

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MOTIVACIJA V PROGRAMU NOTRANJE
VARČEVALNE SCHEME: PRIMER SKUPINE
PODJETIJ VEOLIA TRANSPORT**

Ljubljana, junij 2007

SIMON MEGLIČ

IZJAVA

Študent Simon Meglič izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Nade Zupan, in skladno s 1.odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 01.06.2007

Podpis:_____

KAZALO:

1. UVOD	1
1.1. PROBLEMATIKA IN NAMEN	1
1.2. CILJI MAGISTRSKEGA DELA	2
1.3. METODE DELA	3
2. VARČEVALNE SHEME	4
2.1. PREDSTAVITEV VARČEVALNIH SHEM	5
2.1.1. VARČEVALNE SHEME V SVETU	5
2.1.1.1. PROGRAM DELNIŠKEGA LASTNIŠTVA ZAPOSLENIH (ESOP)	8
2.1.2. VARČEVALNE SHEME V SLOVENIJI	10
2.1.2.1. NOTRANJE VARČEVALNE SHEME V SLOVENIJI	13
2.2. POMEN VARČEVALNIH SHEM ZA ZAPOSLENE IN PODJETJE	15
3. VARČEVALNA SHEMA V PODJETJU VEOLIA ENVIRONNEMENT S.A.	18
3.1. ZAKONODAJA FRANCIJE GLEDE VARČEVALNIH SHEM	18
3.2. VEOLIA ENVIRONNEMENT S.A.	18
3.3. PREDSTAVITEV PROGRAMA NOTRANJE VARČEVALNE SHEME SEQUOIA	19
4. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH ZA SODELOVANJE V NOTRANJI VARČEVALNI SHEMA	23
4.1. TEORIJA MOTIVACIJE	23
4.1.1. OPREDELITEV POJMOV	23
4.1.2. PREDSTAVITEV NEKATERIH TEORIJ MOTIVACIJE	24
4.2. MOTIVACIJA IN VARČEVALNE SHEME	28
4.2.1. SPLOŠNE PSIHOLOŠKE OSNOVE ODLOČANJA	28
4.2.2. ELEMENTI MOTIVACIJE ZA SODELOVANJE V NOTRANJIH VARČEVALNIH SHEMAH	29
4.2.2.1. KVALITETEN ODNOS Z ZAPOSLENIMI	30
4.2.2.2. KOMUNIKACIJA Z ZAPOSLENIMI	32
4.2.2.3. SPODBUJANJE ZAPOSLENIH S POHVALAMI	33
4.2.2.4. FINANČNA MOTIVACIJA	35
4.2.3. VPLIV KULTURE IN KLIME V PODJETJU NA SODELOVANJE V VARČEVALNIH SHEMAH	37
4.2.4. POSLOVNA ODLIČNOST	42
4.3. MOTIVACIJSKI ELEMENTI PROGRAMA SEQUOIA	44
4.3.1. MOTIVACIJSKI ELEMENTI V PROGRAMU SEQUOIA 2006	44
4.3.1.1. MOTIVACIJA KOORDINATORJEV PROGRAMA SEQUOIA	45
4.3.1.2. MOTIVACIJSKI ELEMENTI SHEME	46
4.3.1.3. NEPRESTANO IZPOPOLNJEVANJE IZDELKA	48
4.3.1.4. LETNA PREDSTAVITEV (KAMPANJA)	49
4.3.2. ANALIZA VKLJUČEVANJA V PROGRAM SEQUOIA 2006	50
4.3.2.1. REZULTATI PROGRAMA SEQUOIA 2006	51

4.3.2.2. KAJ MOTIVIRA OZIROMA DEMOTIVIRA ZAPOSLENE ZA SODELOVANJE V NOTRANJI VARČEVALNI SHEMI.....	57
4.4. PREDLOGI ZA UČINKOVITO MOTIVACIJO ZAPOSLENIH ZA SODELOVANJE V VARČEVALNI SHEMI SEQUOIA V SKUPINI VEOLIA TRANSPORT SLOVENIJA	58
4.4.1. DAVČNA ZAKONODAJA.....	59
4.4.2. VREDNOST ZNAMKE »SEQUOIA«.....	60
4.4.3. POVRATNE INFORMACIJE	62
4.4.4. USTREZNA FINANČNA STROKOVNOST PREZENTACIJE.....	62
4.4.5. USKLAJENOST CELOLETNIH AKTIVNOSTI.....	65
4.4.6. POENOSTAVITVE VPISNIH POSTOPKOV.....	67
5. PREDLOG SMISELNE UREDITVE VARČEVALNIH SHEM V SLOVENIJI.....	68
6. ZAKLJUČEK.....	70
7. LITERATURA IN VIRI.....	73

