

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Kadić

**Interno komuniciranje in participacija zaposlenih v
slovenskih podjetjih**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Kadić

Mentor: red. prof. dr. Miroslav Stanojević

Somentor: asist. mag. Andrej Kohont

**Interno komuniciranje in participacija zaposlenih v
slovenskih podjetjih**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Zahvala

Rada bi se zahvalila mentorju red. prof. dr. Miroslavu Stanojeviću in somentorju asist. mag. Andreju Kohontu za strokovno pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Posebna zahvala gre mojim staršem, ki so verjeli vame in me nenehno vzpodbujali skozi celoten čas študija, družini Petriček, prijateljem ter mojemu Boštjanu.

Interno komuniciranje in participacija zaposlenih v slovenskih podjetjih

Interno komuniciranje in participacija zaposlenih sta področji, ki imata mnogo stičnih točk, obe prispevata k zadovoljstvu zaposlenih, boljši organizacijski klimi ter uspešnosti podjetja. Interno komuniciranje prehaja od preprostega informiranja do enosmernega in dvosmernega komuniciranja, od usposabljanja in izobraževanja do motiviranja in navsezadnje do participacije zaposlenih. Učinkovit sistem komuniciranja v organizaciji namreč omogoča višjo stopnjo participacije zaposlenih. Zanimala sta me koncepta interno komuniciranje in participacija zaposlenih, zakonska ureditev participacije zaposlenih v Sloveniji ter njuna vloga v slovenskih podjetjih. Ugotovila sem, da pomeni višji položaj v hierarhiji organizacije tudi večjo udeležbo pri različnih oblikah finančne participacije. V velikem deležu slovenskih podjetjih obstaja posvetovalni odbor ali svet delavcev, kar kaže na visoko stopnjo kolektivne participacije. Izkazalo se je, da je v Sloveniji bolj uveljavljeno vertikalno komuniciranje, ki poteka od zgoraj navzdol (sporočanje zaposlenim) kot vertikalno komuniciranje od spodaj navzgor (sporočanje zaposlenih), ki je za participacijo zaposlenih pomembnejše kot komuniciranje, ki poteka od zgoraj navzdol.

Ključne besede: interno komuniciranje, participacija zaposlenih, vertikalno komuniciranje

Internal communication and employee participation in Slovenian firms

Internal communications and employee participation have a lot of things in common; they both contribute to employee satisfaction and improve organizational climate as well as overall efficiency of a firm. The areas of interest of internal communications span from simple information to one-way and two-way communication; from training to motivating and finally to participation of employees, for effective system of communication in an organization enables higher level of employee participation. I investigated theoretical concepts of internal communications and employee participation, legal aspects of employee participation in Slovenia and their role in domestic firms. The available data has shown that the level of financial participation depends on the place a person has in a hierarchy in an organization. Many Slovenian firms have consultancy boards or labour counsels, which means that the level of collective participation is quite high. As data has shown, top-down vertical communication (to employees) is more present in Slovenian firms than bottom-up vertical communication (from employees). However the latter is more important for employee participation.

Key words: internal communications, employee participation, vertical communication

KAZALO

1	UVOD	7
1.1	CILJI.....	7
1.2	HIPOTEZE	8
1.3	METODOLOGIJA	8
1.4	ZGRADBA DIPLOMSKEGA DELA	8
2	INTERNO KOMUNICIRANJE	9
2.1	POJEM INTERNO KOMUNICIRANJE	9
2.2	RAVNI KOMUNICIRANJA	10
2.3	VSEBINA INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	11
3	OBLIKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	12
4	NAMEN IN CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA	14
5	ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	16
6	PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH	17
6.1	POJEM PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH.....	17
6.2	PREDMET, OBLIKE IN PODROČJA PARTICIPACIJE	18
7	VRSTE PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH	19
7.1	DIREKTNA OZIROMA INDIVIDUALNA PARTICIPACIJA	20
7.2	INDIREKTNA OZIROMA KOLEKTIVNA PARTICIPACIJA.....	21
7.3	FINANČNA PARTICIPACIJA	22
8	PREDNOSTI IN SLABOSTI PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH.....	24
9	PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH V SLOVENIJI.....	26
9.1	UREDITEV INDIVIDUALNE PARTICIPACIJE V SLOVENSKI ZAKONODAJL.....	27

9.2	UREDITEV KOLEKTIVNE PARTICIPACIJE V SLOVENSKI ZAKONODAJI.....	28
9.3	UREDITEV FINANČNE PARTICIPACIJE V SLOVENSKI ZAKONODAJI	31
10	INTERNO KOMUNICIRANJE IN PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH	32
11	MEDNARODNA PRIMERJALNA ŠTUDIJA UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV IZ LETA 2001 IN LETA 2004	34
11.1	PREDSTAVITEV RAZISKAV	34
11.2	REZULTATI RAZISKAV	35
12	ZAKLJUČEK	43
13	LITERATURA	45

SEZNAM TABEL IN GRAFOV

Tabela 11.1: Oblike finančne participacije po kategorijah zaposlenih v letu 2004 (v %)	35
Tabela 11.2: Posvetovalni odbor ali svet delavcev (Slovenija, EU in tranzicijske države)	37
Tabela 11.3: Komunikacija z zaposlenimi preko predstavniških organov (v %)	38
Tabela 11.4: Naraščanje sporočanja zaposlenim preko predstavniških organov (v %)	39
Tabela 11.5: Naraščanje stopnje sporočanja zaposlenim o pomembnejši problematiki (Slovenija, Evropska unija in tranzicijske države v %)	39
Tabela 11.6: Naraščanje stopnje sporočanja zaposlenih vodstvu o svojih pogledih (Slovenija, Evropska unija in tranzicijske države v %)	42
Graf 11.1: Oblike finančne participacije v slovenskih podjetjih v letu 2004 (v %)	36
Graf 11.2: Naraščanje pogostosti sporočanja zaposlenih vodstvu o svojih pogledih v Sloveniji (v %)	41

1 UVOD

Različne oblike sodelovanja delavcev srečamo na vseh področjih gospodarstva. Podjetje kot eno izmed segmentov gospodarstva pa predstavlja področje, v katerem so te oblike sodelovanja še najbolj izrazite in oblikovane. Zaposleni veljajo za enega najpomembnejših deležnikov in za največji kapital vsake organizacije in podjetja. Predstavljajo glavni dejavnik konkurenčnosti podjetja, katerih potencial je povezan z njihovim zadovoljstvom z delom.

Eden izmed dejavnikov zadovoljstva zaposlenih je tudi intenzivno in učinkovito sodelovanje (participiranje) in informiranje o zadevah, vezanih na njihovo delovno mesto in delovno okolje. V razvitem svetu je participacija zaposlenih obravnavana kot nujno potreben pogoj doseganja delovne uspešnosti. Eden izmed pogojev, da se razvije učinkovita participacija zaposlenih, pa je prav gotovo tudi razvito interno komuniciranje znotraj podjetja, ki povezuje zaposlene in jih spodbuja k učinkovitemu sodelovanju in zaupanju ter ponosu na podjetje, v katerem so zaposleni. Participacija zaposlenih naj bi predstavljala le eno izmed pojavnih oblik internega komuniciranja.

1.1 CILJI

Razvito in kakovostno komuniciranje v organizaciji krepi organizacijsko pripadnost zaposlenih in dobre odnose ter s tem povečuje stopnjo participacije zaposlenih. Velja pa tudi obratno, podjetje brez razvite participacije ne bo uspešno pri komuniciranju. Cilj pričujočega diplomskega dela je ugotoviti, kakšno vlogo ima sistem internega komuniciranja pri participaciji zaposlenih in obratno, kako je v Sloveniji uveljavljeno in razvito interno komuniciranje (natančneje vertikalno komuniciranje), kakšna je slovenska zakonska ureditev participacije ter kako in katere oblike participacije so razvite.

1.2 HIPOTEZE

V diplomskem delu bom preverjala naslednji hipotezi, ki ju bom skušala potrditi oziroma ovreči:

H1: *Višji položaj v hierarhiji organizacije pomeni večjo udeležbo pri različnih oblikah finančne participacije.*

H2: *Vertikalno komuniciranje od zgoraj navzdol je v slovenskih podjetjih bolj uveljavljeno kot vertikalno komuniciranje od spodaj navzgor.*

1.3 METODOLOGIJA

Teoretični del diplomskega dela je izdelan na podlagi uporabe primarnih in sekundarnih virov (monografske publikacije, serijske publikacije, elektronskih dokumentov). Empirični del pa je statistična analiza sekundarnih podatkov kvantitativne narave, ki so bili zbrani v okviru Mednarodne primerjalne študije: Upravljanje s človeškimi viri v letu 2001 in letu 2004 s strani Centra za proučevanje organizacij in človeških virov na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani.

1.4 ZGRADBA DIPLOMSKEGA DELA

Diplomsko delo sestavljata dva dela: teoretični in empirični. Teoretični del sestavljajo poglavja, ki predstavljajo interno komuniciranje (opredelitev pojma, ravni in vsebine internega komuniciranja, oblike, namen in cilji ter orodja, preko katerih poteka interno komuniciranje); participacijo zaposlenih (opredelitev pojma, področij in vrst participacije, prednosti in slabosti participacije ter predstavitev zakonske ureditve participacije v Sloveniji) in prepletanje teh dveh pojmov. Empirični del temelji na analizi podatkov obstoječih raziskav. Zadnji del diplomskega dela pa je namenjen potrditvi oziroma zavrnitvi postavljenih hipotez in sklepnim ugotovitvam.

2 INTERNO KOMUNICIRANJE

2.1 POJEM INTERNO KOMUNICIRANJE

Odgovor na vprašanje, zakaj komuniciramo, je enostaven. Komuniciramo zato, da bi preživel. Skozi proces komunikacije pridobivamo in oddajamo informacije, ki so bistven element in nam omogoča, da se v okolju sploh znajdemo. Komunikacija poteka povsod (Mumel 2008, 26, 34).

Vsaka organizacija ima več različnih javnosti. Ne glede na velikost organizacije in na predmet poslovanja je v vseh organizacijah prisotna tudi t. i. interna javnost oziroma njeni zaposleni, s katerimi poteka proces internega komuniciranja.

Po Tič Veselovi (2008, 1), naj bi interno komuniciranje pomenilo »vse komunikacijske aktivnosti znotraj podjetja, katerih je poslanstvo podpora pri doseganju organizacijskih ciljev«.

»Interno komuniciranje je sistematičen način komuniciranja med zaposlenimi v organizaciji in je v funkciji upravljanja in vodenja organizacije« (Mumel 2008, 154). Uporablja se kot sredstvo oziroma kot orodje za upravljanje procesov v organizaciji, saj omogoča doseganje ciljev organizacije, usklajevanje aktivnosti pri izvajanju nalog, izvajanje pravil in predpisov, vezanih na te naloge. Vodstvu omogoča povratno informacijo o izvajanju nalog, o uspešnosti le-teh in posledično o uspešnosti organizacije. Proces internega komuniciranja je pomemben tudi s tega vidika, da pomaga vodstvu skozi ta proces zaposlenim lažje predstaviti proces in načrte poslovanja družbe, njeno vizijo, cilje in politiko (Mumel 2008, 154-155).

