



Piše:
mag. Leja Drogenik Štibelj

Učinki udeležbe zaposlenih v lastništvu

Države z razvitimi shemami udeležbe zaposlenih v lastništvu, spodbujajo vključevanje zaposlenih v delniške sheme – zagotavljajo ustrezen pravni okvir z davčnimi spodbudami. Zavedajo se pozitivnih učinkov, ki jih ima lastništvo zaposlenih na gospodarstvo, podjetništvo in ekonomski položaj zaposlenih z enakomernejšo porazdelitvijo dohodkov. Z vidika podjetij so glavni razlogi za uveljavitev lastništva zaposlenih in ostalih oblik finančne participacije najpogosteje povezani z namenom izboljšanja motivacije in produktivnosti – podjetja, ki svojim zaposlenim ponujajo različne delniške, varčevalne ali katerekoli druge sheme, sodijo med najuspešnejša v svoji panogi.

Koristi lastništva zaposlenih

Številne analize v mnogih državah v Evropi in ZDA (Bryson in Freeman 2010; Erdal 2011; Kruse in drugi 2010) kažejo, da udeležba zaposlenih v lastništvu **prinaša številne ugodne učinke tako za podjetja in zaposlene kot za gospodarstvo nasploh**. Vključenost zaposlenih v delniške sheme spodbuja lojalnost in pripadnost ter predstavlja varno naložbo v človeški kapital, če so sheme odprte za vse zaposlene (Perotin in Robinson 2003).

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

- motivacijo zaposlenih za izboljšanje poslovne učinkovitosti: participacija zaposlenih, ki upošteva človeški dejavnik, izboljša poslovno uspešnost v pogledu produktivnosti/konkurenčnosti in kakovosti; programi participacije pomagajo razvijati dinamična in učinkovita podjetja;
- pravičnejšo razdelitev bogastva podjetja;
- ohranjanje in ustvarjanje delovnih mest, kjer je v povezavi s privatizacijo ali preurejanjem podjetij lastništvo zaposlenih dejavnik ohranjanja in podpore zaposlovanju kot zunanji delničarji;
- pospeševanje podjetništva, kjer je bilo dokazano, da programi participacije v ZDA usposablajo zaposlene, da si ustvarijo začetni kapital za ustanovitev lastnega podjetja z razvijanjem močnega podjetniškega duha in da pomagajo pri reševanju problema nasledstva v primerih, ko je direktor lastnik delnic;
- trajnostni razvoj, saj imajo zaposleni lastniki dolgoročnejši pogled na podjetja. Ker tudi delajo v podjetju, se bolj zavedajo vpliva razvojnih strategij na okolje. Posebno v Vzhodni Evropi so zaposleni lastniki ohranili lokalno okolje pred uničujočimi posledicami kratkoročnih komercialnih koristi zunanjih delničarjev;
- dodaten zaslužek za zaposlene, saj sheme lastništva zaposlenih zagotavljajo

delavcem dodatne prihodke, ki so zlasti dobrodošli ne le ob upokojitvi, ampak tudi ob izrednih dogodkih;

- stabilnejšo družbo, ker daje širša porazdelitev bogastva podjetja med zaposlene večjo stabilnost na finančnih trgih. Lastništvo zaposlenih je pomemben motivacijski dejavnik v podjetju, če zaposleni vidijo povezanost svojih prizadevanj z rezultati podjetja in s prejetimi nagradami. Optimalne rezultate dosežemo, ko se v poslu razvije kultura participacije. Koristi imajo tudi drugi delničarji zaradi večjih zmogljivosti, ki jih zagotavlja participacija.

Oblikovanje kulture lastništva

Če je večina zaposlenih vključena v delniške sheme, to vodi do vzpostavitve **kulture medsebojnega nadzora**, ki izvira iz potrebe, da vsak posamezen zaposleni doda svoj prispevek k uspehu poslovanja podjetja. Tako namesto neposrednih ukazov in nadzora s strani avtoritete zaposleni **prek socialnega pritiska spodbujajo drug drugega k zavzetemu opravljanju dela** (Blair in drugi 2000). Če imajo zaposleni, ki so vključeni v lastniške sheme, dostop do informacij o poslovanju podjetja in jim je omogočeno sodelovanje pri odločanju, to

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

običajno privede do vzpostavitve tesnejše vezi med podjetjem in zaposlenimi oziroma **t. i. psihološke pogodbe**, na osnovi katere se vzpostavi zaupanje in poenotenje interesov zaposlenih in vodstva podjetja/delodajalca (Rousseau in Shperling 2003, 564-565). Lastništvo zaposlenih predstavlja močno orodje za izboljšanje uspešnosti poslovanja, ko se med zaposlenimi oblikuje kultura lastništva (NCEO 2014).