KAZALO SLIK:

Slika 1: Ocena kulture družbe glede na delovanje in usmerjenost.....	40
--	----

KAZALO GRAFOV:

Graf št. 1: Delež sodelujočih po državah.....	51
Graf št. 2: Primerjava deleža sodelujočih v Sloveniji v letu 2005 in 2006.	52
Graf št. 3: Delež sodelujočih glede na spol.	53
Graf št. 4: Delež sodelujočih glede na spol (samo beli ovratniki*).....	54
Graf št. 5: Delež sodelujočih glede na podjetje.....	54
Graf št. 6: Delež sodelujočih glede na višino plače.....	55
Graf št. 7: Delež sodelujočih glede na starost.	56
Graf št. 8: Vpliv možnih padcev vrednosti delnice na vložek.....	64

1. UVOD

Razmerje med zaposlenimi in delodajalci je najbolj osnovna praksa, s katero se srečujemo na eni ali drugi strani; kot delodajalec ali delojemalec. Hkrati je del vsakdanjika tudi kapital, ki omogoča zaposlitve in je hkrati rezultat dela zaposlenih. Glede na takšno povezanost zaposlenih in kapitala ni nenavadno, da obstajajo tudi neposredne povezave v obliki lastništva zaposlenih v družbah oz. v kapitalu družb. V teh odnosih, katere predpostavljajo: zakonodaja, vodenje in sodobne prakse, pa prihaja do različnih motivacijskih razmerij, katere skušamo vzdrževati v »zmaga – zmaga« situaciji za zaposlene in kapital.

1.1. PROBLEMATIKA IN NAMEN

Zaposleni so pomemben element vsakega podjetja in jih vodstva v družbah po vsem svetu vse bolj tudi vključujejo v partnerski odnos. Dejstvo je, da standard sodobne družbe omogoča, da zaposleni niso več življenjsko odvisni od svojega delodajalca, zato jim je potrebno posvečati vse večjo pozornost. Zaposlene je potrebno motivirati, bolj motivirani so, bolj se počutijo vključene v odločanje. Danes, ko odloča kapital, je pomembno tudi sodelovanje oz. vključevanje zaposlenih v nakupe delnic družbe, v kateri so zaposleni. V ta namen podjetja, do sedaj predvsem tuja, vzpostavljajo posebne programe vključevanja zaposlenih v delničarstvo družbe.

Posebej zanimivo je vprašanje pomena takšnih programov in pogleda posameznika na takšno možnost, ki jo program v podjetju ponuja. Zanimivi so motivi vodstva, da želi takšen program vzpostaviti, vzdrževati in nadgrajevati (Blasi, Buchele, 2004) ter hkrati motivi zaposlenih, ko imajo možnost odločiti se za participacijo ali ne (Tracy, 1995). Kaj jih zavira in kaj jih motivira (Gamble, 2002; Plishner, 1995)? Pa tudi, kje so možnosti za boljše motiviranje zaposlenih in njihovo večjo odzivnost? Moj namen je poiskati te možnosti, opredeliti njihov pomen in njihove nosilce ter s tem dobiti vpogled v osnovno motivacijsko orodje za pristop k uspešni realizaciji takšnega programa.

V Sloveniji je vključevanja zaposlenih v delničarstvo malo, v glavnem pa je izvedeno kot opcijski nakup delnic s strani vrhnjih struktur posameznih družb. Pojavlja se torej vprašanje, kakšne so možnosti programa notranjega lastništva, namenjenega vsem zaposlenim v nekem podjetju, pri nas. Kakšna je bila dosedanja naklonjenost varčevalnim shemam v Sloveniji (Socialni sporazum za obdobje 2003 – 3005). Kakšna je motivacija zaposlenih za sodelovanje in kakšni so motivi programa. Kako se takšen program lahko vključi v našo sedanjo zakonodajo in kje so razlike le-te v primerjavi z drugimi članicami EU ter pogled EU na varčevalne sheme (Izvajanje lizbonskega programa Skupnosti za rast in delovna mesta, 2006).

Program notranjega lastništva, izpeljan z notranjo varčevalno shemo, je v svoji osnovi element celostne politike podjetja. Lahko ga opazujemo kot sestavni del poslovne odličnosti, kot način financiranja, kot motivacijsko orodje ali nagrajevanje. Hkrati je oblika finančnega produkta, ki zahteva določeno stopnjo razumevanja finančnega trga.