Kitchen (1997, 80) pravi, da so lahko zaposleni pri svojem delu učinkoviti in uspešni le, če lahko sodelujejo v organizaciji in če so popolno informirani. Popolna informiranost v tem smislu pomeni, da morajo zaposleni razumeti cilje organizacije in razumeti, kje je njihovo mesto v strategiji organizacije in kako prispevajo k izpolnjevanju teh ciljev. Povratna informacija zaposlenih vodstvu ni samo pomembna za motivacijo in

industrijske odnose, temveč tudi oceni odnose ostalih javnosti, povezanih z organizacijo.

Smith in drugi (1992, 62-64 v Harrison 1995, 107) razlikujejo pet različnih slogov internega komuniciranja, in sicer:

- *Inštruktorski slog* (ali »naredi to«): omogoča, da dobijo zaposleni zgolj informacije o izvajanju svojega dela oziroma zgolj navodila za opravljanje. Gre za enosmerno komuniciranje, pri katerem tečejo informacije od vodstva navzdol.
- *Informacijski slog* (ali »naredi to, ker ...«): pomaga zaposlenim razumeti zakaj opravljajo to delo in kakšna je njihova vloga v organizaciji. Še zmeraj pa gre za komuniciranje navzdol in v eno smer.
- *Posvetovalni slog* (ali »razpravljajmo, kako to narediti«): predstavlja dvosmerno komunikacijo in bolj osebni način odnosa med vodstvom in zaposlenimi. Pri tem slogu internega komuniciranja imajo zaposleni možnost izražanja svojega mnenja in pogledov glede organizacije in svojega dela.
- *Vključevalni slog* (ali »kako bi to naredili«): je dvosmerni proces, pri katerem potekajo informacije predvsem od spodaj navzgor. Zaposleni na nižji ravni imajo možnost izraziti svoje predloge in rešitve z zaposlenimi na višji ravni.
- *Participativni slog* (ali »kako bi to morali narediti«): je dvosmerni slog internega komuniciranja, ki omogoča vsem zaposlenim sodelovanje, tudi pri odločanju o določenih zadevah.

2.2 RAVNI KOMUNICIRANJA

Mumel (2008, 33) loči glede na to, koliko ljudi je vključenih v komuniciranje, naslednje ravni komuniciranja:

- a) *znotraj-osebno ali intra-personalno komuniciranje*: tu gre za komuniciranje s samim seboj. Oddajnik in sprejemnik sta v tem primeru ista oseba.
- b) *med-osebno ali inter-personalno komuniciranje*: tu gre za komuniciranje med dvema osebama ali komuniciranje med več osebami na osebni ravni. Glede na število udeležencev v procesu, ločimo več oblik komuniciranja, in sicer

komuniciranje posameznika s posameznikom, komuniciranje posameznika s skupino, komuniciranje skupine s posameznikom in komuniciranje skupine s skupino.

Kreps (1990 v Mumel 2008, 176-178) loči v organizaciji naslednje štiri osnovne ravni komuniciranja (od nižjih na višje ravni):

- a) Komuniciranje znotraj posameznika: gre za komuniciranje na osebni ravni oziroma za komuniciranje s samim seboj.
- b) Medosebno komuniciranje: z drugo besedo, komuniciranje med posamezniki. Lahko gre za neposredno ali za posredno komuniciranje.
- c) Komuniciranje v manjših skupinah: gre za komuniciranje med več kot dvema osebama.
- d) Komuniciranje med skupinami: ta raven komuniciranja se pojavlja v organizacijah, ki jo sestavljajo medsebojno odvisne skupine zaposlenih, ki z delitvijo dela skušajo doseči skupne cilje.

Za Krepsa (v Berlogar 1999, 60-61) osebno komuniciranje oziroma komuniciranje znotraj posameznika predstavlja temeljno raven človeškega komuniciranja. Medosebno komuniciranje ima za posledico medsebojne odnose, ti pa so temeljnega pomena za organizacijo. Komuniciranje v manjših skupinah je pravzaprav sestavljeno iz mnogih medosebnih komunikacij in je zato še bolj kompleksno. Komuniciranje med skupinami pa je nujno za delovanje velikih organizacij, saj je sredstvo za koordinacijo aktivnosti tam, kjer zaradi velikosti organizacije ni mogoče neposredno komuniciranje vsakega z vsakim.

2.3 VSEBINA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Grunig in Hunt (1984, 244) sta v naslednjih alinejah predstavila informacije, ki naj bi predstavljale vsebino internega komuniciranja:

- splošne informacije o poslovanju,
- informacije o industrijski panogi,

- splošne informacije o organizaciji,
- informacije o organizacijskih politikah,
- sistemi in procedure,
- dnevne operativne informacije,
- javni dogodki ali ekonomsko izobraževalne informacije,
- oglaševanje, marketing in trženjske informacije,
- splošne informacije o posameznih oddelkih organizacije,
- politika osebja oziroma zaposlenih,
- podpora,
- informacije o aktivnostih zaposlenih in vodstva,
- informacije o osebnem razvoju in
- informacije o razvijanju veščin in dela.

3 OBLIKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Glede na komunikacijski kanal ločimo *neposredno* in *posredno komuniciranje*. Za neposredno komuniciranje je značilno, da med sporočevalcem in prejemnikom sporočila ni nobenega posredniškega sredstva. Primer takšne vrste komuniciranja je pogovor v pisarni med dvema osebama. Posredno komuniciranje pa pomeni, da med sporočevalcem in prejemnikom sporočila nastopa neko tehnično sredstvo, komunikacijski kanal. Ti kanali so lahko mehanska sredstva, tisk, elektronska sredstva... preko katerih dobimo tudi povratno informacijo (Kavčič 2002, 47-48). Neposredno in posredno komuniciranje je velikokrat omenjeno tudi s pojmom individualna in kolektivna oblika komuniciranja.

Glede na smer komuniciranja delimo komuniciranje na *vertikalno* in *horizontalno*. Vertikalno komuniciranje je komuniciranje, ko prehajajo sporočila od nadrejenega k podrejenim in obratno, pri horizontalnem komuniciranju pa sporočila prehajajo znotraj ene plasti hierarhične lestvice v organizaciji. Pri vertikalnem komuniciranju gre za prenos napotil pri delu, za prenos informacij, ki so potrebne za razumevanje delovnih

nalog, in za prenos informacij o organizacijskih postopkih. Pri horizontalnem komuniciranju pa gre za neposredno koordinacijo delovnih nalog za neposredno reševanje problemov med organizacijskimi enotami, za medsebojno informiranje in za reševanje konfliktnih situacij (Mumel 2008, 154). Vertikalno komuniciranje omogoča koordinacijo razdrobljenega dela v celoto, hkrati pa tudi služi višjim ravnam na hierarhični lestvici za nadzor nižjih ravni. Pri horizontalnem komuniciranju pa gre za komunikacijo med osebami in enotami, ki med seboj niso neposredno hierarhično soodvisne. Pri vertikalnem komuniciranju potujejo informacije navzdol in navzgor. Navzdol so namenjene sporočanju odločitev nadrejenih po hierarhični lestvici, navzgor pa zbiranju poročil, torej potujejo informacije od podrejenih k nadrejenim (Kavčič 1991, 313).

V evropskih organizacijah naj bi bilo vertikalno organizacijsko komuniciranje med podrejenimi in nadrejenimi, od spodaj navzgor, bolj problematično kot komunikacija vodstva z zaposlenimi. Pri komunikaciji navzgor gre za raven posameznika, kjer je prisotna neposredna participacija in zato je ta komunikacija za participacijo bistveno bolj pomembna kot komunikacija navzdol, kjer gre za raven organizacije, ki želi okrepiti sistem dvosmernega komuniciranja (Kajič 2006, 2).

Raziskave dokazujejo, da vertikalno komuniciranje, t. j. komuniciranje navpično po hierarhičnih ravneh v organizaciji, nanašajoč se na delovni proces, v večji meri prispeva h krepitvi organizacijske pripadnosti kot horizontalno komuniciranje, t. j. komuniciranje preko posameznih hierarhičnih ravni, preko katerih se prenašajo predvsem neformalne socioemocionalne interakcije in odnosi med zaposlenimi (Postmes in drugi 2001 v Nadoh 2004, 4).

Glede na možnost kontroliranja vsebine sporočila delimo komuniciranje na *formalno* in na *neformalno*. Formalno komuniciranje omogoča oddajniku »možnost kontrole nad vsebino sporočila, nad komunikacijskim kanalom, po katerem bo sporočilo poslano, nad časom pošiljanja in osebo, ki bo poslala sporočilo« (Mumel 2008, 157). Pri neformalnem komuniciranju pa ta kontrola ni možna. Prenos informacij poteka skozi

neuradne komunikacijske poti znotraj organizacije. Tipičen primer te vrste komuniciranja v organizaciji so govorice. Formalno komuniciranje je v mnogih organizacijah specificirano z navodili in organizacijsko shemo (Berlogar 1999, 115). Neformalno komuniciranje pa se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo in hierarhijo, ampak gre za nekakšno socialno interakcijo, radovednost.

Glede na uporabo simbolov ločimo *besedno ali verbalno komuniciranje* in *nebesedno ali neverbalno komuniciranje*. Pri besednem komuniciranju uporabljamo za prenos sporočil besede oziroma jezik. Lahko gre za govorno, pisno ali elektronsko komuniciranje. Za nebesedno komuniciranje pa je značilna uporaba nebesednih simbolov, kot so drža telesa, gibi obraza, oči, kretnje rok, nog idr. (Kavčič 2002, 48).

4 NAMEN IN CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Osnovni namen internega komuniciranja v organizaciji je v tem, da ji omogoča obstoj in funkcioniranje (Mumel 2008, 158). Theaker (2004, 175) meni, da je namen komuniciranja doseganje poslovnih ciljev organizacije, kajti če se zaposleni zavedajo svojih težav, ciljev, dogajanja v organizaciji in načina delovanja, bodo učinkovitejše zastopali interese svoje organizacije oziroma podjetja. Boc (2001, 1) pravi, da je osnovni namen učinkovitega komuniciranja spodbujanje dela in ustvarjalnosti v skupini (timih) in soudeležba zaposlenih pri uresničevanju skupnih ciljev.

Med glavne namene internega komuniciranja (predvsem s strani vodilnih) Škerlep (1998, 752) prišteva naslednje:

- informiranje zaposlenih o pomembnih dogodkih in njihova interpretacija s strani vodilnih,
- izobraževanje zaposlenih v smislu novih znanj in veščin,
- usmerjanje in prepričevanje k sledenju organizacijskega poslanstva, ciljev in vizije ter identificiranje zaposlenih z navedenim,

- spodbujanje lojalnosti zaposlenih,
- krepitev motivacije in večanje zadovoljstva zaposlenih,
- razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov in
- socializacija zaposlenih.

Cilji internega komuniciranja so naslednji (po Gruban 1993 v Mumel 2008, 158-159):

- izboljšati pretok informacij,
- uveljaviti dvosmerne oblike komunikacije,
- uveljaviti in razviti timsko delo,
- dvigniti raven participacije zaposlenih,
- uveljaviti profil vodje in profil zaposlenega, opredeliti želeno vedenje, slog komuniciranja,
- opredeliti cilje in vrednote organizacije in jih utrditi v temeljne poslovne politike,
- opredeliti kriterije zadovoljstva zaposlenih in način merjenja ter proučevanja tega zadovoljstva,
- izboljšati motivacijo in pripadnost zaposlenih,
- izboljšati komuniciranje med zaposlenimi in vodstvom, med samimi zaposlenimi ter med zaposlenimi in strankami,
- vgraditi komuniciranje v samo poslovno politiko organizacije,
- izboljšati seznanjenost in identifikacijo zaposlenih z organizacijo ter
- povečati sposobnost reševanja konfliktov.

