



Piše:
mag. Leja Drogenik Štibelj

Kultura lastništva

Močna lastniška kultura ločuje uspešna ESOP podjetja od ostalih (Ownership Associates 2004).

Kulturo lastništva opredeljujemo kot sistem prepričan in navad, ki zaposlene spodbujajo k razmišljanju in delovanju kot lastniki. Lastništvo lahko znatno pripomore k **izboljšanju motivacije zaposlenih in njihove delovne uspešnosti** (Ownership Associates 2003), v kolikor podjetja **(1)** zaposlenim omogočijo, da razumejo, kako lahko njihova dejanja prispevajo k uspešnosti podjetja, in jim dajo priložnost, da se izkažejo ter **(2)** ustvarijo kulturo podjetja, ki povečuje motivacijo zaposlenih, da si sami po svojih najboljših močeh prizadevajo za dobro opravljeno delo in s tem za sabo povlečejo tudi svoje sodelavce, da temu sledijo.

Lastništvo samo po sebi ne vpliva veliko na uspešnost, toda **podjetja, ki združijo lastništvo in vključenost zaposlenih, dobijo prednost, ki je njihovi konkurenti nimajo**. Rezultati raziskav lastništva zaposlenih kažejo močno povezanost med vključenostjo zaposlenih v sprejemanje odločitev in uspešnim poslovanjem ESOP podjetij (Conte in Rosen v Rodgers 2000). In nadalje, da je vključenost zaposlenih ključ do sprostitve potenciala, ki ga v sebi nosi lastništvo zaposlenih (Rodgers 2000). Prava vključenost zaposlenih se zgodi, ko zaposleni razmišljajo in delujejo kot lastniki – do tega pa pride, ko podjetje zgradi močno lastniško kulturo.

Spodbujevalni in kulturni učinek lastništva

Lastniška moč v podjetju izhaja iz izkoriščanja finančnih (spodbujevalni učinek) in nefinančnih vidikov (kulturni učinek) lastništva zaposlenih (Ownership Associates 2001). **Spodbujevalni učinek** odraža

zmožnost lastništva zaposlenih, da zaposlenim zagotovi dodatni denarni razlog za dobro opravljanje svojega dela. Ima pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih, saj vsakemu zaposlenemu daje individualni motiv za spodbujanje uspeha podjetja in njegove vrednosti. Raziskave kažejo, da je vloga spodbujevalnega učinka ključna iz naslednjega razloga: zaposleni ne bodo občutili psihološkega vidika lastništva, dokler ne bodo deležni finančnih koristi lastništva, tj. dokler ne bodo občutili spodbujevalnega učinka.

Spodbujevalni učinek v podjetjih je mogoče doseči tudi z drugimi finančni orodji, ki ne temeljijo nujno na lastništvu zaposlenih, **kulturni učinek** pa je mogoče doseči le z lastništvom. Gre za globoko povezanost zaposlenih s podjetjem in za odnos, ki temelji na več kot le na denarju. Lastništvo daje zaposlenim občutek pripadnosti podjetju. Kulturni učinek je posledica psihološkega lastništva in obstaja samo v podjetjih, ki med svojimi zaposlenimi občutek lastništva aktivno negujejo. Spodbujevalni učinek predstavlja potrebno osnovo, vendar dejanska moč lastništva zaposlenih izhaja iz kulturnega učinka.

Vrednote lastništva: pravice in odgovornosti

Temelj zdrave kulture lastništva je povezava med pravicami, ki jih pričakujejo zaposleni, in odgovornostmi, ki jih sprejemajo. Jedro lastniške kulture je splet pričakovanj in zaznav, kako najti ravnotežje med pravicami in odgovornostmi na šestih področjih (Mackin in Rodgers 2001): **odločanje, obveščanje in učenje, organizacijska pravičnost, odgovornost, delo in plačilo**