Usmeritve ob uvedbi lastništva zaposlenih

Ob uvedbi udeležbe zaposlenih v lastništvu ali katerekoli druge oblike finančne participacije je potrebno v podjetjih upoštevati nekatere temeljne usmeritve, sicer uvedba shem ne bo dosegla svojega namena. Za maksimiziranje prednosti, ki jih prinaša udeležba zaposlenih v lastništvu, je **potrebno upoštevati spodnjih šest pravil** (NCEO 2014):

- Zagotoviti smiselno porazdelitev deležev med zaposlene; deleži naj bodo dovolj veliki, da predstavljajo pomemben element finančne varnosti zaposlenega.
- Zagotoviti izobraževanje zaposlenih, kjer bodo zaposleni dobili znanje o tem, kako podjetje ustvarja denar in kakšna je pri tem vloga zaposlenih, ter jih seznaniti s pozitivnimi in negativnimi posledicami lastništva.
- Z zaposlenimi deliti informacije o uspešnosti poslovanja podjetja kot celote in uspešnosti posamezne enote oziroma skupine.
- Zaposlene usposobiti v poslovni pismenosti, da bodo razumeli številke o gibanju cene delnic podjetja.
- Dobiček podjetja deliti med zaposlene v obliki bonusov, udeležbe v dobičku in prek ostalih mehanizmov, ki so na voljo.
- Organizirati delo tako, da bodo zaposleni dnevno vključeni v različne skupine, v katerih ne bodo delili le svoje zamisli, ampak imeli možnost slišati tudi povratno informacijo. Skupine naj služijo tudi kot prenos pristojnosti na nižjo raven.

Nagrajevanje zaposlenih

Udeležba zaposlenih v lastništvu predstavlja **dodatni mehanizem nagrajevanja zaposlenih**. Spodbujevalni učinek za zaposlene, ki delajo bolj učinkovito in več, je, da v zameno za svoj trud dobijo delež od dobička (Lampel in drugi 2010). Podatki kažejo, da podjetja v lasti zaposlenih bolj smiselno nagrajujejo zaposlene glede na njihovo učinkovitost, in sicer z višjo plačo in

dodatnimi ugodnostmi v primerjavi z zaposlenimi v podjetjih, ki niso v lasti zaposlenih (Lampel in drugi 2010; Matrix Evidence 2010; Brione in Nicholson 2012). Sprememba sistema plač, ki so neodvisne od prispevka posameznika, in **premik k sistemu, ki zagotavlja večjo povezanost plače z uspešnostjo podjetja**, vodi k večji pripadnosti, zmanjšuje absentizem in fluktuacijo, povečuje se vlaganje v človeški kapital, ki ga podjetje potrebuje, in zmanjšuje število konfliktov v okviru podjetja (Poutsma 2001, 23). Kolektivna finančna participacija **izboljša tudi timsko delo in sodelovanje**, kar v povezavi z večjo pripadnostjo pospešuje napredek, kakovost proizvodov in način organizacije dela. Poutsma (2001, 29) prav tako meni, da ima finančna participacija vpliv na odnos zaposlenih do podjetja in dela ter na njihovo vedenje; z uvajanjem finančne participacije se zaposleni, ki sodelujejo v programu lastništva, **vidijo kot podjetniki in se bolj osredotočajo na interese organizacije**.

Zaključek

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

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

Slovenski gospodarski prostor potrebuje pred prepoznavanjem pozitivnih učinkov udeležbe zaposlenih v lastništvu ustrezen pravni okvir in spodbudno davčno zakonodajo, ki bi omogočila tovrsten vidik vključevanja in nagrajevanja zaposlenih. Spodbudno okolje za razvoj lastniških shem bi vzpostavila oprostitvev plačila davka ob prodaji deleža podjetja zaposlenim, ob seveda natančno določenih pogojih, kar bi bila zamenjava za trenutno nespodbudno davčno zakonodajo.

Viri:

Blair, Margaret M., Douglas Kruse in Joseph Blasi. 2000. *Employee Ownership: An Unstable Form or a Stabilizing Force? V The new relationship: human capital in the american corporation*, ur. Margaret M. Blair in Thomas Kochan, 241-298. Washington: Brookings Institution Press. Dostopno na: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.142146> (20. november 2014).

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

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

Commission Staff Working Paper: *Financial Participation of Employees in the European Union*. 2001. Dostopno na: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/commission-issues-working-paper-on-employee-financial-participation> (9. marec 2006).

EFES. 2006. *Interno gradivo*.

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

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

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

Matrix Evidence. 2010. *The employee ownership effect: A review of the evidence*. Employee Ownership Association. Dostopno na: <http://www.employeeownership.co.uk/publications/the-employee-ownership-effect-a-review-of-the-evidence/> (15. maj 2013).

NCEO. 2014. *The Essentials of Ownership Culture*. Dostopno na: <http://www.nceo.org/main/article.php/id/27/> (16. december 2014).

Perotin, Virginie in Andrew M. Robinson. 2003. *Employee participation in profit and ownership: A review of the issues and evidence*. Luxembourg: European Parliament.

Poutsma, Erik. 2001. *Recent Trends in Employee Financial Participation in the European Union*. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities.

Rousseau, Denise in Zippi Shperling. 2003. *Pieces of the Action: Ownership and the Changing Employment Relationship*. *Academy of Management Review* (28) 4: 553-570. Dostopno na: http://wpweb2.tepper.cmu.edu/facultyAdmin/upload/ppaper_44680877237314_ownership_AMR.pdf (24. januar 2015).