5 ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Komuniciranje v organizaciji je proces, ki ga lahko učinkovito in uspešno izvajamo s pomočjo posebnih orodij. Orodja internega komuniciranja v organizaciji omogočajo učinkovit prenos informacij med nadrejenimi in podrejenimi. Mumel (2008, 164) deli orodja internega komuniciranja v tri kategorije: *pisna, ustna in elektronska*.

Pisna orodja internega komuniciranja

Pri tej vrsti orodij je sporočilo kodirano v pisavo, prednost tega orodja pa je njegova trajnost. Tipična orodja pisnega internega komuniciranja so: anketa, bilten, brošura, časopis in različni priročniki za zaposlene, časovni načrt izvedbe aktivnosti, naslovljena pošta, letaki, nabiralnik idej in vprašanj, poročila, razne revije, oglasna deska (Mumel 2008, 165-169).

Govorna orodja internega komuniciranja

Za govorna orodja internega komuniciranja je značilno, da je sporočilo kodirano v govor. Govorno komuniciranje je lahko neposredno in osebno (sogovornika sta skupaj) ali neposredno in neosebno (pogovor s pomočjo drugih tehničnih pripomočkov). Tipična orodja govornega komuniciranja znotraj organizacije so: sestanki, poslovna kosila, večerje, redni letni razgovori, obhodi, psihološka pogodba, mentorstvo (Mumel 2008, 169-172).

Elektronska orodja internega komuniciranja

Tu gre za komuniciranje s pomočjo elektronskih naprav oziroma medijev, ki pri prenašanju sporočil uporabljajo elektrone. Te naprave so: telefon, telefaks, televizija, računalnik idr., ki prenašajo govor ali sliko, lahko pa tudi oboje hkrati (Mumel 2008, 173). Sodobne informacijske in digitalne tehnologije so prinesle radikalne spremembe v metode in poti komuniciranja, ki jih lahko uporabljajo menedžerji in zaposleni.

6 PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH

6.1 POJEM PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH

Izvor besede »participacija« izhaja iz latinske besede »**participare**«, katere pomen je deliti s kom oziroma imeti delež. V slovenskem prevodu pa ta beseda pomeni **(so)udeležbo** ali **sodelovanje**¹ (Verbinc 1994, 527 v Gostiša 1996, 31).

Ta pojem označuje različne načine udeležbe zaposlenih v procesu odločanja (zaposleni so lahko v procesu odločanja predstavljeni kot posamezniki ali pa kot skupine) in v drugih vidikih organizacijskega življenja (lastništvo, udeležba pri dobičku, sodelovanje pri poslovnih spremembah...) (Kanjou Mrčela 1999, 2).

V sodobnih organizacijah je pojem participacija zaposlenih dobil velik pomen, vse več pozornosti pa se posveča različnim oblikam in vrstam participacije. Naša zakonodaja uveljavlja takšen sistem delavskega soupravljanja/soodločanja, ki je v bistvu le ena od pojavnih oblik sodobnega koncepta participativnega menedžmenta. Osnovni smisel participativnega menedžmenta naj bi bilo predvsem povečevanje in izgrajevanje pripadnosti zaposlenih organizaciji preko vključevanja v organizacijsko odločanje (Gostiša 1996, 31-34).

»Ena od pomembnejših značilnosti evropskega ekonomskega in socialnega modela je visoka stopnja participacije zaposlenih in njihova vključenost v odločanje na delovnem mestu, ki poteka tako preko formalnih kot tudi neformalnih struktur v organizacijah« (Nadoh Bergoč 2007, 1). Kaže se trend vzpodbujanja participacije zaposlenih v smeri stimulacije podjetij, ki skušajo preko formalnih in neformalnih sistemov vključiti zaposlene v odločanje.

¹ Participacija – knj. *udeležba, sodelovanje...* (SSKJ 1994, 821)

Opozoriti je potrebno tudi na dva temeljna sistema, ki se delita glede na to, ali v podjetju deluje samo sindikalno predstavništvo ali tudi voljeno delavsko predstavništvo, in sicer:

- enotni sistem delavskega predstavništva: v primeru, če v podjetju deluje samo sindikat, in
- dualni sistem delavskega predstavništva: v primeru, če v podjetju poleg sindikalnega predstavništva deluje tudi voljeno delavsko predstavništvo (Gostiša 2005, 28).

Gostiša (1996, 35) meni, da sistema delavske participacije nikakor ne smemo mešati s pojmom sindikati in s tem povezanimi različnimi oblikami razrednega boja. Bistvo sistema delavske participacije naj ne bi bilo v krepitvi 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 interese delavcev zastopajo sindikati. Tu gre za dve popolnoma različni vrsti industrijskih razmerij (Gostiša 1999, 8). Kolektivna pogajanja lahko potekajo na vseh ravneh družbenega organiziranja, medtem ko participacija zaposlenih pri odločanju le na ravni podjetja (Stanojević 2009, 394).

6.2 PREDMET, OBLIKE IN PODROČJA PARTICIPACIJE

Predmet participacije zaposlenih je področje odločanja, upravljanja (Purg, Smole – Grobovšek 1984, 11).

Glede na intenziteto vpliva zaposlenih ločimo naslednje oblike participacije (od nizke do visoke intenzitete) (Stanojević 1996, 98):

- pravica do obveščanja,
- pravica do ugovora, posvetovanja in dajanja predlogov,
- pravica do začasnega ali trajnega veta ali prepovedi (to omogoča in zagotavlja delavcem večji pomen v procesih odločanja) in

- pravica do soupravljanja (predstavlja participacijo najvišje intenzitete).

Nizka intenziteta oziroma šibka oblika participacije je obveščanje zaposlenih o različnih vprašanjih znotraj organizacije, zmerno obliko participacije predstavlja posvetovanje menedžmenta in zaposlenih, kjer vodilni zbirajo predloge, različna mnenja in stališča zaposlenih, visoko stopnjo intenzitete oziroma močno obliko participacije pa predstavlja soodločanje oziroma soupravljanje (Stanojević 2009, 393).

Področja sodelovanja oziroma participacije zaposlenih so način in organizacija dela, druga proizvodna vprašanja (ki se nanašajo na raven posameznika ali delovne skupine), kadrovska, socialna in tudi ekonomska vprašanja. Najnižjo intenziteto participacije na ravni podjetja predstavljajo ekonomska vprašanja, najvišjo pa vprašanja, vezana na socialno in kadrovske področje (Stanojević 1996, 99).

7 VRSTE PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH

V literaturi obstaja več vrst tipologij participacije zaposlenih, saj so odvisne od tega, po kakšnih kriterijih jo opazujemo. Najpogosteje se pojavlja delitev participacije zaposlenih po Marchingtonu (v Towers 1992, 209), in sicer na :

- *direktno* (individualno oziroma neposredno),
- *indirektno* (kolektivno oziroma posredno) in
- *finančno participacijo*.

7.1 DIREKTNA OZIROMA INDIVIDUALNA PARTICIPACIJA

Stanojević (2001, 1) individualno oz. direktno, neposredno participacijo označi kot »pravico oziroma možnost delavcev kot posameznikov, da soodločajo o vprašanjih lastnega dela in dela v ožji delovni skupini oziroma organizacijski enoti«.

Neposredna oziroma direktna participacija omogoča posvetovanje o delovnih nalogah in organizaciji dela. To pomeni, da se posameznik posvetuje s svojim nadrejenim o nalogah in o organizaciji delovnega časa, lahko pa je posvetovanje tudi skupinsko, ko se o tovrstnih vprašanjih z nadrejenimi posvetujejo pripadniki različnih začasnih skupin, ki so bodisi projektne ali pa trajne, kot so na primer krožki kakovosti (Stanojević 2009, 390). V posvetovalne oblike sodelovanja zaposlenih so vključene tudi različne sheme dajanja predlogov zaposlenih, različne raziskave stališč, pogovori z zunanjimi svetovalci. Poleg posvetovalne oblike neposredne participacije pa imamo tudi obliko, ki sestoji iz prenosa avtoritete odločanja o nekaterih vprašanjih, vezanih za izvajanje in organizacijo dela z nižjega menedžmenta na zaposlene, ki se v literaturi imenuje obogatitev dela (ang. job enrichment) (Fincham in Rhodes 1999, 299 v Stanojević 2009, 391), v pomenu delegiranja odločanja ali pa sistema odgovorne avtonomije (Friedman 1990, 177-208 v Stanojević 2009, 391). Ta oblika stopnjevanja avtonomije zaposlenih ukinja kontrolorje (ne da bi ukinila funkcijo, ki jo opravljajo), posledično se zmanjšajo koordinacijski stroški, zvišuje se avtonomija in motivacija zaposlenih. Zaposlenim se zviša kakovost delovnega življenja in lažje usklajujejo delo in prosti čas (Stanojević 2009, 391).

V procesu poslovnega odločanja je individualna participacija prav tako pomembna kot kolektivna, vendar prvo v praksi pogosto in neupravičeno nekoliko zanemarjamo (Gostiša 1999, 7).

Kot vidimo, je pod pojem individualna participacija zajeta vsa in vsaka participacija delavca, ki se v nanaša na njegovo delovno mesto, delovno ali organizacijsko enoto, delovno področje ali delovni proces.

7.2 INDIREKTNA OZIROMA KOLEKTIVNA PARTICIPACIJA

Obstajajo mnoge razlage pojma indirektna oziroma kolektivna participacija delavcev. V širšem smislu ta pojem označuje *sodelovanje delavcev pri upravljanju*, ki zajema vse različne načine in oblike udeležbe zaposlenih pri upravljanju, ne glede na intenzivnost ali stopnjo participacije. Pri tem mislimo od pravice do obveščenosti zaposlenih, ki predstavlja pasivno obliko udeležbe in hkrati tudi najnižjo stopnjo participacije, do enakopravnega soodločanja zaposlenih s soglasjem vodilnih, ki pa predstavlja najvišjo stopnjo participativnosti (Gostiša 1996, 150).

S pojmom kolektivna (posredna) participacija opredeljujemo participacijo, pri kateri imajo zaposleni možnost posredne vključitve v »proces poslovnega odločanja preko t. i. delavskih predstavništev v podjetju (svet delavcev, predstavništvo delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor)« (Gostiša 1997, 1). Zaposleni se vključijo na ravni podjetja kot celote, interesi zaposlenih pa se obravnavajo kot interesi skupine. Preko izvoljenih predstavniških organov, ki jih zaposleni praviloma izberejo na volitvah za člane različnih predstavniških teles, se torej zaposleni vključujejo v določene faze in področja menedžerskega odločanja (Stanojević 2009, 392).

»Predmet kolektivne delavske participacije so poslovna vprašanja, od katerih je odvisna poslovna uspešnost podjetja kot celote in uresničevanje kolektivnih interesov zaposlenih v tem okviru« (Gostiša 1999, 7).