ter **podjetništvo**. Sodelovanje zaposlenih pri odločanju ne prinaša le dodatnih pravic, temveč tudi številne odgovornosti. Zaposleni morajo prevzeti odgovornost, da njihov prispevek pri odločanju vodi k sprejemanju najboljših odločitev. Čeprav uvedba SLZ pogosto prinese s seboj dodatne pravice, so za oblikovanje zdrave kulture lastništva enako pomembne tudi odgovornosti, ki prihajajo v paru s pravicami. Pravice in odgovornosti zaposlenih lastnikov naj se medsebojno krepijo: podjetja naj glede vključenosti zaposlenih v sprejemanje odločitev zasledujejo ravnotežje, kar pomeni, da so zaposleni vključeni v sprejemanje odločitev na različnih ravneh in hkrati ob tem doživljajo občutek zadovoljstva, ko lahko svoje znanje in veščine uporabijo za izboljšanje poslovanja podjetja. Idealna lastniška kultura ima izrazito poudarjene pravice zaposlenih pri sprejemanju odločitev na eni in izrazito močne odgovornosti na drugi strani.

Spremembe v načinu upravljanja

Izkušnje ameriških strokovnjakov, ki svetujejo glede oblikovanja lastniške kulture v ESOP podjetjih, kažejo, da je ob uvedbi SLZ s strani vodstva dobro upoštevati naslednjih pet priporočil (Ownership Associates 2001):

Osredotočite se na poštenost

Podjetja naj poiščejo in obravnavajo vprašanja glede pravične obravnave vsakega posameznega zaposlenega in delovne sile kot celote. Razmislijo naj o spremembi posameznih politik in postopkov, ki so bile med zaposlenimi zaznane kot nepošteni.

Posebno pozornost naj posvetijo posebnemu obravnavanju in favoriziranju določenih zaposlenih. Podjetja naj o poštenosti na sploh in poštenu obravnavi zaposlenih tehtno premislijo ob uvedbi in predstavitvi SLZ.

Podpora srednjim menedžerjem in nadzornikom

Ta skupina zaposlenih je na pogosto v najtežjem položaju v podjetju: medtem ko običajno nimajo nobene vloge pri oblikovanju ali načrtovanju uvedbe SLZ, imajo vsakodnevni stik z zaposlenimi in so zadolženi za vpeljevanje lastništva zaposlenih v dnevno resničnost. Ta sprememba jih bo verjetno prisilila k spremembi navad upravljanja, ki so se jih naučili v večini svojega poklicnega življenja. Upravitelji na srednji ravni pogosto potrebujejo precejšnjo podporo in usposabljanje, preden spremenijo svoje dojemanje lastništva. Ni presenetljivo, da so ravni cinizma vedno višje med srednjimi menedžerji in nadzorniki kot med katero koli drugo skupino delovne sile. Podjetja morajo sprejeti ukrepe za čim hitrejšo vključitev te skupine zaposlenih v proces uvedbe SLZ in jim v najboljšem primeru dati vlogo pri oblikovanju SLZ.

Načrtujte sodelovanje zaposlenih

Zlasti v zgodnjih fazah uvedbe lastništva zaposlenih je za podjetje pomembno, da se osredotočijo na vključevanje zaposlenih v lokalne odločitve (na ravni oddelka, delovne skupine ali samo na ravni posameznega delovnega mesta), ne pa na vključevanje zaposlenih v sprejemanje strateških odločitev. Do vključenosti zaposlenih na strateški »globalni« ravni naj pride postopoma in le v določenih primerih, saj ima to močan simbolni učinek. Vključenost zaposlenih pri reševanju vsakodnevnih vprašanj bo imelo največji neposredni učinek na spremembo odnosa do podjetja večine zaposlenih.

Povezovanje programov podjetja z lastništvom

Lastništvo je lahko »lepilo«, ki povezuje različne programe podjetij (bonuse, preoblikovanje delovnih procesov, ugodnosti in komunikacijske programe) v celovito celoto.

Vprašajte ljudi, kaj želijo od lastništva

Podjetje naj poišče sistematičen in psihološko varen način, da zaposleni izrazijo, kaj jim lastništvo pomeni. Slednje vodstvu omogoči, da prilagodi različne značilnosti

SLZ posebnim potrebam svoje delovne sile in nato uvede zelene spremembe. Ob uvedbi spremembe le seznanjeni zaposleni, da je bila sprememba narejena, ker so sami izrazili, da jo želijo. Povezovanje sprememb z željami zaposlenih ima lahko drugačen učinek do sprejemanja uvedene spremembe.