Problematika je različna glede na stopnjo razvitosti programov; medtem ko so se v ZDA že ukvarjali s problemi vpliva notranjih varčevalnih shem na gospodarsko rast (Hallock, 2003) so v Veliki Britaniji (Thompson, 1993) prevzemali prakso ZDA, pri nas pa zadeva še sploh ni bila poznana v praksi. Tudi danes so razmerja v različnih delih sveta podobna, pri tem pa se Slovenija (kot tudi druge države Evrope) vse bolj sooča z usmerjenostjo v takšne programe. Podjetja se v različnih fazah srečujejo z različnimi problemi. V fazi uvajanja oz. prevzemanja tujih praks se predvsem srečujejo s problemi davčne obravnave, s problemi imetništva lastnih delnic (Galetić, Rašić-Krnjaković, 2004) in v prvi vrsti notranjim (ne)razumevanjem programa.

Informacije, zbrane na vseh omenjenih področjih, ki se s svojo vsebino dotikajo notranje varčevalne sheme, lahko predstavljajo širok nabor motivacijskih možnosti za razvoj in širitev konkretnega programa vlaganj zaposlenih (Sequoia, 2006; Pravilnik PEG International, 2007), katerega bom predstavil in ovrednotil, še posebej s psihološkega vidika zaposlenih, pa tudi z vidika vodstvenih želja, ki jih skozi takšen program skušajo doseči.

Pri produktu notranje varčevalne sheme imamo pred seboj dva vidika motivacije. Kako sam produkt skozi notranje lastništvo vpliva na motivacijo zaposlenih za boljše rezultate in posledično višjo vrednost notranjega deleža ter kako motivirati zaposlene za odločitev sodelovanja v takšnem programu. Takšna odločitev zaposlenega je namreč prvi korak k motiviranosti »zaradi lastništva«, hkrati pa tudi kazalnik drugih pomembnih faktorjev, kot so: zadovoljstvo pri delu, zaupanje vodstvu, istovetenje s podjetjem, pozitivna naravnost zaposlenih. Moj namen je zato predvsem osredotočiti se na motiviranost in motivacijo zaposlenih za odločitev sodelovanja v programu, čeprav ne morem obiti tudi dejstva »povratne motivacije« skozi lastništvo, še posebej ne ob pomenu, katerega mu pripisujejo različne analize in raziskave po svetu (Blasi, Kruse, 2002; Weaver, 1996).

1.2. CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Osnovni cilj magistrskega dela je priti do nabora čim več pomembnih motivacijskih možnosti, primernih v situaciji ponudbe notranje varčevalne sheme, ter na podlagi teh možnosti, v povezavi s sedanjim stanjem, prakso in načinom delovanja, do kvalitetnih idej za spremembe oz. poglobitve sedanjega pristopa, z namenom boljšega odziva zaposlenih za sodelovanje oz. vključevanje v ponujeni program.

Cilj je tudi predstaviti širino vpliva takšnega produkta v podjetju, obseg in globino povezav, ki jih predstavlja in katere moramo imeti oz. jih lahko imamo pred očmi, ko razmišljamo o motivaciji za sodelovanje v obstoječih programih ali pa za vzpostavitev novega notranjega lastniškega programa.

1.3. METODE DELA

Izhodišče pri pripravi magistrskega dela je bilo preučevanje teoretičnih podlag s področja motivacije in finančnih produktov varčevalnih shem. V okviru empiričnega dela raziskave pa sem s kvalitativno in kvantitativno analizo razčlenil konkretni primer notranje varčevalne sheme. Kvalitativno sem povzel in ocenil posamezne elemente varčevalne sheme Sequoia in jih primerjal s teoretičnimi izsledki oz. skušal najti odstopanja, ki bi lahko predstavljala možnosti za izboljšavo tega konkretnega primera varčevalne sheme. Na podlagi osebne vključenosti v projekt varčevalne sheme Sequoia sem ocenil tudi posamezne relacije znotraj družbe, ki se nanašajo ali povezujejo s sodelovanjem zaposlenih pri vplačilu v program Sequoia. Z osebno kritično presojo sem ocenil tudi konkretne interne informacije in pogovore za namen tega magistrskega dela in jih podal kot možne smernice razvoja programa v prihodnosti. Hkrati sem kvantitativno, za vse tri slovenske družbe, napravil analizo deležev udeležbe in primerjavo le-teh, analizo odvisnosti sodelovanja zaposlenih od določenih dejavnikov (plača, regija, starost) na podlagi primerjav odzivnosti zaposlenih znotraj posameznih skupin ter primerjavo z drugimi podjetji skupine Veolia. S tem sem pokazal na povezave s teoretičnimi spoznanji, ki obstajajo v okviru konkretnega primera, hkrati pa tudi podal dodatne možnosti, ki izhajajo iz spoznanj teorije in pomanjkljivosti prakse.

Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabljal literaturo domačih in tujih avtorjev, objavljeno v knjigah in člankih s področja motivacije, psihologije, finančnih produktov in managementa nasploh. Ker je tematika predmeta obravnave po eni strani zelo ozko specializirana, hkrati pa tudi pri nas nepoznana, sem veliko koristnih informacij dobil preko spletnih informacij. Glede na izhajanje in usmerjenost v konkretni primer varčevalnega načrta z notranjim vlaganjem, sem vključil v raziskavo tudi interne dokumente, podatke in vedenja, ki izhajajo iz prakse tega primera. Poleg vseh strokovnih virov sem pri pripravi magistrskega dela uporabil lastna znanja, pridobljena med študijem v okviru magistrskega programa, predvsem s področja kulture organizacije in poslovne odličnosti, ter druga vedenja s področij osebnih financ, poslovnih financ in psihologije, pridobljena skozi delo, izobraževanja in osebna spoznanja.

Tematiko predstavljam v petih glavnih poglavjih, v okviru katerih predstavljam obravnavano problematiko, s členitvijo le-teh na ustrezna podpoglavja za zagotovitev celostnega pogleda na posamezno področje ob hkratni zadostni poudarjenosti specifičnih

elementov obravnavanih področij in tematik. Najprej predstavljam nekaj osnovnih vidikov in oblik sodelovanja zaposlenih v kapitalu družbe ter rezultate, ki jih prinašajo takšni programi. V uvodnem poglavju predstavljam proučevano problematiko, opredeljujem namen in cilje magistrskega dela ter podajam razlago izbranih metod dela. Sledita drugo poglavje, v katerem predstavljam obravnavani produkt in njegovo mesto med drugimi finančnimi in motivacijskimi produkti oz. pristopi, ter tretje poglavje s predstavitevjo obravnavanega podjetja in njegovega notranjega varčevalnega načrta za zaposlene. Predzadnje (četrto) poglavje je najbolj obsežno in pokriva celotno področje analize motivacije, povezane z obravnavanim programom. V tem delu predstavljam različne motivacijske elemente na podlagi teoretičnih osnov ter možne aspekte uporabe le-teh v konkretnem primeru. Izhajam iz osebne psihološke slike, katero vključujem v analizo konkretnih obnašanj. Istočasno se posvečam elementom, ki so del okolja in hkrati pomemben faktor v motivacijskih razmerjih v podjetju in notranjem lastništvu, kot sta kultura v organizaciji in struktura poslovne odličnosti. Sledi opis stanja motivacijskih procesov za konkreten program ter prikaz preteklih rezultatov te aktivnosti na podlagi preteklih rezultatov uspešnosti programa pri nas. V okviru celotnega četrtega dela posebno pozornost posvečam rdeči niti poglavja, ki je možnost uporabe spoznanj in navedenih dejstev v programu notranjega varčevanja, konkretno obravnavanega programa. V sklepnem delu četrtega poglavja kot rezultat celostnega pogleda na obravnavani produkt s spoznanji posameznih predhodnih poglavij in podpoglavij podajam nekaj konkretnih in po mojem prepričanju ključnih predlogov za prihodnji pristop k motiviranosti za sodelovanje zaposlenih. Sledi peto poglavje s predstavitevjo videnja smiselne ureditve na področju notranjih varčevalnih shem v Sloveniji. Delo zaključujem s kratkim povzetkom.

IZRAZI ZA PRODUKT NOTRANJE VARČEVALNE SHEME

V različnih virih in pri različnih avtorjih in praksi se pojavljajo različna imena za notranje sheme varčevanja, v katerih zaposleni sodelujejo v kapitalu družbe preko lastnega ali delodajalčevega vložka. Ta imena so: shema, notranja varčevalna shema, shema notranjega varčevanja, program notranjega varčevanja. V nadaljevanju zato uporabljam izraz »notranja varčevalna shema«, kadar govorim o obravnavani pojavnosti obliki primera Veolia oz. uporabljam konkretna imena za konkretne programe (npr. program Sequoia).

2. VARČEVALNE SHEME

Varčevalna shema je lahko vsak program kontinuiranega vlaganja sredstev z namenom zagotovitve večjega obsega sredstev v prihodnosti za določen bolj ali manj definiran namen (nakup, investicijo, prihodnjo finančno varnost itd.). To je lahko tudi individualna odločitev posameznika in njegovo varčevanje, vendar bom v nadaljevanju govoril o skupinskih, vodenih in obsežnih shemah, katere finančni ponudniki ponujajo na trgu.

Poznavanje različnih varčevalnih shem je odvisno od prisotnosti različnih oblik na trgu. Tako smo v Sloveniji v preteklosti dobro poznali vse oblike depozitov, njihove pogoje, njihove stroške in ročnosti. Nismo pa, na primer, poznali vzajemnih skladov. Danes je situacija drugačna. Veliko večja je informiranost o vsebini in pogojih te oblike vlaganj, vendar je prav tako še veliko informacij, ki niso dobro razumljene in ponotranjene.