Knudsen (1995, 6) navaja naslednje tipične institucije kolektivne participacije:

- sindikalni zaupnik (izvoljen sindikalni predstavnik, ki pri vodstvu zastopa interese zaposlenih oziroma svoji članov),
- svet delavec (organ, izvoljen s strani vseh zaposlenih, ki imajo pravico do rednih sestankov z vodilnimi),
- skupni komiteji (mešana telesa, sestavljena iz predstavnikov zaposlenih in predstavnikov uprave),
- predstavništvo zaposlenih v upravnem odboru (delavski direktor) ali v nadzornem svetu.

7.3 FINANČNA PARTICIPACIJA

Finančna participacija je zelo širok pojem. Uporablja se za opis različnih institutov, ki skupinam delavcev podeljujejo dodatne ugodnosti – poleg osnovne plače še finančno nagrado – kot priznanje za dobro poslovanje podjetja. Kot pove že samo ime, je udeležba pri delitvi dobička povezana z ugodnostmi v obliki deleža dobička družbe (Bedrač 2005, 1).

»Koncept finančne participacije se nanaša na dajanje možnosti zaposlenim, da **participirajo pri finančnih rezultatih v svojem podjetju** bodisi tako, da sodelujejo pri delitvi dobička podjetja, bodisi v obliki lastništva delnic podjetja« (Poutsma 2004, 2). V praksi finančna participacija predstavlja dve temeljni obliki, in sicer **udeležbo zaposlenih pri delitvi dobička** in **udeležbo v lastništvu** (Lužar 2006, 3).

Sodelovanje zaposlenih pri delitvi dobička

Prva oblika finančne participacije je povezana z ugodnostmi v obliki deleža dobička družbe. Gre za gotovinski sistem, kar pomeni takojšnja izplačila posameznim zaposlenim v obliki bonusov, ki so obdavčena in izplačana v določenem obdobju v denarnem znesku.

V praksi je finančna participacija velikokrat mišljena predvsem kot udeležba zaposlenih v dobičku podjetja, katere pojavna oblika se od države do države razlikuje po različni stopnji zakonske in fiskalne ureditve. Najbolj razširjene oblike finančne participacije je moč najti v najrazvitejših in gospodarsko najuspešnejših državah sveta (ZDA, Japonska, Francija, Velika Britanija, Nizozemska in Danska) (Purič 1997, 2).

Notranje lastništvo oziroma udeležba v lastništvu

Drugače povedano, **delavsko delničarstvo** ali **program delničarstva zaposlenih**, je postal tema razprav, odkar se je začel proces privatizacije v bivših socialističnih državah, ki je povzročil razmah delavskega delničarstva. Gre za transfer delnic (poslovnih deležev) družbe v roke delavcev, ki so s tem posredno nagrajeni za dobro poslovanje družbe preko povečanih dividend in/ali povišane vrednosti kapitala. Status notranjih delničarjev zaposlenim prinaša pravice, ki jih uživajo iz naslova dela, in

formalno participativne pravice iz naslova kapitala. Iz naslova kapitala imajo zaposleni pravico sodelovanja pri lastniškem (kapitalskem) upravljanju (po načelu »ena delnica en glas«) in pravico do finančne udeležbe pri poslovnem rezultatu (v obliki dividend na delnice, ki jih posedujejo). Temelj tovrstne participacije predstavlja kapital in ne delo. Notranje lastništvo predstavlja svojevrstno povezanost dela in kapitala, katere vpliv na učinkovitost organizacije v praksi še ni dovolj raziskan oziroma njegovim zagovornikom še ni uspelo dokazati neposrednega vpliva notranjega lastništva na učinkovitost in uspešnost organizacije (Gostiša 1996, 124).

Notranje lastništvo samo po sebi še ne ustvarja dejanske pripadnosti zaposlenih podjetju, vendar k temu bistveno prispeva, če je kombinirana z ostalimi vrstami participacije (Gostiša 1996, 127).

Delniške opcije

Pomembno obliko finančne participacije predstavljajo tudi **delniške opcije**, ki so tesno povezane z udeležbo zaposlenih pri lastništvu, a imajo določene posebne značilnosti. Delniške opcije namreč podeljujejo zaposlenim pravico odkupa delnic družbe po določeni ceni v določenem času. Povezavo s finančno participacijo zaposlenih imajo delniške opcije v primeru, ko v končni fazi vodijo do lastništva delnic, vendar pa to pri opcijah ni nujno (Bedrač, 2005). Skupna značilnost redkih podjetij, ki so v zadnjih letih uvedla nagrajevanje z delniškimi opcijami v Sloveniji (Merkur, Lek, Etol), je izbira neustreznega načina zagotavljanja delnic za opsijske upravičence, in sicer preko sklada lastnih delnic. To pa je z davčnega in ekonomskega vidika izrazito neugodno tako za podjetje, kot tudi za upravičence ter v končni fazi za lastnike (Zupan v Lužar 2006, 3).

Poleg zgoraj navedenih oblik finančne participacije, pa lahko podjetja svoje zaposlene nagradijo tudi z različnimi oblikami materialnih in nematerialnih ugodnosti. Sem sodijo: plačilo letnega dopusta, nagrade, razna priložnostna darila, možnost uporabe službenega vozila tudi v zasebne namene, in še razne druge bonitete (Gostiša 1996, 122).

Finančna participacija v bistvu predstavlja pasivno obliko participacije. Služi spodbujanju aktivne participacije pri delu in odločanju (Gostiša 1996, 121). Glavni cilj te vrste participacije je iskanje različnih načinov spodbujanja proizvodnih aktivnosti

zaposlenih, povečanje njihove učinkovitosti, povečanje dobička in zmanjšanje stroškov (Purič 1997, 1).

8 PREDNOSTI IN SLABOSTI PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH

Prednosti participacije zaposlenih **z vidika zaposlenih** so (po Kavčič v Gostiša 1996, 74-81):

- izboljšanje komunikacije in sodelovanja med zaposlenimi in vodstvom,
- povečanje vključenosti zaposlenih v podjetje in v samo odločanje,
- večja prepoznavnost dejavnosti v celoti,
- pospeševanje timskega dela,
- večanje pripadnosti zaposlenih podjetju in s tem občutka pripadnosti,
- večja dolgoročna trdnost zaposlitve, ki se kaže kot pomemben motivator, ter
- boljši ekonomski položaj zaposlenih.

Oman (2002, 9) doda še naslednje prednosti participacije zaposlenih s strani zaposlenih:

- možnost vplivanja z delavskim direktorjem, ki pripomore k odločitvam, ki so za zaposlene ugodnejše,
- zbor delavcev kot posebna metoda dela (tu se poleg zakonjenih informacij uporablja tudi obvezna oblika informiranja, kot so vprašanja zaposlenih in odgovori delodajalcev) ter
- sodelovanje delodajalcev s svetom delavcev (svet delavcev kot predstavniški organ zaposlenih lahko zadrži odločitev delodajalca, če se le-ta prej ne posvetuje z njim).

Prednosti participacije **z vidika podjetja** so (po Kavčič v Gostiša 1996, 74-81):

- ugodno vplivanje na produktivnost dela in na samo kakovost izdelkov in storitev ter na inovativnost zaposlenih,

- vplivanje na izboljšanje organizacijske klime (kaže se z večjim zadovoljstvom zaposlenih z delom, z organizacijo, s plačo...) in
- vpliv na izboljšanje odnosov med zaposlenimi in vodstvom (večja stopnja medsebojnega zaupanja).

Kot posledica zgoraj navedenega, se lahko poveča konkurenčnost podjetja, tako na regionalni, nacionalni, kot tudi na mednarodni ravni. Visoka stopnja medsebojnega sodelovanja zaposlenih in vodilnih lahko posameznemu podjetju zagotovi potrebno konkurenčno prednost.

Slabosti participacije zaposlenih oziroma kritike le-te (po Kavčič v Gostiša 1996, 74-81):

- posledica participacije zaposlenih naj bi bilo gospodarsko manj učinkovito odločanje in slabši poslovni rezultat podjetja (vzrok naj bi bil različen interes dela in kapitala),
- odločanje, pri katerem sodelujejo zaposleni, vzame preveč časa (dodaten strošek, počasnejše odločanje ...),
- ustvarja nerealna pričakovanja med zaposlenimi (zaposleni pričakujejo višjo stopnjo uresničevanja svojih interesov, kot je to v resnici možno; participacija naj bi vodila v resignacijo, ker se pričakovanja ne uresničijo),
- zakriva odgovornost za odločanje (dokler ni razvitih zanesljivih meril uspešnosti, ne more biti zagotavljanja odgovornosti za neuspešnost) in
- povzroča konflikte ter destrukcijo (konflikti z interesi delodajalcev).

Kavčič (v Gostiša 1996, 74-81) pravi, da naj bi pozitivni učinki delavske participacije prevladovali nad negativnimi. Stopnja delavskega sodelovanja na dolgi rok narašča in z gotovostjo lahko trdimo, da se povečuje tudi število podjetij (predvsem večjih), ki prakticirajo to ali ono obliko participacije zaposlenih pri odločanju znotraj podjetja.

9 PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH V SLOVENIJI

Slovenski sistem participacije zaposlenih bi lahko enačili z nemškim modelom, saj smo tudi mi sprejeli t. i. dualni sistem delavskih predstavništev v podjetju. Na eni strani imamo delovno področje in delovanje sindikata, na drugi pa delovno področje in delovanje delavskih predstavništev, ki sta med seboj formalno ločena (Gostiša 1996, 212).

Krovni zakon, ki v Sloveniji ureja področje participacije zaposlenih, je **Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju** (Uradni list RS, št. 42/2007) (v nadaljevanju »ZSDU«), ki določa način in pogoje za sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih družb.

S tem zakonom je določeno (v 4. členu ZSDU), da imajo delavci pravico do individualnega in kolektivnega sodelovanja pri upravljanju. Tu je mišljeno zlasti soodločanje oziroma vplivanje na vsebino in organizacijo dela ter določitev in izvajanje aktivnosti, ki so namenjene izboljšanju delovnih razmer oziroma humanizacije delovnega okolja in s tem posledično doseganju boljših poslovnih rezultatov podjetja.

Načini uresničevanja sodelovanja delavcev pri upravljanju (85. člen ZSDU):

- delavci so lahko neposredno obveščeni in lahko neposredno dajejo predloge in mnenja – *neposredna oziroma individualna participacija*,
- delavci so lahko obveščeni preko delavskega zaupnika ali sveta delavcev – *posredna oziroma kolektivna participacija* (preko teh instanc dajejo predloge, mnenja, zahtevajo skupno posvetovanje z delodajalcem, soodločajo o posameznih vprašanjih ...).

2. člen ZSDU pravi, da se sodelovanje delavcev pri upravljanju oziroma pri odločanju uresničuje na naslednje načine:

- s pravico do pobude in s pravico do odgovora na to pobudo,
- s pravico do obveščенosti,
- s pravico dajanja mnenj in predlogov ter s pravico do odgovora nanje,

- z možnostjo ali obveznostjo skupnih posvetovanj z delodajalcem,
- s pravico soodločanja,
- s pravico zadržanja odločitev delodajalca.

9.1 UREDITEV INDIVIDUALNE PARTICIPACIJE V SLOVENSKI ZAKONODAJI

Z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/2007) je določeno, da mora delodajalec omogočiti delavcu kot posamezniku sodelovanje pri upravljanju.