Vzpostavitev lastniške identitete zaposlenih

Lastništvo zaposlenih predstavlja za zaposlene veliko spremembo v načinu gledanja na podjetje in na njihovo vlogo v njem. Lastništvo ima močan psihološki vpliv na zaposlene, zato so informacije o tem, kaj pomeni lastništvo za zaposlene, ključnega pomena za vodstvo podjetja. Ameriške izkušnje kažejo (Ownership Associates 2001), da ima vidik, s katerega zaposleni gledajo na lastništvo, največji vpliv na uspešnost ali neuspešnost podjetja in pri tem izpostavljajo naslednjih pet vidikov:

Finančno izplačilo: nekateri zaposleni vidijo lastništvo kot finančno korist – kot lastniki, pričakujejo, da bodo na neki točki prejeli določeno denarno vrednost.

Sodelovanje: nekateri ljudje želijo biti vključeni v odločitve, ki vplivajo na njihovo vsakodnevno delo; želijo soodločati o vprašanih, ki vplivajo na njihove delovne pogoje.

Vpliv: nekateri ljudje želijo sodelovati pri širših odločitvah v celotni družbi; želijo določeno stopnjo vpliva na strateška vprašanja.

Skupnost: nekateri ljudje želijo čutiti vez z drugimi lastniki; želijo začutiti, da je celotno podjetje »v tem skupaj«.

Poštenost: nekateri ljudje želijo, da bi jih podjetje pošteno obravnavalo; želijo razumna pravila in ne želijo posebne obravnave za določene posameznike.

Lastništvo zaposlenih in odločanje

Gradnja participativne kulture je večstopenjski proces. Podjetje, ki želi razviti močno lastniško kulturo, bo poskušalo zagotoviti usposabljanje zaposlenih ter okrepiti vključevanje zaposlenih na vseh ravneh sprejemanja odločitev, in sicer: (i) avtonomije zaposlenih pri vsakdanjem delu, (ii) sodelovanja pri sprejemanju odločitev na ravni delovnih skupin in (iii) vpliva na odločitve, ki se nanašajo na usmeritve celotnega podjetja (glej Ownership Associates 1998).

Podjetja s SLZ naj si izberejo raven in vrsto vključenosti zaposlenih. Ob tem naj upoštevajo pričakovanja vseh vključenih glede sprejemanja odločitev. Zaposleni lastniki namreč pričakujejo določeno stopnjo odločanja. Podjetja naj **z vključevanjem zaposlenih pričnejo postopoma**, tako da počasi dajejo večji poudarek na sodelovanju zaposlenih pri sprejemanju odločitev na ravni delovnih skupin in nato postopoma ugotovijo in/ali se odločijo, če želijo zaposlenim omogočiti vpliv na sprejemanje odločitev na višji ravni. Izkušnje podjetij v lasti zaposlenih kažejo, da se vključenost zaposlenih v procese sprejemanja odločitev dolgoročno izplača, saj se s tem povečata delovna prizadevnost zaposlenih in stopnja reševanja težav v delovnem procesu. Nasprotno se pri tistih, ki se s pričakovanji zaposlenih ne ukvarjajo, običajno poveča stopnja cinizma in nezaupanja zaposlenih.