2.1. PREDSTAVITEV VARČEVALNIH SHEM

Varčevalne sheme se razlikujejo po svoji vsebini in obliki. Ena specifičnih je zagotovo tudi notranja varčevalna shema. Tako ene kot druge varčevalne sheme so v razvitem svetu zelo razvite, medtem ko so v državah prehoda in nerazvitem svetu še v fazi uveljavljanja oz. nepoznavanja. Zato v nadaljevanju prikazujem situacijo v svetu in ločeno stanje Slovenije aktualno za konkretni slovenski primer.

2.1.1. VARČEVALNE SHEME V SVETU

V razvitih kapitalističnih državah sveta so varčevalne sheme zelo poznane. Banke, zavarovalnice, upravljavci premoženja in posredniki ponujajo varčevalne sheme na vsakem koraku. Skoraj vsaka ponudba različnih finančnih institucij za podjetja v določenem delu vsebuje tudi ponudbo za varčevalno shemo njihovih zaposlenih. Pri tem se tudi ti ponudniki vse pogosteje naslanjajo na slabo pokojninsko politiko in gradijo na strahu zaposlenih za njihovo prihodnost, hkrati pa poudarjajo, da lahko podjetje s tem doseže tudi motivacijske učinke (primer internetnega oglasa BNP Paribas).

Varčevalna shema je preprosta metoda kupovanja delnic brez borznega posrednika. Uporablja se jih za investiranje določene vsote mesečno ali enkratnega zneska (Investment Trust Saving Schemes, 2004). Skozi takšne sheme so dostopni skoraj vsi investicijski skladi. Varčevalne sheme so hkrati ena najbolj stroškovno ugodnih oblik investiranja v delniške sklade. Tudi z majhnimi vložki takšen sistem zagotavlja po določenem časovnem obdobju relativno visok obseg sredstev, ki je hkrati dobro razporejen.

Podjetje je lahko vključeno v varčevalno shemo z različno intenzivnostjo. Tako ločimo naslednje možnosti (Company Saving Schemes, 2007):

- vključenost podjetja brez finančnih obveznosti (edina prednost za zaposlene v tem primeru je, da do določenega varčevalnega sklada pristopajo z nižjimi provizijami, dogovorjenimi na ravni podjetja),
- podjetje plača provizije (podjetje se odloči za pokritje provizij na vloge zaposlenih in s tem doda k vrednosti vloženih sredstev zaposlenih),

- podjetje vplača na račun zaposlenega določen dodatek v odvisnosti od notranjih pravil in individualnega vložka posameznika.

Predhodne opredelitve so splošne in predstavljajo osnovo za to, kar podrobneje obravnavam v tem delu. Osnova notranjim skladom, ki jih oblikujejo podjetja za svoje zaposlene, so pravila splošnih skladov, katere bi lahko primerjali s slovenskimi vzajemnimi skladi oz. njihovimi varčevalnimi shemami. Če ti notranji skladi vlagajo sredstva v lastne delnice, pa dobimo notranje varčevalne sheme, preko katerih oblikujemo tudi notranje lastništvo zaposlenih.

Ker me zanima predvsem, kako so obstoječe sheme povezane z notranjim lastništvom, saj so le-te povezane z motivacijo za delo preko vključitve zaposlenega v lastništvo in ne le s finančnimi ugodnostmi, se v nadaljevanju pretežno osredotočam na te sklade, poznane kot ESOP (Employee Stock Ownership Plan), najbolj razširjene v ZDA, kjer imajo tudi najdaljšo tradicijo. Takšna notranja varčevalna shema podjetja je opredeljena kot shema združevanja sredstev zaposlenih v podjetju, ki jih investirajo profesionalni upravljavci premoženja (Join the Company Scheme, 2007). Podjetje v nekaterih primerih plača tudi provizije upravljavcu. Le-te lahko izgledajo zelo majhne, vendar v seštevku večletnega vplačevanja ravno tako predstavljajo pomembno vsoto sredstev. Hkrati so provizije za upravljanje in vloge nižje, ker so kumulativni vložki višji, provizije pa ponavadi določene na podlagi lestvice višine vplačila.

Nekatere sheme vključujejo tudi življenjska zavarovanja in celo zdravstvena zavarovanja. V takšnih primerih so bolj ugodni tudi pogoji samih zavarovanj. Mešani produkti se lažje tržijo, ker se jih propagira s pozitivnimi lastnostmi obeh vsebin, izkoriščajo pa tudi davčne olajšave, ki v osnovi pripadajo samim zavarovanjem (Join the Company Scheme, 2007).