Individualna participacija je podrobneje urejena v 88. členu ZSDU. Ta člen določa, da ima delavec pravico:

- *»do pobude in odgovorov na to pobudo, če se nanašajo na njegovo delovno mesto ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto,*
- *biti pravočasno obveščen o 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...«.*

9.2 UREDITEV KOLEKTIVNE PARTICIPACIJE V SLOVENSKI ZAKONODAJI

Kolektivno participacijo se uveljavlja preko treh ključnih organov delavskih predstavništev, in sicer (3. člen ZSDU):

1. sveta delavcev ali delavskega zaupnika,
2. zbora delavcev,
3. predstavnikov delavcev v organih družbe.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju omogoča sodelovanje zaposlenih v poslovodnih in nadzorstvenih organi, predvideva pa tudi sklepanje participativnega dogovora med svetom delavcev in upravo družbe (Stanojević in drugi 2001, 78).

SVET DELAVCEV IN DELAVSKI ZAUPNIK

Svet delavcev je neke vrste proporcionalno predstavništvo vseh zaposlenih v organizaciji (Stanojević 2009, 392). V Sloveniji imajo sveti delavcev dokaj široke »participativne pravice v območju vprašanj, ki neposredno zadevajo zaposlene« (Stanojević 1998, 402). Osnovna funkcija sveta delavcev je zastopanje interesov zaposlenih kot enega najpomembnejših produkcijskih tvorcev in udeležencev pri sprejemanju poslovnih določitev v podjetju. Svet delavcev zastopa vse zaposlene v podjetju, ki imajo aktivno volilno pravico². Svet delavcev delavci volijo neposredno (Gostiša 1996, 200-208). Svet delavcev se oblikuje v primeru, če je v podjetju zaposlenih več kot 20 delavcev, ki imajo aktivno volilno pravico (8. člen ZSDU), v primeru, da je v podjetju zaposlenih do 20 delavcev, pa delavci sodelujejo pri upravljanju preko delavskega zaupnika, kateremu se mora omogočiti način dela in zagotoviti pravice, ki se nanašajo na svet delavcev (9. člen ZSDU). Število članov sveta delavcev je določeno glede na število zaposlenih. Mandat članov sveta delavcev traja štiri leta, z možnostjo ponovne izvolitve (10. člen ZSDU). Kandidate za člane sveta delavcev lahko predlagajo zaposleni z aktivno volilno pravico s predloženimi podpisi in vsak reprezentativni sindikat v družbi (27. člen ZSDU). Volitve

² Aktivna volilna pravica pomeni, da so delavci zaposleni v družbi nepretrgoma najmanj šest mesecev (12. člen ZSDU). Pravico biti izvoljen v svet delavcev pa imajo delavci, ki imajo aktivno volilno pravico in hkrati tudi pasivno, ki pomeni, da so v družbi nepretrgoma najmanj dvanajst mesecev (13. člen ZSDU).

so tajne, kandidati pa so izvoljeni po načelu največjega števila glasov (35. in 42. člen ZSDU).

Svet delavcev ima naslednje pravice in dolžnosti (87. člen ZSDU):

- skrb za izvajanje zakonskih in drugih predpisov ter sprejetih kolektivnih pogodb in doseganje dogovorov med svetom delavcev in delodajalcem,
- predlog ukrepov v korist delavcev,
- sprejemanje pobud in predlogov delavcev, ki jih v primeru, da so upoštevani, predlaga delodajalcu,
- pomoč pri vključevanju v delovni proces skupinam zaposlenih, ki spadajo v kategorijo delavcev s posebnim varstvom (invalidi, starejši delavci ...).

ZBOR DELAVCEV

Zbor delavcev sestavljajo vsi zaposleni v družbi, razen vodilnih. Pravico ima obravnavati vprašanja iz pristojnosti sveta delavcev, ne more pa odločati o vprašanjih, ki so v pristojnosti sveta delavcev oziroma njegovega odbora (69. člen ZSDU). Zbor delavcev se praviloma skliče izven delovnega časa, enkrat letno pa lahko tudi med delovnim časom (72. člen ZSDU).

PREDSTAVNIKI DELAVCEV V ORGANIH DRUŽBE

Sodelovanje delavcev v organih družbe se uresničuje preko predstavnikov delavcev v organih vodenja in nadzora družbe. V dvotirnem sistemu upravljanja se sodelovanje delavcev pri upravljanju v organih družbe uresničuje preko predstavnikov *delavcev v nadzornem svetu družbe* (ali v nadzornem svetu zadruga) ali preko *predstavnika delavcev v upravi družbe* (ali v upravi zadruga) oziroma z drugo besedo preko *delavskega direktorja*. V primeru, da je v družbi enotirni sistem upravljanja, pa predstavljajo delavce *predstavniki delavcev v upravnem odboru* in v komisijah upravnega odbora, lahko pa tudi preko *predstavnika delavcev med izvršnimi direktorji družbe ali zadruga* (78. člen ZSDU).

Predstavniki delavcev v nadzornem svetu

So enakopravni člani organa nadzornega sveta in sodelujejo pri sprejemanju vseh njegovih odločitev. Število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu je določeno s statutom družbe, vendar ne sme biti manjše od ene tretjine članov in ne večje od polovice vseh članov, ki so v nadzornem svetu družbe. Predstavnike delavcev v nadzornem svetu izvoli in odpokliče svet delavcev (79. člen ZSDU). Zastopajo interese vseh zaposlenih (80. člen ZSDU).

Delavski direktor

Delavski direktor je član uprave, odgovoren za kadrovska vprašanja (Stanojević 1998, 403). Delavski direktor se imenuje v družbah z več kot 500 zaposlenimi, v upravo družbe pa ga imenuje nadzorni svet družbe na predlog sveta delavcev (81. člen ZSDU). Delavski direktor zastopa družbo in predstavlja interese zaposlenih glede kadrovskih in socialnih vprašanj (84. člen ZSDU).

Predstavniki delavcev v upravnem odboru

Ta oblika predstavništva se pojavlja v enotirnem sistemu upravljanja gospodarskih družb. V upravnem odboru je vsaj eden od članov predstavnik delavcev. Število predstavnikov delavcev v upravnem odboru se določi s statutom družbe, vendar ne sme biti manjše od enega predstavnika. Izvoli in odpokliče ga svet delavcev (79. člen ZSDU), predstavlja pa vse interese zaposlenih (80. člen ZSDU).

Izvršni direktor

Eden od predstavnikov delavcev v upravnem odboru je v družbi z enotirnim sistemom upravljanja, imenovan za izvršnega direktorja, seveda pod pogojem, da je zaposlenih več kot 500 delavcev (81. člen ZSDU).

9.3 UREDITEV FINANČNE PARTICIPACIJE V SLOVENSKI ZAKONODAJI

Področje finančne participacije oziroma področje udeležbe delavcev pri dobičku je končno podrobneje urejeno z novim Zakonom o udeležbi delavcev pri dobičku (Uradni list RS, št. 25/2008) v nadaljevanju »ZUDDob«, ki ureja udeležbo delavcev pri dobičku družbe v vseh kapitalskih družbah in udeležbo v njenem lastništvu.

Zakon podrobneje ureja še pogodbo o udeležbi pri dobičku, postopek za njeno sklenitev, denarno in delniško shemo ter pogoje za pridobitev olajšav pri davkih in prispevkih za socialno varnost (1. člen ZUDDob). S pogodbo o udeležbi pri dobičku se uredi pravica do udeležbe pri dobičku in z njo se družba zaveže, da bo zaposlenim izplačala del dobička v skladu z dogovorom. Udeležba delavcev pri dobičku je po tem zakonu neobvezna oziroma prostovoljna tako za delavce, kot tudi za delodajalce (3. člen ZUDDob). Zaposlenim se bodisi v denarni obliki bodisi v obliki delnic izplača določen znesek dobička družbe, za katerega so zaposlenim in delodajalcem določene davčne olajšave.

10 INTERNO KOMUNICIRANJE IN PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH

Interno komuniciranje v podjetju odpira možnost organiziranega soodločanja oziroma participacije zaposlenih pri odločanju o delu in poslovanju na kolektivni ravni, horizontalno komuniciranje ugodno vpliva na odnose s sodelavci, vertikalno pa na odnose z nadrejenimi. Interna komunikacija prav tako vpliva na reševanje konfliktov na delovnem mestu in širše v organizaciji ter na nek način razvija »etični menedžment«, za katerega so značilni etičnost, moralnost, poštenost, pravičnost in zlasti zakonitost delovanja pri ravnanju z zaposlenimi v podjetju (Gostiša 2001, 8). Preslabo razvito interno komuniciranje v podjetju preprečuje pretok informacij in znanja, preprečuje povečanje pripadnosti zaposlenih in njihove odgovornosti za podjetje ter učinkovito soupravljanje in vodenje (Herman 2002, 2).

Različne teorije s področja menedžmenta dajejo vse večji poudarek na proces komuniciranja kot veznemu elementu strateškega upravljanja in pomembnemu elementu participativnega menedžmenta. Mencer (1999 v Kajič 2006, 1) je izpostavil, da je »vse bolj zaželena kompetenca zaposlenih v organizaciji prav sposobnost komuniciranja«, saj ne gre pri komuniciranju zgolj za posredovanje informacij, temveč ima komuniciranje v organizaciji strateško vlogo. Odkrita komunikacija in dialog močno krepi dobre odnose in s tem povečujeta tudi stopnjo participacije zaposlenih.

Koncept participacije sili vodilne v prilaganje praks in vse bolj se poudarja pomen obveščanja in posvetovanja zaposlenih z namenom vzpodbude njihovega razvoja in posledično razvoja organizacije (Nadoh Bergoč 2007, 2-3).

Kot smo že omenili, učinkovit sistem komuniciranja v organizaciji omogoča višjo stopnjo participacije zaposlenih. Višja stopnja participativnosti zaposlenih se kaže na naslednjih treh področjih:

1. pri obveščanju oziroma informiranju (to predstavlja predpogoj vpliva zaposlenih na oblikovanje politik),

2. pri svetovanju (to implicira delodajalce, da se soočijo z mnenji predstavnikov zaposlenih, preden sploh sprožijo določene spremembe v organizaciji) in
3. pri soupravljanju (ki predstavlja najmočnejšo obliko vpliva zaposlenih) (Stanojevič 1998 v Nadoh in Podnar 2004, 163).

Obveščanje in posvetovanje v organizaciji temeljita na sistemih organizacijskega komuniciranja. Komuniciranje tu poteka predvsem preko formaliziranih informacijskih tokov, ki potekajo vertikalno preko hierarhičnih ravni v organizaciji. Primarno so namenjeni posredovanju informacij in navodil o delu ter delovnih nalogah, o dogajanju v podjetju, o morebitnih usmeritvah in strategijah ter o pridobivanju povratnih informacij o poteku dela. Participacija zaposlenih je možna le, če jo vsi akterji (zaposleni, delodajalci, sindikati, združenja delodajalcev) vsaj načeloma sprejmejo (Oman 2002, 1). Delavska participacija je smiselna le v primeru, da zaposleni sodelujejo pri vseh in ne le pri obrobni odločitvah. Sistem delavske participacije bo uspešno deloval le tam, kjer vladata dobro strokovno znanje in pravočasno ter obširno obveščanje članov predstavniških organov zaposlenih.

