

- *pravico do obveščeniosti o »dejavstvih«*, kot so splošni gospodarski položaj družbe, razvojni cilji družbe, stanje proizvodnje in prodaje in splošni gospodarski položaj panoge (prva do četrta alineja 89. člena),
- *pravico do predhodne obveščeniosti o »nameranih odločitvah delodajalca«* (glede vprašan iz pete do desete alineje 89. v zvezi z 90. členom ZSDU), ki seveda že po logiki stvari vključuje tudi pravico in dolžnost podajanja mnenj, ter pobud in predlogov za ustrezno upoštevanje tudi interesov delavcev v zvezi s temi odločitvami;

2. pravica do skupnega posvetovanja (91. do 94. člen ZSDU);

3. pravica do soodločanja s soglasjem (95. in 96. člen ZSDU);

4. pravica do začasnega zadržanja odločitve delodajalca in hkratne sprožitve arbitražnega spora (98. člen ZSDU), dodatno in ne nazadnje pa seveda zlasti tudi

5. pravica do samoiniciativnega podajanja predlogov, ki so v korist delavcev (druga alineja 87. člena ZSDU).

Opomba: Zadnjenavedena pravica do samoiniciativnega podajanja predlogov v korist delavcev v zakonu ni posebej razdelana v smislu dolžnosti delodajalca glede ravnanja s prejetimi pobudami in predlogi sveta delavcev, vendar pa gre brez dvoma za eno od najpomembnejših pravic, uresničevanju katere bi morali sveti delavcev posevčati še posebno pozornost. Svet delavcev, ki deluje zgolj **reaktivno**, ne pa v

čim večji meri tudi **proaktivno**, kajpak nikoli ne more biti res dober zastopnik avtentičnih interesov delavcev v organizaciji. A prav zaradi dejstva, da v zakonu ni posebej razdelana v omenjenem smislu, se nanjo v praksi žal pogosto kar pozablja.

Formalno gledano se pravice, zgoraj navedene v točkah 1 do 3, glede na stopnjo možnega participacijskega vpliva sveta delavcev na sprejete odločitve delodajalca, ki ga potencialno omogočajo, **stopnjujejo od šibkejših proti vedno močnejšim** – vsaka »višja« participacijska pravica na gornji lestvici zaradi zahtevnejših zakonsko določenih postopkovnih pravil glede načina njenega sprejemanja načeloma omogoča tudi večji potencialni vpliv sveta delavcev na vsebino sprejetih odločitev delodajalca. Najnižjo stopnjo možnega formalnega participacijskega vpliva sveta delavcev seveda omogoča pravica zgolj do »obveščeniosti o dejavstvih«, najvišjo pa pravica do »soodločanja s soglasjem«, ko delodajalec predlagane odločitve v primeru zavrnitve tega soglasja s strani sveta delavcev po zakonu (97. člen ZSDU) sploh niti ne more sprejeti. Tako imenovana »pravica veta« pod točko 4 zgoraj, ki je formalnopravno gledano res »močna« pravica, je namreč v bistvu le nekakšna varovalna pravica oziroma oblika »samopomoči« sveta delavcev, torej pravica, s katero lahko svet delavcev zagotavlja dosledno uresničevanje ostalih participacijskih pravic v primeru morebitnih kršitev s strani delodajalca, ni pa participacijska pravica sama po sebi.

Treba pa se je zavedati, da v realnosti lahko »učinkovit« sistem delavskega so-

upravljanja, ki je v obojestranskem interesu delavcev in delodajalca, v resnici temelji le na »moči argumentov«, ne na »argumentu moči«. Ključna oblika uresničevanja delavskega soupravljanja, ki seveda lahko ne glede na tak ali drugačen zakon v praksi funkcionira le med resnično »benevolentnimi« partnerji, je torej predvsem nenehno »skupno posvetovanje in medsebojno usklajevanje interesov«. Če tega ni, pa osnovnega smisla in namena delavskega soupravljanja kajpak ne more »na silo« spraviti v življenje noben zakon. Prav iz tega razloga na to obliko soupravljanja še posebej in izrecno napotuje tudi ZSDU, ki v svojem 86. členu pravi: »Delodajalec in svet delavcev ali njegov odbor se sestajata na zahtevo delodajalca ali sveta delavcev. Praviloma enkrat mesečno se sestajata zaradi uresničevanja pravic in obveznosti, ki jih imata po tem zakonu.«