V nekaterih primerih delodajalec doda določen znesek k vloženemu vložku posameznika in s tem praktično onemogoči, da bi individualno dosegli boljši rezultat na delniškem trgu (pri konkretni delnici), upoštevajoč dejanski donos in dodatek. Takšne sheme »z dodatki« so praktično najbolj privlačne, potrebno pa je razumeti vse elemente oz. pogoje, pod katerimi se določena lastnost sheme odraža oz. pod katerimi je posameznik upravičen do sodelovanja (Join the Company Scheme, 2007).

Notranje varčevalne sheme po svetu

V Evropi je veliko težje navdušiti zaposlenega za nakup delnice kot v ZDA, drugačen pa je tudi pogled na notranje lastništvo. V Evropi se ESOP gleda bolj z vidika stila vodenja, v ZDA pa bolj z vidika davčno-finančnega produkta z učinki motivacije (Rosen, 1991, str. 181).

V ZDA, kjer je bilo že pred 20 leti 7.500 ESOP skladov (Blasi, 1988, str. 2) in pred 10 leti več kot 10.000 ESOP skladov in vanje vključenih več kot 10 % vseh zaposlenih v ZDA (Weaver, 1996, str. 63), se že leta ukvarjajo ne le s smislom, pomenom, oblikami in promocijo skladov ESOP, ampak je njihova vloga v narodnem gospodarstvu že tako velika, da proučujejo njihov vpliv na samo gospodarsko rast (Hallock, 2003, str. 47-64). Današnje številke so blizu tistim izpred 10 let, kar je delno posledica upada zanimanja za vlaganja s strani zaposlenih v času po največjih aferah (primer Enron) in hkrati odsev razvitosti, kjer se že sama pričakovana rast umirja in ustali pri določeni stopnji. Hkrati je prav v ZDA prisotna tudi največja raznolikost možnosti finančne participacije, kar tudi vpliva na delež bodočih vlagateljev v ESOP sklade.

V Veliki Britaniji so prevzemali prakso iz ZDA pred 15 leti in tedaj so se jim pojavljala podobna vprašanja, kot jih zasledimo pri državah, ki se šele srečujejo z notranjimi varčevalnimi shemami. Spraševali so se o vlogi države, ki naj jo ima pri vzpostavljanju sistema ESOP skladov (Thompson, 1993, str. 825-847).

Zanimiv je primer Nemčije, kjer zaposleni lahko vložijo določen znesek letno, k kateremu se doda do 20 % deleža delodajalca, rok vezave pa je 6 let. Zanimivost in svetovna posebnost pa je v tem, da dodatek prispeva tudi država v odstotku do določenega maksimalnega zneska (Rosen, 1991, str. 182).

V Franciji je notranja participacija že postala tradicija, ki je za podjetja z več kot 50 zaposlenimi obvezna (Štibelj, 2007, str. 31). Tri glavna vodila, ki jih imajo pri tem, so: z vsemi zaposlenimi deliti uspeh, razvijati občutek pripadnosti podjetju in razvijati znanje zaposlenih o podjetju (Štibelj, 2007, str. 30).

Nasploh je opazno, da so razvite evropske države svoje zakonodaje prilagajale skozi sam razvoj produkta, saj trenutno veljavna temeljna zakonodaja izhaja pretežno iz bližnjih let 2000 in 2001 (Irska, Velika Britanija, Francija, Belgija...) (Pučnik, 2007). Določeni popravki pa se povsod pojavljajo še v sedanosti.

V primeru Hrvaške, ki se ravno tako aktivno spogleduje z vsemi novimi možnostmi notranjega lastništva, je veliko govora o najbolj primerni obliki in potrebi po ureditvi trga, da bi ne prihajalo do tako imenovanih »fantomskih delnic«, zaradi očitne želje podjetij, da delujejo na način ESOP skladov ob hkratni neustreznosti zakonodaji (Galetić, Rašić-Krnjaković, 2004, str. 752-772).

Dursova in Rothblatt vidita ESOP sklade kot dobro možnost za države, ki prehajajo v kapitalizem in bi hkrati želeli zadržati temeljne socialne vrednote (Rosen, 1991, str. 175) in zato poudarjata pomen obravnave notranjega lastništva ne le v ZDA, ampak v vseh (tudi povsem nerazvitih) ekonomijah sveta.

Ena osnovnih značilnosti notranjih varčevalnih shem je tudi ta, da je vrednost vloženega premoženja odvisna od gibanja vrednosti delnice podjetja in v primeru propada družbe vlagatelji nimajo pravice do nikakršnega povračila vplačanih vložkov (Blasi, 1988, str. 129). Gre torej za varčevalni načrt, ki nima zagotovljene rente ob upokojitvi, kot jo imajo nekatere druge s strani države garantirano donosne varčevalne sheme (tretji steber).