Individualna in kolektivna participacija zaposlenih je v bistvu le ena izmed pojavnih oblik internega komuniciranja v organizaciji. V velikih podjetjih je neposredno dvostransko komuniciranje vodstva z zaposlenimi o vseh vprašanih dela skoraj neuresničljivo. Tu je potrebna uporaba različnih kolektivnih predstavništev, ki tovrstno komunikacijo izvajajo v imenu kolektiva zaposlenih kot celote. V nekaterih podjetjih pa je ravno obratno – določene problematike in vprašanja dela ni možno uresničiti oziroma učinkovito urediti preko teh predstavniških teles, ampak le preko individualne participacije zaposlenih (Gostiša 2005b, 76).

11 MEDNARODNA PRIMERJALNA ŠTUDIJA UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV IZ LETA 2001 IN LETA 2004

11.1 PREDSTAVITEV RAZISKAV

Mednarodna primerjalna študija UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV 2001 (v nadaljevanju raziskava 2001) in Mednarodna primerjalna študija UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV 2004 (v nadaljevanju raziskava 2004) sta bili opravljene v okviru Centra za proučevanje organizacij in človeških virov na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. Obe raziskavi sta bili narejeni v sodelovanju s Cranfield Network (CRANET), ki ga koordinira Cranfield University iz Velike Britanije. Prvič je bila raziskava v Sloveniji narejena leta 2001 (v februarju in marcu), ko se Slovenija pridružila več kot tridesetim evropskim in drugim razvitim državam, ki prav tako sodelujejo pri tem projektu, nato pa so leta 2004 (prav tako v februarju in marcu) opravili drugi krog anketiranja (Černigoj Sadar in drugi 2005, 4). Podatki v raziskavah so bili pridobljeni s pomočjo standardiziranih vprašalnikov z večino vprašanj zaprtega tipa, na katera so odgovarjali predvsem vodje služb za kadrovske/človeške zadeve (Podatki o raziskavi Upravljanje človeških virov, Slovenija 2004). Podatki obeh raziskav se hranijo v Arhivu družboslovnih podatkov Fakultete za družbene vede Univerze v Ljubljani pod šifro HRMSI01 (raziskava opravljena v letu 2001) in HRMSI04 (raziskava, opravljena v letu 2004)

Leta 2001 je v Sloveniji v raziskavi sodelovalo 205 organizacij, ki v povprečju zaposlujejo 778,5 oseb (Černigoj Sadar in drugi 2001, 4). V letu 2004 so raziskavo ponovili, vzorec je bila ista populacija organizacij kot leta 2001, v raziskavi pa je sodelovalo 161 organizacij, ki pa v povprečju zaposlujejo 785 oseb. Vzorec in podatki, pridobljeni na tem vzorcu relativno zanesljivo odsevajo sliko stanja v populaciji slovenskih organizacij (Černigoj Sadar in drugi 2005, 4).

11.2 REZULTATI RAZISKAV

PODROČJE FINANČNE PARTICIPACIJE V SLOVENSКИH PODJETJIH

Plače, plačni sistem in participiranje zaposlenih pri finančnih rezultatih v podjetju predstavljajo delodajalcu področje ravnanja s človeškimi viri, ki se mu v zadnjem času priznava vedno večji vpliv na konkurenčno sposobnost delodajalca.

S podatki, ki so jih v raziskavi leta 2004, podala anketirana podjetja v Sloveniji na temo nadomestil in ugodnosti³, sem hotela predstaviti, katere oblike finančne participacije so prisotne v slovenskih podjetjih in pri katerih kategorijah zaposlenih so bolj, in pri katerih manj zastopane.

Tabela 11.1: Oblike finančne participacije po kategorijah zaposlenih v letu 2004 (v %)

<i>oblika finančne participacije</i>	<i>kategorije zaposlenih</i>				SKUPAJ
	vodje	strokovnjaki/ tehniki	administrativni/ režijski delavci	proizvodni/fizični delavci	
programi delničarstva zaposlenih	16,1	11,8	9,3	8,1	45,3
udeležba pri dobičku	28	18	14,9	14,3	75,2
delniške opcije	6,8	4,3	3,1	3,1	17,3
SKUPAJ:	50,9	34,1	27,3	25,5	

Vir: Černigoj Sadar in drugi (2005, 87-89).

Ena izmed oblik finančne participacije, ki so jo raziskovali v slovenskih podjetjih leta 2004, so programi delničarstva zaposlenih. Med kategorijami zaposlenih je ta oblika finančne participacije najbolj razširjena med vodji (16,1 % sodelujočih organizacij uporablja to obliko pri najvišji kategoriji zaposlenih), 11,8 % organizacij uporablja te

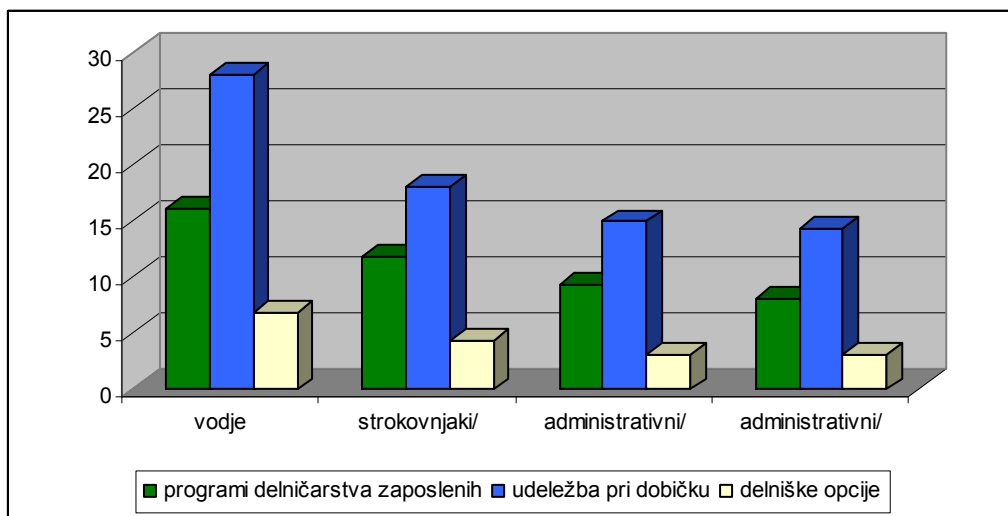
³ V raziskavi 2004 so anketirana podjetja spraševali, ali naslednjim kategorijam zaposlenih: vodjem; strokovnjakom/tehnikom, administrativnim/režijskim delavcem in proizvodnim/fizičnim delavcem nudijo naslednje oblike finančne participacije: programe delničarstva zaposlenih, udeležbo na dobičku in/ali delniške opcije (glej Černigoj Sadar in drugi 2005, 87-89).

programe za kategorijo strokovnjakov oziroma tehnikov, 9,3 % organizacij za administrativne oziroma režijske delavce, 8,1 % pa za proizvodne oziroma fizične delavce.

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/tehnikom, 14,9 % podjetij svojim administrativnim/režijskim delavcem in nekoliko manj, 14,3 % podjetij svojim proizvodnim oziroma fizičnim delavcem.

Kot tretja oblika finančne participacije, ki so jo preučevali v raziskavi leta 2004, so bile delniške opcije. Izmed vseh treh oblik finančne participacije je najmanj uporabljena. Podatki kažejo, da le 6,8 % vseh sodelujočih podjetij uporablja to opcijo za vodje, 4,3 % za strokovnjake/tehnike in po 3,1 % sodelujočih organizacij za administrativne/režijske delavce in proizvodne/fizične delavce.

Graf 11.1: Oblike finančne participacije v slovenskih podjetjih v letu 2004 (v %)



Vir: Černigoj Sadar in drugi (2005, 87-89).

Iz Grafa 11.1 je razvidno, da je v slovenskih podjetjih najbolj razširjena oblika finančne participacije udeležba pri dobičku, saj se te oblike poslužuje kar 75,20 % vprašanih organizacij. 45 % sodelujočih organizacij uporablja še različne programe delničarstva kot obliko sodelovanja delavcev pri finančnih rezultatih podjetja, najmanj (17,3 %) pa se organizacije poslužujejo delniških opcij.

PODROČJE POSREDNE PARTICIPACIJE V SLOVENSКИH PODJETJIH

Kot sem že omenila v teoretičnem delu, predstavlja posredna oziroma kolektivna participacija tisto obliko participacije zaposlenih, pri kateri imajo zaposleni možnost posredne vključitve v proces poslovnega odločanja preko t. i. različnih predstavništev v podjetju (preko sveta delavcev, posvetovalnega odbora, delavskega direktorja, sindikalnega zaupnika ...). V obeh raziskavah (tako leta 2001, kot leta 2004) so sodelujoča podjetja spraševali, ali imajo v svoji organizaciji skupni posvetovalni odbor ali svet delavcev⁴.

Tabela 11.2: Posvetovalni odbor ali svet delavcev (Slovenija, EU⁵ in tranzicijske države⁶)

		<i>Slovenija (2001)</i>	<i>Slovenija (2004)</i>	<i>Evropska unija (2001)</i>	<i>tranzicijske države (2001)</i>
DA	%	76,7	63,9	73,5	24,2
	N	155	161	4.319	129

Vir: Černigoj Sadar in drugi (2001, 185); Černigoj Sadar in drugi (2005, 94).

V letu 2001 je bil posvetovalni odbor ali svet delavcev najpogostejši v Sloveniji (v 76,7 % sodelujočih slovenskih podjetjih), nekoliko manj pogost je bil v državah Evropske unije (v 73,5 % podjetjih), v organizacijah tranzicijskih držav pa ga imajo le v 24,2 % sodelujočih podjetjih.

V letu 2004 sta v slovenskih podjetjih posvetovalni odbor ali svet delavcev obstajala v 63,9 % organizacij, kar je manjši delež v primerjavi z letom 2001. Podatek je kljub temu vzpodbujajoč in kaže, da je zastopanje interesov zaposlenih pri sprejemanju poslovnih odločitev v podjetju še zmeraj dokaj veliko.

⁴ Glej Černigoj Sadar in drugi (2001, 141, 185), Černigoj Sadar in drugi (2005, 94).

⁵ V skupini držav Evropske unije so leta 2001 v raziskavi sodelovale naslednje države: Velika Britanija, Francija, Nemčija, Švedska, Španija, Danska, Nizozemska, Italija, Norveška, Švica, Irska, Portugalska, Finska, Grčija, Avstrija, Belgija in Severna Irska.

⁶ V skupini tranzicijskih držav so leta 2001 v raziskavi sodelovale Češka, Bolgarija in Estonija.

VERTIKALNO KOMUNICIRANJE V SLOVENSКИH PODJETJIH

Komuniciranje z zaposlenimi prinaša neposredne in pozitivne učinke, tako zaposlenim, kot tudi podjetjem, in predstavlja eno bistvenih sestavin pri izgrajevanju uspešnega podjetja. Omenili smo že, da pomeni vertikalno komuniciranje, komuniciranje, navpično po hierarhiji, pri katerem lahko informacija potuje navzdol ali navzgor. Ta oblika komuniciranja veliko prispeva h krepitvi organizacijske pripadnosti zaposlenih in njihovega zadovoljstva z delom.

Spremembe v načinu sporočanja zaposlenim (komunikacija od zgoraj navzdol)

V raziskavah leta 2001 in leta 2004 so skušali ugotoviti, ali je pri načinih komuniciranja oziroma sporočanja zaposlenim o pomembnejši problematiki prišlo do sprememb⁷.