Zakon je torej v resnici lahko le v pomoč in podporo pri uresničevanju sistema delavskega soupravljanja v praksi, v nobenem primeru pa ga ne more kar sam po sebi zagotoviti mimo dejanske volje in iskrenih sodelovalnih interesov obeh udeleženi partnerjev. Zato si morata obe strani – tako delodajalska kot delavska – skozi svoje vsakodnevno delovanje v praksi neprestano prizadevati za postopno in strpno izgrajevanje **resničnih »sodelovalnih« medsebojnih odnosov**. Samo to je pot, ki vodi v resnično, tudi vsebinsko, ne samo formalno kakovostno delavsko soupravljanje.

FINANČNA PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH

Vpliv lastništva zaposlenih na zadovoljstvo in zdravje pri delu

Lastništvo zaposlenih je uspešen in konkurenčen del trajnostno naravnega gospodarstva. Podjetja z lastništvom zaposlenih imajo višjo stopnjo zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih, večje število zadovoljnih strank, boljšo finančno uspešnost, večjo produktivnost, višjo kakovost dela, visoko stopnjo produktivnega angažiranja zaposlenih, nižje stopnje odsotnosti, sposobnost hitrejšega ustvarjanja delovnih mest ter večjo odpornost na tržna nihanja in recesije.

Lastništvo zaposlenih in zadovoljstvo zaposlenih

V Veliki Britaniji je bila objavljena študija, ki se je osredotočala na to, kakšna je

povezanost lastništva zaposlenih z zdravjem pri delu, zadovoljstvom zaposlenih in njihovim odnosom do podjetja. V nadaljevanju so **predstavljeni izsledki omenjene**

študije in primeri dobrih praks vključevanja zaposlenih v procese sprejemanja odločitev, skrbi za zdravje na delovnem mestu in zadovoljstvo zaposlenih v neka-



Piše:
mag. Leja Drogenik Štibelj

terih britanskih podjetjih, ki so v lasti zaposlenih.

McQuiad in drugi (2012) so v svoji raziskavi analizirali različne vidike zadovoljstva zaposlenih v podjetjih v lasti zaposlenih in podatke je primerjali z rezultati nacionalnih raziskav glede primerljivih vidikov zadovoljstva zaposlenih v konvencionalnih podjetjih. Rezultati primerjave so pokazali, da imajo podjetja v lasti zaposlenih **višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu kot podjetja, ki niso v lasti zaposlenih**, zaposleni so bolj zadovoljni z delom, višja je varnost zaposlitve, večji je občutek osebne

Zaposleni v podjetjih, ki so v lasti zaposlenih imajo večji nadzor nad svojim delom, nad delovnimi nalogami, ki jih izvajajo in imajo dovolj časa, da opravijo svoje delo.

izpolnitve, več zaposlenih v podjetjih, ki so v lasti zaposlenih, bi svojega delodajalca priporočilo drugim.

Zaposleni v podjetjih, ki so v lasti zaposlenih, imajo večji nadzor nad svojim delom, nad delovnimi nalogami, ki jih izvajajo in imajo dovolj časa, da opravijo svoje delo. Podjetja v lasti zaposlenih imajo boljše komunikacijsko prakso in boljše prakso vključevanja zaposlenih v procese odločanja. Vodje upoštevajo stališča svojih zaposlenih, odgovarjajo na predloge zaposlenih, zaposlenim omogočajo vpliv na sprejemanje končnih odločitev, imajo visoko stopnjo razumevanja stališč zaposlenih. Vključitev zaposlenih v **sprejemanje odločitev na splošno velja za sestavni del dela podjetij**, ki so v lasti zaposlenih, saj je lastništvo zaposlenih običajno povezano z okrepljenim sodelovanjem zaposlenih z vodstvom in daje občutek večje vključenosti zaposlenih, pozitivno povezan z njihovo bla-

ginjo (Davies v Nuttall 2012). Nadalje ugotavlja, da bo do dobrega počutja podrejenih z večjo verjetnostjo prihajalo v podjetjih z lastništvom zaposlenih, ki zaposlenim zagotavljajo večji delež lastništva in možnost sodelovanja pri uresničevanju dolgoročnih skupnih ciljev.