Komponente participativnega odločanja

V procesu odločanja ločimo dve obliki odgovornosti pri sprejemanju odločitev in

Temeljni dejavniki, ki vodijo do uspešnih načinov vključevanja zaposlenih (McLeod v Nuttall 2012, 26):

- **vodstvo**, ki oblikuje močno, pregledno in jasno organizacijsko kulturo ter daje zaposlenim možnost pregleda nad njihovim delom, vizijo in cilji organizacije;
- **dobri menedžerji**, ki zagotavljajo transparentnost, dajejo priznanje zaposlenim za njihov prispevek in napore, ki obravnavajo zaposlene kot posameznike in ki vzpostavijo dobro in učinkovito organizacijo dela, tako da zaposleni čutijo, da so cenjeni in da imajo podporo pri opravljanju svojega dela;
- **zaposleni**, ki imajo možnost izražanja svojih idej, so slišani, dobijo povratno informacijo o kakovosti opravljenega dela, sodelujejo pri reševanju težav in izzivov, imajo možnost vpliva na odločitve ter so skupaj z vodstvom zavezani k oblikovanju skupnih rešitev;
- **organizacija**, ki živi svoje vrednote in zagovarja vedenjske norme, ki temeljijo na zaupanju in občutku celovitosti.

tri oblike pravic pri sprejemanju odločitev (Ownership Associates 1998):

1. odgovornost odločanja je, da morajo tisti, ki odločajo, to opravilo vzeti resno. Temu pravimo, da **aktivni glas**, kar pomeni, da je v sprejemanje odločitev potrebno vložiti določeno količino svojega časa in energije, da se lahko sprejme kar najboljša odločitev. Vsi vključeni se morajo zavezati, da se bodo udeleževali sestankov, zbirali informacije in proučevali alternative.

2. odgovornost odločanja se imenuje **odgovorni glas** in je ključna komponenta priznavanja strokovnega znanja drugih. Doseganje te stopnje odgovornosti odločanja je velik izziv za lastniško kulturo. Ta izziv je proces, ki zahteva spremembe tako v strukturi podjetja kot v odnosih in obnašanju vseh vključenih v procese odločanja.

“Podjetje mora upravljati strokovno usposobljeno osebje ... ključ do učinkovitega upravljanja je jasna hierarhija ... enakost mora biti primarna, hierarhija pa sekundarna ... če so cilji in vrednote jasni in pošteni, dobi stil vodenja še veliko več pomembnosti, kot si je zasluži ... če so vsi interesi usmerjeni k istemu cilju (dobičkonosnost) in če vsi delajo v smeri tega cilja, bosta moč in nadzor vse manjša.” (Carris v Betit 2002).

Vrste odločitev, kjer imajo zaposleni lastniki lahko pravice, spadajo v tri kategorije (Ownership Associates 1998):

1. **avtonomija** se nanaša na odločitve, ki spadajo v vsakodnevne delovne dejavnosti, kjer je svoboda odločanja najbolj pričakovana.

2. **sodelovanje** se nanaša na vpliv pri sprejemanju lokalnih odločitev na ravni delovnih skupin.

3. **vpliv** se nanaša na odločitve, ki vplivajo na celotno podjetje. Na splošno je za pričakovati, da bo nevodstveno osebje imelo najnižjo stopnjo vključenosti v sprejemanje tovrstnih odločitev.

Vključenost zaposlenih v sprejemanje odločitev, ki se nanašajo na njihova delovna mesta in s tem povezano stopnjo nadzora nad sprejetimi odločitvami, naj temelji na dve principih (Ownership Associates 1998): (i) zaposleni naj sodelujejo pri sprejemanju tistih odločitev, ki se nanašajo na delo, ki ga neposredno izvajajo ter (ii) sodelujejo naj pri sprejemanju odločitev, povezanih z delom oziroma procesi, ki jih najbolj razumejo. Kot pričakovano, bo stopnja vključenosti zaposlenih najvišja z vidika avtonomije pri vsakodnevnem delu, nižja bo pri vključenosti v odločanje na ravni delovnih skupin in najnižja kar se tiče vpliva na odločitve, ki se nanašajo na usmeritve glede celotnega podjetja.