2.1.1.1. PROGRAM DELNIŠKEGA LASTNIŠTVA ZAPOSLENIH (ESOP)

Program lastništva delnic s strani zaposlenih »ESOP« je program nagrajevanja zaposlenih, ki omogoča zaposlenim, da postanejo lastniki delnic družbe. Nekaj posebnosti pa dela takšen plan drugačnega od drugih oblik nagrajevanja zaposlenih. Kot prvo, in najpomembnejše, zakonodaja določa, da morajo biti sredstva takšnega sklada investirana prednostno v delnice delodajalca (velja za vse svetovne prakse, pri čemer nekatere države postavljajo posebne bonitetne kriterije glede na obseg investiranja v lastne delnice). Kot drugo pa je unikatno v takšnem primeru to, da se skozi sistem nagrajevanja podjetje celo financira pri zaposlenih (What is an ESOP?, 2007). Tako npr. Blasi poudarja, da ESOP ni boniteta za zaposlene, niti ne bonitetni program, ampak prej poceni sposojanje denarja od zaposlenih, s katerim podjetje financira svoj razvoj in posledično zagotavlja mogoče donose (Blasi, 1988, str. 244). Kljub temu pa je boniteta za vlagatelja npr. v dodatkih, katere podjetje »primakne« k vložku posameznika (pa čeprav na račun cenejšega financiranja). Delnice v skladu so razporejene na posameznikov individualni račun. V skladu praviloma sodelujejo vsi zaposleni v družbi. Delnice se razdelijo med zaposlene po določenem ključu, ki je lahko sama plača, stimulira pa se še večja enakovrednost vseh zaposlenih (npr. enaki zneski na osebo, razredi z nižjimi razmerji od plačnih ipd.). Posebej specificirani so pogoji za upravičenost (*angl.*: »vesting« ali »vested« [*vestid*] *adj.* *pošteno pridobljen, dodeljen, podeljen, ugotovljen, dobljen*) posameznika do sredstev, ki so vložena na njegov individualni račun. Ponavadi je upravičen do sredstev med 3 in 6 leti po vplačilu, odvisno od oblike izplačila (enkratno ali rentno). V vsakem primeru pa mora delnice posameznikovega računa družba odkupiti ob odhodu zaposlenega iz družbe (How an ESOP Works, 2007). ESOP je v času vezave sredstev z vidika zaposlenih zelo špekulativna naložba, saj gre za naložbo v eno samo podjetje za daljše časovno obdobje (McKinney, 2007).

V ZDA je oblika sklada notranjega delničarstva zaposlenih zelo pogosta oblika notranjega lastništva. Njihova rast in razširjenost se je pričela v letu 1974 (Crystal, 2007), njihova zgodovina delavske lastnine pa sega več kot 200 let nazaj (Zupan, 2000, str. 3-6). V preteklosti so mediji v ESOP skladih poudarjali predvsem funkcijo onemogočanja prevzema, vendar so analize pokazale, da je skladov s takšnimi nameni le okrog 2 % (How an ESOP Works, 2007). Danes se na ESOP sklade gleda vse bolj tudi z vidika nagrajevanja zaposlenih. ESOP je tudi alternativna možnost delniških opcij ali soudeleženosti v delitvi

dobička (Incentive plans: ESOP, 1999). Da je osnovni namen ESOP skladov nagrajevanje in motiviranje zaposlenih, meni tudi Crystal, ki vidi bistvo takšnega sklada v tem, da gre za notranji delež dan zaposlenemu (dodatek k plači - pisan na njegovo ime) in ne kupljen s strani zaposlenega (vložek zaposlenega) (Crystal, 2007). Sklad pa tudi ni zastonj. Sama ustanovitev takšne oblike notranjega lastništva stane podjetje okoli 30.000 ameriških dolarjev za najbolj preprosto obliko (Crystal, 2007).

Podjetje lahko ustanovi sklad v katerega letno vplača določen znesek sredstev. Ta sredstva pa se prerazporedijo na račune posameznih zaposlenih. Formul za prerazporeditev teh sredstev na zaposlene je mnogo. Gre za sistem oz. ključ, katerega je potrebno definirati in kateri predstavlja osnovo za razporejanje sredstev (How Do ESOPs Work?, 2007). Vplačila so lahko enkratna ali pa se jih izvaja redno, na podlagi določenih pravil, ki jih oblikujemo za ta namen, ob odločitvi za takšen sklad (How Do ESOPs Work?, 2007). Sredstva vpisana na račun posameznika morajo ostati na tem računu določeno dobo, preden jih posameznik lahko koristi. Koristi pa jih lahko tudi v določenih posebnih primerih, kot so: invalidnost, smrt (dediči preko rednega postopka dedovanja), upokojitev ali prenehanje pogodbe o zaposlitvi (How Do ESOPs Work?, 2007). V ZDA se zaposleni, ki zapusti podjetje, v katerem ima sredstva v ESOP skladu, lahko odloča med dvema možnostma: lahko prenese sredstva na kvalificiran pokojninski sklad ali dvigne denar in plača dohodnino (Rosen, 1991, str. 51).