Večina zaposlenih v podjetjih, ki so v lasti zaposlenih, je bolj zadovoljna z delom, ima občutek, da ima več vpliva na sprejete odločitve in večjo podporo svojega neposrednega vodje in je bolj motivirana za dobro opravljanje svojega dela. Ravni zdravja v podjetjih, ki so v lasti zaposlenih, so bile precej visoke, celo višje od povprečja celotnega prebivalstva. Večina vprašanih je menila, **da imajo njihova podjetja dobre politike, ki podpirajo zdravje in dobro počutje zaposlenih**. Na splošno je večina zaposlenih poročala, da delodajalci v podjetjih, ki so v lasti zaposlenih, z razumevanjem sprejmejo njihovo odsotnost z dela, kadar so odsotni zaradi zdravstvenih razlogov (McQuiad in drugi 2012).

Do podobnih ugotovitev sta prišla tudi Peel in Wilson (v Nuttall 2012), ki sta proučevala podatke o zaposlenih v proizvodni dejavnosti v Veliki Britaniji in ugotovila, da imajo podjetja z vpeljanimi she-

procesne sprejemanja odločitev, skrbi za zdravje na delovnem mestu in zadovoljstvo zaposlenih v nekaterih britanskih podjetjih, ki so v lasti zaposlenih (McQuiad in drugi 2012).

SCOTT BADER

Je mednarodno kemijsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1921, 30 let kasneje je postopoma prešlo v last zaposlenih. Danes je podjetje v celoti v lasti zaposlenih. Delnice podjetja so zbrane v posebnem skladu podjetja. Vsi novo zaposleni takoj postanejo pridruženi člani sklada, **po letu dni delovne dobe pa postanejo polnopravni člani, ki uživajo vse bonitete polnega članstva**.

Zaposleni so intenzivno vključeni v procese sprejemanja odločitev; imajo predstavnike delavcev, ki se posvetujejo z vsemi zaposlenimi v podjetju, kar podjetju zagotavlja odprtost in dober dostop do znanja. Zaradi narave dela imajo močan podudarek na zdravju in varnosti pri delu. Na dobro počutje zaposlenih gledajo s širše perspektive, ki vključuje tudi rast in razvoj zaposlenih ter celovit poudarek na politiki socialne varnosti za pomoč zaposlenim v času, ko jo ti potrebujejo. Zaposlenim so na voljo številne bonitete: restavracija, bazen, športni in družabni klubi ter nenazadnje privlačno delovno okolje. Na splošno **zaposleni občutijo, da so del posebnega delovnega okolja** in te prednosti tudi cenijo. Bonitete, ki jih uživajo zaposleni v podjetju, pripomorejo k zmanjševanju fluktuacije in odsotnosti zaposlenih z dela ter povečujejo uspešnost podjetja.

JOHN LEWIS PARTNERSHIP

John Lewis Partnership (v nadaljevanju JLP) je eden izmed najbolj uspešnih trgovcev na drobno v Veliki Britaniji. Vsi redno zaposleni so člani sklada. V statutu podjetja je določeno, da je »temeljni cilj JLP sreča zaposlenih, ki izvira iz zadovoljstva na delovnem mestu...«, zato je jasno, da je za JLP zadovoljstvo zaposlenih oz. partnerjev (vsi zaposleni so „partnerji“) osrednjega pomena za njihovo poslovanje.

Komunikacija med zaposlenimi je zelo razvita in vključuje vse zaposlene v celotni organizaciji; od zaposlenega v posamezni prodajalni do vodilnih v podjetju. Na primer, **vsak oddelek ima svoj forum, ki ima pooblastilo za razveljavitev upravljalške odločitve**. V JLP uporabljajo različne načine obveščanja partnerjev, na primer dnevno posodobljene oglasne deske, obveščanje