Kolektivna oblika komuniciranja od zgoraj navzdol

Tabela 11.3: Komunikacija z zaposlenimi preko predstavniških organov (v %)

		<i>Slovenija (2001)</i>	<i>Slovenija (2004)</i>
komuniciranja preko predstavniških organov zaposlenih	se je povečalo	29,8	19,1
	se je zmanjšalo	6,3	3,8

Vir: Černigoj Sadar in drugi (2001, 142); Černigoj Sadar in drugi (2005, 95).

Sporočanje zaposlenim preko predstavniških organov zaposlenih (predvsem sindikatov in sveta delavcev) še zmeraj narašča (v letu 2004 so zabeležili 19,1 % povečanje sporočanja glede na leto 2001) in ostaja eno pomembnejših kanalov sporočanja.

O zmanjšanju posredne komunikacije pa je leta 2004 poročalo 3,8 % organizacij in leta 2001 6,3 % organizacij. V letu 2001 so v 97,4 % organizacij, vključenih v raziskavo,

⁷ Anketirana podjetja so leta 2001 in leta 2004 spraševali, ali je v zadnjih treh letih prišlo do kakšne spremembe pri načinu sporočanja zaposlenim o pomembnejši problematiki. Spraševali so jih, ali je (in kako) prišlo do sprememb sporočanja zaposlenim preko predstavniških organov zaposlenih, preko različnih orodij internega komuniciranja (ustno, pisno ali elektronsko) ter preko sestankov delovnih skupin (glej Černigoj Sadar in drugi (2001, 142-146, 185-186), Černigoj Sadar in drugi (2005, 95-97).

svojimi zaposlenim o pomembnejši problematiki sporočali preko predstavništev organov, leta 2004 pa v 90,4 % organizacij.

Individualna oblika komuniciranja od zgoraj navzdol

Tabela 11.4: Naraščanje sporočanja zaposlenim preko predstavniških organov (v %)

	<i>Slovenija (2001)</i>	<i>Slovenija (2004)</i>
ustno, neposredno zaposlenim	26,8	29,5
pisno, neposredno zaposlenim	34,6	43,3
elektronsko komuniciranje	69,4	76,4
sestanki delovnih skupina	34,9	43,3

Vir: Černigoj Sadar in drugi (2001, 143-146); Černigoj Sadar in drugi (2005, 95-97).

V Sloveniji je (primerjava leta 2001 in 2004) opazen trend povečanja neposredno ustnega (s 26,8 % na 29,5 %) in pisnega sporočanja (s 34,6 % na 43,3 %) ter sporočanje zaposlenim na sestankih delovnih skupin (s 34,9 % na 43,3 %). Povečalo pa se je tudi sporočanje zaposlenim preko elektronske pošte in to kar v treh četrtinah organizacij.

Primerjava naraščanja stopnje sporočanja zaposlenim po državah

Tabela 11.5: Naraščanje stopnje sporočanja zaposlenim o pomembnejši problematiki (Slovenija, Evropska unija in tranzicijske države v %)

	<i>Slovenija (2001)</i>	<i>Slovenija (2004)</i>	<i>EU (2001)</i>	<i>tranzicijske države (2001)</i>
preko predstavniških organov zaposlenih	29,8	19,1	24,3	13,8
ustno, neposredno zaposlenim	26,8	29,5	50,5	27,1
pisno, neposredno zaposlenim	34,6	43,3	47,2	28,5
elektronsko komuniciranje	69,4	76,4	71,7	59,5
sestanki delovnih skupin	34,9	43,3	49,4	29

Vir: Černigoj Sadar in drugi (2001, 185-186); Černigoj Sadar in drugi (2005, 95-97).

Kot smo že omenili, se komuniciranje z zaposlenimi v zadnjem obdobju stopnjuje, pri čemer je opaziti povečanje vloge elektronskega komuniciranja z zaposlenimi (podatki

kažejo visok delež povečanja elektronskega komuniciranja v Sloveniji, v državah EU in tranzicijskih državah).

Slovenske organizacije so v letu 2001 povečale stopnjo komuniciranja preko predstavniških organov, za evropskimi državami so zaostajale le v pogledu neposrednega komuniciranja z zaposlenimi, vendar so bile v tem pogledu še vseeno nekoliko boljše od organizacij v tranzicijskih državah.

Spremembe v načinu sporočanja zaposlenih (komunikacija od spodaj navzgor)

Na podlagi podatkov vertikalne komunikacije, ki poteka od zgoraj navzdol (sporočanje zaposlenim), smo ugotovili, da je v Sloveniji tovrstna oblika komunikacije dobro uveljavljena. Za participacijo zaposlenih pa je še bolj pomembna razvita komunikacija, ki poteka od spodaj navzgor (Kajič 2006, 4). V nadaljevanju sledi prikaz stanja v slovenskih organizacijah glede sporočanja zaposlenih vodstvu svojih pogledov in idej⁸ in primerjava z organizacijami EU in tranzicijskih držav.

Kolektivna oblika komunikacije od spodaj navzgor

Leta 2004 so zaposleni v 91,7 % organizacijah, vključenih v raziskavo, sporočali vodstvu svoje poglede preko predstavnikov sindikatov in v 66,7 % organizacij preko sveta delavcev.

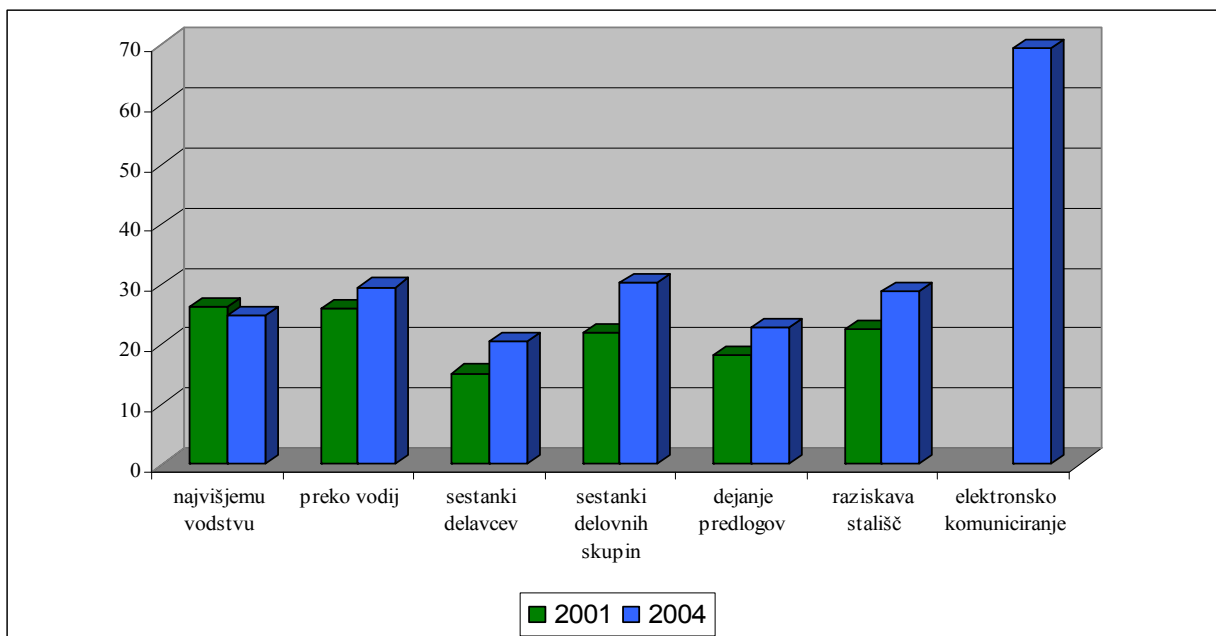
Leta 2001 pa so zabeležili podatek, da so zaposleni svojemu vodstvu o svojih predlogih sporočali preko sindikata/sveta delavcev v 99,5 % sodelujočih organizacij. V letu 2004 so naraščanje pogostosti sporočanja zaposlenih vodstvu preko predstavnikov sindikata zabeležili v tretjini organizacij, preko sveta delavcev pa v dobri petini sodelujočih organizacij. Leta 2001 pa je bilo povečanje sporočanja zaposlenih preko sindikata/sveta delavcev prav tako zabeleženo v tretjini sodelujočih organizacij (Černigoj Sadar in drugi (2001, 153) in Černigoj Sadar in drugi (2005,103).

⁸ Anketirana podjetja so leta 2001 in leta 2004 spraševali, ali se je v zadnjih treh letih spremenil način, kako zaposleni sporočajo vodstvu svoje poglede (glej Černigoj Sadar in drugi (2001, 151-157, 187), Černigoj Sadar in drugi (2005, 102-106).

Individualna oblika komunikacije od spodaj navzgor

V letu 2004 so zaposleni v 91,5 % sodelujočih organizacij v Sloveniji o svojih pogledih sporočali neposredno najvišjemu vodstvu, v letu 2001 pa v 94,6 % organizacij. Sporočanje zaposlenih vodstvu o svojih predlogih preko neposrednih vodij je bilo leta 2004 prisotno v 98,1 % organizacij, leta 2001 pa v 98,6 % organizacij. Preko rednih sestankov delavcev so leta 2004 svoje predloge vodstvu posredovali zaposleni v 83,3 % organizacij, leta 2001 v 89,7 % organizacij. Komunikacija zaposlenih je leta 2004 potekala preko sestankov delovnih skupin v 93,5 %, leta 2001 pa v 97,3 % organizacij. Sporočanje vodstvu o svojih pogledih preko programa dajanja predlogov je v letu 2004 prakticiralo 70 % sodelujočih organizacij v Sloveniji, leta 2001 pa okoli 6 % manj. Vodstvu so zaposleni sporočali o svoji predlogih preko raziskav stališč zaposlenih v 65,8 % sodelujočih organizacij v Sloveniji leta 2004, leta 2001 pa v 58,4 % organizacij. Podatki za sporočanje zaposlenih vodstvu o svojih predlogih preko elektronske pošte obstajajo samo za leto 2004, in sicer je to prakticiralo 85 % organizacij v Sloveniji (Černigoj Sadar in drugi 2001, 151-157), Černigoj Sadar in drugi 2005, 102-106).

Graf 11.2: Naraščanje pogostosti sporočanja zaposlenih vodstvu o svojih pogledih v Sloveniji (v %)



Vir: Černigoj Sadar in drugi (2001, 151-157); Černigoj Sadar in drugi (2005, 102-106).

Pri komunikaciji od spodaj navzgor v primerjavi podatkov za Slovenijo iz leta 2001 in 2004 ni bilo večjih sprememb. Glede na leto 2001 je leta 2004 opaziti povečanje sporočanja zaposlenih vodstvu o svojih predlogih preko neposrednih vodij, rednih sestankov delavcev in delovnih skupin, preko programov dajanja predlogov in raziskav stališč zaposlenih. Leta 2004 pa je bilo povečanje sporočanja zaposlenih neposredno najvišjemu vodstvu o svojih predlogih za slab odstotek in pol manjše kot leta 2001. Elektronska komunikacija zaposlenih z vodstvom pa je naraščala v več kot štirih šestinah slovenskih organizacij.

