bohinc, Rado. 2000. *Nova delovna razmerja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Černigoj Sadar, Nevenka, Miroljub Ignjatović, Aleksandra Kanjuo Mrčela, Andrej Kohont, Anja Kopač, Dana Mesnar Andolšek, Jana Nadoh, Samo Pavlin, Miroslav Stanojević, Ivan Svetlik in Martina Trbanc. 2005. *Upravljanje človeških virov 2004: mednarodna primerjalna študija: tabelarni pregled podatkov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Dekleva, Janez, Suzana Geržina, Franci Klužer, Janja Meglič, Mišo Palandačič, Metka Roksančič, Bojan Sever in Zvone Vodovnik. 2000. *Socialno partnerstvo v poklicnem in strokovnem izobraževanju v Sloveniji*. Ljubljana: Nacionalni observatorij Slovenije za poklicno izobraževanje in usposabljanje.
5. Eror, Andrej. 2009. *Udeležba delavcev pri dobičku. Primerjalni pregled*. Ljubljana: Republika Slovenija, državni zbor, Raziskovalno-dokumentacijski sektor.
6. Generalni sekretariat Vlade Republike Slovenije. 2010. *Člani ekonomskega socialnega sveta*. Dostopno prek: http://www.gsv.gov.si/si/ekonomsko_socialni_svet/clani_ekonomsko_socialnega_sveta/ (15. avgust 2010).
7. Gospodarska zbornica Slovenije. 2010. *O Gzs*. Dostopno prek: http://www.gzs.si/slo/o_gzs (25. avgust 2010).
8. Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management: Sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: ČZP Enotnost.

9. --- 2010. *Obvezna udeležba delavcev pri dobičku – da ali ne?* Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID100209.doc> (4. marec 2011).
10. --- in Robert Ličen. 2008. Ali bi bilo za zaposlene in podjetja koristno, če bi udeležbo zaposlenih pri dobičku uzakonili kot obvezno. *Manager, razprava v okviru rubrike "E-argument"* (12). Dostopno prek: <http://www.delavskaparticipacija.com/Html/clankiiskanje.asp?Avtor=&Naslov=&sort=AvtorPonder&Sklop=%25&Submit=Iskanje&besede=&stevilka=2&letnik=%25&offset=80> (17. marec 2011).
11. Hiršl, Anže. 2010. Prisiljeni hoteti ali: Prostovoljnost po slovensko. *Delodajalec* (5). Dostopno prek: <http://www.zds.si/si/publikacije/delodajalec/#delodajalec-22011> (12. februar 2011).
12. Humar, Bojana. 2009. Prva junaka, ki bosta delila dobiček. *Revija Manager* (1). Dostopno prek: <http://www.finance.si/237017/Prva-junaka-ki-bosta-delila-dobi%25ek?sort=asc> (17. marec 2011).
13. Kanjuo-Mrčela, Aleksandra. 1998. Kolektivne in individualne oblike participacije zaposlenih. *Industrijska demokracija* 2 (11): 2-6.
14. Knudsen, Herman. 1995. *Employee Participation in Europe*. London: Sage Publications.
15. *Konfederacija novih sindikatov Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.sindikatljubljana-knss.si/index.html> (15. junij 2011).
16. Mežnar, Drago, Polonca Končar, Anica Popovič, Tanja Dobrin, Zvone Vodovnik, Peter Pregl in Irena Brečan, 1993. *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju s komentarjem*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
17. Mežnar, Drago. 1996. *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju z uvodnimi pojasnili Draga Mežnarja in stvarnim kazalom, druga spremenjena in dopolnjena izdaja*. Ljubljana: ČZ Uradni list Republike Slovenije.

18. Miklič, Gregor. 1995. Socialno partnerstvo (delojemalski vidik). *Podjetje in delo* 21 (5-6): 828-835.
19. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik, 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
21. Obrtna zbornica Slovenije. 2010. *Vizija obrtnozborničnega sistema*. Dostopno prek: <http://www.ozs.si/prispevek.asp?IDpm=777> (25. avgust 2010).
22. Potočnik, Miha. 1995. Socialno partnerstvo (delodajalski vidik). *Podjetje in delo* 21 (5-6): 809-819.
23. Purič, Iztok. 1997. Razlogi za in proti uvajanju finančne participacije. *Industrijska demokracija* 1 (6-7): 31-32.
24. --- 2000. Je udeležba zaposlenih pri dobičku družbe še priložnost? *Industrijska demokracija* 1 (2): 1-5.
25. --- 2000. Pregled finančne participacije zaposlenih v državah Evropske unije. *Industrijska demokracija* 11 (2): 1-5.
26. Ministrstvo za gospodarstvo. 2011. *Register pogodb po ZUDDob*. Dostopno prek: http://www.mg.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/notranji_trg/drugi_pomembni_dokumenti/register_pogodb_po_zuddob/ (12. februar 2011).
27. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević in Marjana Merkač. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

28. Rajgelj, Barbara. 2009. Udeležba zaposlenih pri dobičku v zakonodaji in praksi RS in EU. *Podjetje in delo* 35 (6-7): 1477-1491.
29. Salamon, Michael. 1998. *Industrial Realtions, Theory and practice*. London: Prentice Hall Europe.
30. STA. 2010. *Ministrstvo: Uveljaviti prvoten koncept udeležbe pri dobičku*. Dostopno prek: <http://www.sta.si/vest.php?s=s&id=1525961> (20. marec 2011).
31. Stanojević, Miroslav. 1996. *Socialno partnerstvo: modeli industrijskih odnosov ob koncu 20.stoletja*. Ljubljana: ČZP Enotnost.
32. --- 2001a. *Uspešna nedozorelost: Socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. --- 2001b. Industrijski odnosi v Sloveniji. *Industrijska demokracija* 5 (8): 3-13.
34. --- 2001c. Posredna in neposredna participacija v slovenskih organizacijah. *Industrijska demokracija* 5 (12): 11-14.
35. Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije GIZ. 2010. *Kdo smo*. Dostopno prek: http://www.zdops.si/Kdo_smo-p162 (3. oktober 2010).
37. Združenje delodajalcev Slovenije. 2010. *O ZDS*. Dostopno prek: http://www.zds.si/si/o_zds/ (1. oktober 2010).
38. --- 2011. *Projekti*. Dostopno prek: <http://www.zds.si/si/projekti/204015/detail.html> (18. avgust 2011).
39. *Zakon o delovnih razmerij*. (ZDR). Ur. l. R. 42/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200242&stevilka=2006> (27. januar 2011).

40. *Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku.* (ZUDDob). Ur. l. RS. 25/2008. Dostopno prek: <http://www.uradnilist.si/1/objava.jsp?urlid=200825&stevilka=909> (30. oktober 2010).
41. *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju.* (ZSDU-UPB1). Ur. l. RS. 42/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=80203> (25. september 2010).
42. *Zakon o gospodarskih družbah.* (ZGD-1-UPB3). Ur. l. RS. 65/2009. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200965&stevilka=3036> (11. oktober 2010).
43. Združenje svetov delavcev Slovenije. 2010. *Teoretična utemeljitev obvezne udeležbe delavcev pri dobičku skozi polemiko s protiargumenti iz veta Državnega sveta na Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob-1).* Kranj: Združenje svetov delavcev Slovenije.
44. Weiler, Anni. 2007. *Employee financial participation and industrial relations impact of participate management: A research framework.* Dostopno prek: www.awww.eu/bilder/File/Weiler,%20Anni.pdf (14. marec 2011).