mami finančne participacije **občutno manjši delež absentizma med zaposlenimi**. Podjetja z udeležbo zaposlenih v dobičku imajo za okoli 8 odstotkov nižjo stopnjo odsotnosti z dela od povprečja, podjetja z opcijskim načrtom nagrajevanja pa za približno 13 odstotkov. Podatki iz John Lewis Partnership (v Reeves 2007) kažejo, da je bila stopnja absentizma pri njih 3,4 odstotka, medtem ko je povprečna stopnja absentizma v prodaji na drobno v povprečju 7,8 odstotka. V podjetjih v lasti zaposlenih ni le nižja stopnja absentizma glede na povprečje, ampak je **razlika tudi glede stopnje fluktuacije**, ki je v John Lewis Partnership znašala 21 odstotkov, medtem ko je bila pri njegovih dveh glavnih konkurentih 38 in 43 odstotkov.

Primeri dobrih praks

V nadaljevanju predstavljamo primere dobrih praks vključevanja zaposlenih v

na zaslonu v jedilnici, publikacije in glasilo zaposlenih, ki je posodobljeno vsak teden.

Eden od njihovih glavnih pristopov, ki jih ločuje od mnogih drugih organizacij, je zagotavljanje ugodnosti zunaj delovnega mesta, kot so npr. subvencionirane počitnice, gledališke in kino vstopnice. Partnerji lahko tudi ustanovijo lastne klube, saj v JLP

tem vrednot igra pomembno vlogo pri vsakdanjem obnašanju zaposlenih: zaposleni se morajo medsebojno spoštovati, **biti odprti in pošteni drug do drugega in ne spodkopavati drug drugega**. Uvedba pozitivnih vrednot je v veliki meri spremenila odnose zaposlenih na delovnem mestu v smeri izboljšanja odnosov, bolj

Na splošno je večina zaposlenih poročala, da delodajalci v podjetjih, ki so v lasti zaposlenih, z razumevanjem sprejmejo njihovo odsotnost z dela, kadar so odsotni zaradi zdravstvenih razlogov.

verjamejo, da **če se partnerji zunaj dela bolj izklopijo, lahko v službi prispevajo več k uspešnemu delu**. Višji menedžerji JLP verjamejo, da ima lastništvo zaposlenih pozitiven učinek na dobro počutje partnerjev, zato se zavedajo pomembnosti vlaganja v svoje zaposlene.

TULLIS RUSSELL

Skupina Tullis Russell s sedežem na Škotskem je vodilno podjetje za izdelavo, premazovanje in predelavo papirja, ki je v celoti v lasti zaposlenih. Podjetje zaposlenim omogoča pridobivanje delnic podjetja v okviru odobrene in davčno stimulirane SIP sheme, in **sicer prejemanje brezplačnih delnic ter nakup partnerskih delnic** podjetja pod zelo ugodnimi pogoji.

Lastništvo zaposlenih je osrednjega pomena za vse, kar počnejo v tem podjetju, vključno z zaposlovanjem, trženjem, strate-

profesionalnega okolja, boljšega dela v skupini in večjega spoštovanja na delovnem mestu.

EDWARD CULLINAN

Edward Cullinan je londonski arhitekturni studio z 29 zaposlenimi in je v lasti zaposlenih vse od ustanovitve v letu 1965. Podjetje nima delniške sheme, lastništvo podjetja temelji na zadružni strukturi, pri kateri so vsi redno zaposleni direktorji podjetja. Dohodek, ki ga podjetje ustvari v okviru finančnega leta, **se razdeli v obliki izplačil plač in delitve dobička**. V podjetju se čuti močna povezava med lastništvom in dobrim počutjem zaposlenih. Dobro počutje je vgrajeno v temeljno strukturo organizacije. Podjetje ima ekipo za dobro počutje, ki ni del kadrovskega oddelka, ampak je sestavljena iz skupine arhitektov, ki skrbi za vse vidike dobrega počutja zaposlenih, za

Zaposleni občutijo, da so del posebnega delovnega okolja in te prednosti tudi cenijo.

gijo in oglaševanjem. Njihova strategija je biti trajnostno naravnano podjetje v lasti zaposlenih. Organizacija ima zelo močan etos skrbi za zaposlene, naravnano v smeri oblikovanja delovnih mest, **ki pozitivno prispevajo k zdravju in dobremu počutju zaposlenih**. Vključenost zaposlenih v procese odločanja in učinkovitost komunikacijskega sistema je eden najbolj izpostavljenih pozitivnih vidikov dela v Tullis Russell. V podjetju vlada močan občutek pripadnosti zaposlenih. Številni zaposleni navajajo, da bi za odhod iz podjetja potrebovali zelo močne spodbude od zunaj, saj so pogoji dela v Tullis Russell tako dobri.