Namesto sklepa – podporni dejavniki ob uvedbi SLZ

Pri mnogih podjetjih je primarni cilj uvedbe lastništva zaposlenih usklajevanje interesov vseh zaposlenih v podjetju. Izkušnje iz ZDA kažejo, da mnoga podjetja ob uvedbi ESOP načrta želijo, da bi lastništvo služilo kot **spodbujevalni sistem za dosego višje ravni uspešnosti**. Najpogostejša ovira pri tem, da bi podjetja ob uvedbi SLZ iz lastništva potegnili največ, je neuspešno izobraževanje delovne sile, kar vodi v nerazumevanje pomena lastništva s strani zaposlenih. Samo prepričanje vodstva, da je lastništvo učinkovit spodbudni mehanizem, ni dovolj, da bodo zaposleni dejansko sodelovali pri uspehu podjetja. Zaposleni bodo zaupali odločitvi vodstva podjetja za SLZ

in ji sledili le, če razumejo, kako SLZ deluje in če je njihov vidik gledanja na lastništvo skladen z vidikom vodstva podjetja.

Ob uvedbi SLZ je zato v podjetju potrebno poskrbeti za **razvoj korporativne kulture**, ki poudarja lastniški duh podjetja, temelji na zaupanju, spoštovanju, enakosti in poštenosti, spodbuja sodelovanje ter vključenost vseh zaposlenih v procese sprejemanja odločitev. Ključ do izboljšanja učinkovitosti poslovanja podjetja z uvedbo SLZ je torej **kombinacija: 1)** spodbud, ki so dovolj pomembne, da motivirajo zaposlene; **2)** vključenosti zaposlenih, ki mora biti dovolj močna, da zaposlenim omogoča sodelovanje pri sprejemanju pomembnih odločitev in **3)** takšnega okolja delovnega mesta ali etosa podjetja, ki motivira zaposlene, da delo opravljajo po svojih najboljših močeh. Lastniška kultura se ne nanaša na vključevanje vseh v vse, temveč na to, da vodstvo zaposlene obvešča, jim da možnost in nudi podporo, da se vključijo tam, kjer lahko s svojim znanjem in izkušnjami največ prispevajo.

Viri:

- Betit, Cecile G. 2002. *Carris Companies' Practice of Employee Governance*. Dostopno na: <https://www.ownershipassociates.com/pdf/jcc6bet2.pdf> (14. februar 2019).
- Mackin, Christopher, Loren Rodgers. 2001. *Managing Ownership Complexity*. Dostopno na: <https://www.ownershipassociates.com/complexity.shhtm> (15. februar 2019).
- 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).
- Ownership Associates 1998. *Participation: Decision Making and Employee Ownership. The Ownership Culture Report, No. 2*. Cambridge, MA. Dostopno na: <https://www.ownershipassociates.com/pdf/ocr2.pdf> (15. februar 2019).
- Ownership Associates 2001. *Ownership and Motivation What Does Ownership Mean to Employees? The Ownership Culture Report, No. 4*. Cambridge, MA. <https://www.ownershipassociates.com/pdf/ocr4.pdf> (5. marec 2019).
- Ownership Associates 2003. *Human Resources and Company Performance*. Dostopno na: https://www.ownershipassociates.com/hr_performance.shtm (14. februar 2019).
- Ownership Associates 2004. *Making an ESOP Work For You*. Dostopno na: <https://www.ownershipassociates.com/pdf/makingesop.pdf> (5. marec 2019).
- Rodgers 2000. *Making Employee Ownership Real: An Interview with Loren Rodgers of Ownership Associates*. Dostopno na: <https://www.ownershipassociates.com/makingowner-ship.shhtm> (5. marec 2019).

Nekaj pomembnih razlik, ki podjetja z močno kulturo lastništva zaposlenih ločijo od ostalih podjetij:

- največje bogastvo podjetja so zaposleni – skrb za zaposlene;
- zaposlene se prek lastništva spodbuja, da se obnašajo kot podjetniki – lastništvo prihaja s pravicami in odgovornostmi;
- izvirna filozofija podjetja;
- moto podjetja, ki poudarja lastniške vrednote;
- poslovanje na dolgi rok;
- čim bolj horizontalna hierarhija (število hierarhičnih ravni zmanjšano na minimum);
- visoka stopnja motivacije za delo;
- nizka stopnja fluktuacije in absentizma;
- vitka proizvodnja;
- stalno izobraževanje zaposlenih z različnih področij (strokovnost, zdravje, počutje,...).