Primerjava naraščanja stopnje sporočanja zaposlenih po državah

Tabela 11.6: Naraščanje stopnje sporočanja zaposlenih vodstvu o svojih pogledih (Slovenija, Evropska unija in tranzicijske države v %)

	<i>Slovenija (2001)</i>	<i>EU (2001)</i>	<i>tranzicijske države (2001)</i>
neposredno najvišjemu vodstvu	26,2	30,1	18,2
preko neposrednih vodij	26,0	31,1	30,4
preko sindikata/sveta delavcev	34,2	18,4	12,1
preko rednih sestankov delavcev	15,2	29,8	19,3
sestanki delovnih skupin	21,9	39,1	21,3
program dajanja predlogov	18,1	15,8	9,7
raziskava stališč zaposlenih	22,5	26,9	15,1

Vir: Černigoj Sadar in drugi (2001, 187).

Vertikalno komuniciranje od spodaj navzgor se prav tako povečuje kot komuniciranje od zgoraj navzdol. V primerjavi z drugimi organizacijami je v Sloveniji v ozadje potisnjeno neposredno komuniciranje preko vodij, sestankov delavcev in delovnih skupin. Bolj kot v drugih državah se v Sloveniji povečuje vloga sindikata in sveta delavcev ter programa za dajanje predlogov.

12 ZAKLJUČEK

Za današnjo organizacijo je ključno, da na zaposlene ne gleda več kot na strošek, ampak kot na pomemben vir. Pripadnost zaposlenih in njihova pripravljenost na sodelovanje s svojo organizacijo je mogoče izgrajevati predvsem z odpiranjem čim širših možnosti za njihovo ustvarjalno (individualno in kolektivno) sodelovanje v procesih organizacijskega odločanja na vseh ravneh. Zaposleni so pri svojem delu lahko učinkoviti in uspešni le takrat, ko imajo možnost sodelovanja v organizaciji in možnost do popolnega informiranja. Dvosmerni pretok informacij in nenehno povratno informiranje znotraj organizacije je prvi in temeljni predpogoj njene uspešnosti navzven. Podjetje bo najučinkovitejše poslovalo takrat, ko med vodstvom in zaposlenimi vlada sinergija. Vodstvo podjetja mora zagotoviti svoboden pretok informacij po vseh linijah oziroma nivojih znotraj same organizacije, kajti le učinkovit sistem komuniciranja v organizaciji omogoča tudi višjo stopnjo participacije zaposlenih. Koncept participacije sili podjetja v poudarjanje pomena obveščanja in komuniciranja z zaposlenimi.

Podatki, s katerimi sem operirala v svojem empiričnem delu, zanesljivo odsevajo sliko stanja v populaciji slovenskih podjetij, zato lahko z ugotovitvami, do katerih sem prišla v empiričnem delu, sklepam na slovenska podjetja. Podatki so pokazali, da imajo zaposleni na nižjih hierarhičnih ravneh v organizaciji bistveno manj možnosti za finančno participacijo, kot to velja za zaposlene na višjih hierarhičnih ravne. Pokazalo se je, da so različne oblike finančne participacije v slovenskih podjetjih najbolj razširjene med vodji, temu sledijo razni strokovnjaki, nato režijski delavci, najmanj pa so pri različnih oblikah finančne participacije udeleženi fizični oziroma proizvodni delavci. Na podlagi teh ugotovitev lahko potrdim svojo prvo hipotezo, da pomeni višji položaj v hierarhiji organizacije tudi večjo udeležbo pri različnih oblikah finančne participacije. Podatki so pokazali, da v velikem deležu slovenskih podjetjih obstaja posvetovalni odbor ali svet delavcev, kar kaže na visoko stopnjo kolektivne participacije, pri kateri imajo zaposleni možnost posredne vključitve v proces poslovnega odločanja preko t. i. različnih predstavništev v podjetju.

Komuniciranje z zaposlenimi (torej vertikalno komuniciranje od zgoraj navzdol) preko kolektivnih in individualni oblik komunikacije je bilo v letu 2004 prisotno v povprečju v več kot 90 % sodelujočih organizacij, opazen pa je bil tudi trend naraščanja v tretjini organizacij. Komuniciranje zaposlenih z vodstvom (torej vertikalno komuniciranje od spodaj navzgor) pa je bilo v istem letu prisotno v povprečju v manj kot 90 % organizacij, ki so sodelovale v raziskavi, naraščalo pa je v četrtini organizacij. Podatki so pokazali, da v Sloveniji prevladuje vertikalno komuniciranje od zgoraj navzdol, pri čemer prevladuje komunikacija preko delavskih predstavništev in elektronsko komuniciranje. Opazen pa je tudi trend naraščanja individualnih oblik komuniciranja. Glede na zgornje ugotovitve lahko potrdim tudi svojo drugo hipotezo, ki se glasi, da je vertikalno komuniciranje od zgoraj navzdol v slovenskih podjetjih bolj uveljavljeno kot vertikalno komuniciranje od spodaj navzgor. Poudariti je potrebno, da je ustrezna kombinacija individualnih in kolektivnih oblik komuniciranja pravzaprav tista, ki vodi v resnično uspešno participacijo zaposlenih.

Zaradi nenehnih sprememb, s katerimi se danes srečujejo organizacije, postaja v organizacijah sposobnost obvladovanja procesa komuniciranja za vse zaposlene nujna. Komuniciranje predstavlja vez, ki posamezne dele organizacije združuje v celoto in postaja vse pomembnejše za uspešnost in konkurenčnost podjetja. Zato je treba v organizacijah krepiti sistem komuniciranja, še posebej vertikalnega, ki pa je pravzaprav pogoj za participacijo zaposlenih.

13 LITERATURA

1. Arhiv družboslovnih podatkov. *Podatki o raziskavi Upravljanje človeških virov, Slovenija 2004*. Dostopno prek: <http://www.adp.fdv.uni-lj.si/opisi/hrmsi04/> (11. maj 2009).
2. Bedrač, Janja. 2005. Izravnava in razmah finančne participacije zaposlenih v Evropski uniji. *Industrijska demokracija* 2 (11). Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID050226.doc> (6. avgust 2009).
3. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Boc, Alojz. 2000. Interno komuniciranje – podlaga za učinkovito poslovanje. *Industrijska demokracija* 4 (11). Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID001117.doc> (5. marec 2009).
5. Černogoj Sadar, Nevenka, Miroljub Ignjatović, Aleksandra Kanjuo Mrčela, Andrej Kohont, Anja Kopač, Dana Mesner 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.
6. Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: ČZP Enotnost – Studio Participatis.
7. ---1997. Kaj je individualna participacija. *Industrijska demokracija* 1 (8). Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID970807.doc (5 december 2008).
8. --- 1999. Participativni management in delavsko soupravljanje: vloga kadrovskih služb pri razvoju delavskega soupravljanja, Referat s posveta ZKDS "Kadri za novo tisočletje". *Kadri* 5 (5). Dostopno prek: http://www.delavska-participacija.com/clanki/referat_a1.doc (3. december 2008).
9. --- 2001. *Vloga kadrovskih služb pri uveljavljanju delavske participacije, Referat na dnevih kadrovskih delavcev v Portorožu, 12. april 2001*. Dostopno

- prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/kadrovskesluzbe.doc> (26. marec 2009).
10. --- 2005. *Perspektive razvoja sistema industrijske demokracije*. Kranj: ŠCID-Študijski center za industrijsko demokracijo.
 11. Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing Public relations*. Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College.
 12. Harrison, Shirley. 1995. *Public relations: an introduction*. London: Routledge.
 13. Herman, Bogdana. 2002. Odgovorno interno komuniciranje v podjetjih. *Industrijska demokracija* 6 (11). Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID021113.doc (12. februar 2009).
 14. Kajič, Barbara. 2006. Komunikacija kot osnova participacije zaposlenih. *Industrijska demokracija* 10 (3). Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID060317.doc (29. avgust 2009).
 15. Kanjuro-Mrčela, Aleksandra. 1999. Participativni menedžment – komparativna prednost slovenskega podjetja? *Industrijska demokracija* 3 (11). Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID991103.doc (6. januar 2009).
 16. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
 17. --- 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, enota za založništvo.
 18. Kitchen, Philip J. 1997. *Public Relations: Principles and Practise*. London: International Thomson Business Press.
 19. Knudsen, Herman. 1995. *Employee Participation in Europe*. London: Sage Publications.
 20. Lužar, Barbara. 2006. Finančna participacija zaposlenih v Sloveniji. *Industrijska demokracija* 10 (9). Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID060928.doc (23. avgust 2009).
 21. Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.

22. Nadoh, Jana. 2004. Individualna in kolektivna participacija kot element sodobnega organizacijskega komuniciranja. *Industrijska demokracija* 8 (3). Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID040306.doc (29. avgust 2009).
23. Nadoh, Jana in Klemen Podnar. 2004. Neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi – slovenski problem. V *Razpoke v zgodbi o uspeh*, ur. Svetlik, Ivan in Branko Ilič, 618-629. Ljubljana: Založba Sophia.
24. Nadoh Bergoč, Jana. 2007. Participacija zaposlenih – v sporočevalski ali odnosni funkciji komuniciranja? *Industrijska demokracija* 11 (3). Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID070308.doc (22. februar 2009).
25. Oman, Romana. 2002. Prednosti in pomanjkljivosti delavske participacije. *Industrijska demokracija* 6 (2). Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID020202.doc (14. april 2009).
26. Poutsma, Erik. 2004. Delničarstvo zaposlenih in delitev dobička v Evropski Uniji. *Industrijska demokracija* 8 (2). Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID040228.doc (23. avgust 2009).
27. Purg, Danica in Vesna Smole-Grobovšek. 1984. *Participacija in ideje samoupravljanja v svetu*. Ljubljana: Zavod SR Slovenije za šolstvo.
28. Purič, Iztok. 1997. Finančna participacija kot del integralnega sistema delavske participacije. *Industrijska demokracija* 1 (1). Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID970123.doc (22. februar 2009).
29. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1994. Ljubljana: Mladinska knjiga.
30. Stanojević, Miroslav. 1996. *Socialno partnerstvo. Modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja*. Ljubljana: ČZP Enotnost.
31. --- 1998. Delovni odnosi, sindikati in participacija zaposlenih. V *Menedžment kadrovskih virov*, ur. Možina, Stane, 389-407. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

32. --- 2001. Posredna in neposredna participacija v slovenskih organizacijah. *Industrijska demokracija* (5) 1. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID011211.doc (22. februar 2009).
33. --- 2009. Vključevanje zaposlenih v odločanje. V *Menedžment človeških virov*, ur. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, 385-408. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Stanojević, Miroslav, Barbara Rajgelj in Marko Potočnik. 2001. Industrijski odnosi v Sloveniji. V *Uspešna nedozorelost: socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji*, ur. Miroslav Stanojević, 74-92. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Škerlep, Andrej. 1998. Veščine razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa* 35 (4): 738-758.
36. Theaker, Alison. 2004. *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
37. Tič Vesel, Marjeta. 2008. Svet delavcev in interno komuniciranje. *Industrijska demokracija* 12 (3). Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID080315.doc (22. januar 2009).
38. Towers, Brian. 1992. *A Handbook of industrial relations practice: practice and the law in the employment relationship*. London : Kogan Page.
39. *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)*. Ur. l. RS 42/2007. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/html/ZSDU.html> (6. januar 2009).
40. *Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob)*. Ur. l. RS 25/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200825&stevilka=909> (19. marec 2009).