Lastništvo delnic podjetja s strani zaposlenih je močno povečalo občutek lastništva in ponosa zaposlenih v podjetju. Sis-

spremljanje zdravja in dobrega počutja, kot tudi za politiko upravljanja s stresom.

Sprejemanje vseh pomembnih odločitev poteka prek diskusij med zaposlenimi, saj je podjetje močno predano vključenosti vseh zaposlenih in razpravljanju o vseh vprašanih, ki zadevajo sprejemanje končne odločitve. Postopek odločanja je soglasen, **pogosto dolgotrajen, vendar vključuje vse zaposlene v podjetju**. Učinkovita komunikacija se obravnava kot del procesa dojemanja lastništva zaposlenih v praksi in razumevanja glasu vsakega posameznika v organizaciji. Podjetje spodbuja redne odmore med delovnim časom, še posebej v obdobjih, ko je dela največ, Med redne odmore spada vsakodnevni popoldanski čaj in skupno tedensko kosilo. Takšna neformal-

na srečanja predstavljajo **pomemben čas za druženje s sodelavci in izmenjavo informacij**. Z rednimi srečanji se zaposleni seznanijo z dogajanjem v organizaciji.

Podjetje daje velik poudarek na povezanosti med fizičnim delovnim okoljem posameznika in splošnim dobrim počutjem posameznega zaposlenega. Z odprtimi delovnimi mesti, **kjer starejši in mlajši uslužbenci sedijo skupaj**, je podjetje doseglo boljšo komunikacijo med zaposlenimi, večji pregled nad izvajanjem posameznih projektov in boljši prenos izkušenj zaradi odprte strukture.

Zaključek

Rezultati raziskav in primeri dobrih praks kažejo, da so zaposleni v podjetjih, ki so v lasti zaposlenih, bolj zdravi in zadovoljni. Do tega ne prihaja le zaradi lastništva zaposlenih, temveč zaradi zavedanja tovrstnih podjetij, **da se vlaganja v zaposlene in njihovo delovno okolje obrestuje**, saj se na ta način v podjetjih izboljša delovno vzdušje in zmanjša število bolniških odsotnosti (stopnja absentizma). Tovrstna podjetja se tudi zavedajo pomembnosti dobre komunikacije med zaposlenimi in vključevanja zaposlenih v procese sprejemanja odločitev. Zaposleni namreč bolj z razumevanjem sprejemajo spremembe, če so le-te uvedene v soglasju z njimi. Participacija oziroma vključevanje zaposlenih **predstavlja ključ do sprostitve potenciala**, ki ga v sebi nosi lastništvo zaposlenih. Z zakonsko urejenim in davčno spodbujenim področjem lastništva zaposlenih, bi lahko prednosti tovrstne podjetniške oblike bolje izkoristilo tudi marsikatero podjetje, ki deluje v slovenskem okolju.

Viri:

McQuaid, Ronald W, Emma Hollywood, Sue Bond, Jesus Canduela, Alec Richard in Gemma Blackledge. 2012. Fit for work? Health and wellbeing of employees in employee owned businesses. Project Report. Edinburgh: Edinburgh Napier University. Dostopno na: <http://www.napier.ac.uk/employmentresearchinstitute/projects/Documents/NapierHealthWellbeing-A5%20FINAL%20281112.pdf> (15. maj 2013).

Nuttall, Graeme. 2012. Sharing Success: The Nuttall review of Employee Ownership. Dostopno na: <http://www.bis.gov.uk/assets/BISCore/business-law/docs/S/12-933-sharing-success-nuttall-review-employee-ownership.pdf> (7. januar 2013).

Richard Reeves. 2007. Coco Companies: Work, Happiness and Employee Ownership. Brough: Employee Ownership Association. Dostopno na: <http://employeeownership.co.uk/publications/coco-companies-work-happiness-and-employee-ownership/> (3. junij 2013).