ESOP ustanovi sklad, ki sprejema davčno oproščene denarne vloške za nakup delnic družbe. Prispevki s strani družbe same so razporejeni na individualne račune zaposlenih. Posebne možnosti so definirane za zaposlene, ki sodelujejo v skladu več kot 10 let in so stari več kot 55 let. Tedaj ima zaposleni pravico spremeniti 25 % svojega vložka v drugo obliko naložbe. Vedno pa obstajajo tudi izredne okoliščine v okviru katerih so sredstva na voljo zaposlenemu (invalidnost, smrt (dediči preko rednega postopka dedovanja), upokojitev ali prenehanje pogodbe o zaposlitvi) (Incentive plans: ESOP, 1999).

Skladi dopuščajo tudi spreminjanje pogojev, pod katerimi se vlaga, v kolikor se oceni, da je to potrebno. Za takšne spremembe ni nobenih ovir, vse, kar se priporoča, je preglednost. Na konkretnem primeru družbe Amoco lahko vidimo primer že v naprej določene prilagodljive participacije družbe glede na pretekli rezultat poslovanja v primerjavi s sorodnimi podjetji - na osnovi banchmarkinga s sedmimi tesnimi konkurenti. Glede na rezultat te analize podjetje doda na ESOP račun zaposlenih od 2-5 % njihove osnovne plače (Plishner, 1995, str. 35).

Zanimiv je primer skupine Dexia Group, kjer so pripravili poseben načrt nakupa delniških opcij. Zaposleni, ki kupijo eno delnico, si lahko sposodijo sredstva za nakup dodatnih 9 delnic. Če se vrednost delnic po preteku obdobja 5 let zmanjša, zaposleni dobijo vrnjene svoje naložbe, če naraste, pa odplačajo posojilo, vrednost pa obdržijo (Drofenik, 2006, str. 30).

Davčni vidik skladov ESOP

Temelj davčnih prednosti takšnih skladov v ZDA je v oblikovani vrsti olajšav, še posebej za olajšano notranje financiranje podjetij skozi pridobivanje sredstev zaposlenih (Tax Advantages of ESOPs, 2007). Osnovna olajšava je v tem, da je vložek v sklad obravnavan kot davčno priznan strošek. Kot takšnega ga lahko upoštevamo, če gre za prenos vrednostih papirjev na račun zaposlenih v skladu ali pa če gre za dejansko novo vplačilo z gotovino (Tax Advantages of ESOPs, 2007). Delodajalci so prav tako upravičeni plačila davka na izplačane dividende na delnice v takšnem skladu. Na drugi strani pa so dividende obdavčene kot dohodek pri zaposlenem (Tax Advantages of ESOPs, 2007).

Posne ugotavlja, da je davčni učinek, gledano dolgoročno, največji učinek ESOP-a v ZDA, ker lahko uveljavlja podjetje kot davčno priznan strošek ne le obresti (kot je v primeru siceršnjega kredita), ampak tudi glavnico (Posne, 1992, str. 126). Zaposleni nimajo nobene obdavčitve premoženja na njihovem računu do trenutka prodaje delnic, pridobljenih iz tega naslova (Frequently Asked Questions, 2007). Blasi navaja celo študijo, po kateri je davčni učinek ključen pri odločanju za vzpostavitev notranje varčevalne sheme. Podjetij, ki bi se ne odločili za sklad, če bi ne bilo davčnih olajšav iz njegovega naslova je, po tej raziskavi, kar 50 % (Blasi, 1988, str. 124).

2.1.2. VARČEVALNE SCHEME V SLOVENIJI

Varčevalne sheme so le eden od načinov vstopa posameznika na kapitalski trg oz. v soudeležbo v kapitalu družbe. V Sloveniji je bilo največ govora o notranjem lastništvu na začetku 90-ih let, ko se je razmišljalo o privatizaciji. Tedaj so se varčevalne sheme pojavljale kot ideje možne smeri razvoja, vendar niso uspele s takojšnjo realizacijo.

Stanje splošnih varčevalnih shem v Sloveniji

Na podlagi mojih opažanj v bližnji preteklosti, katera sem si izoblikoval skozi spremljanje trga finančnih produktov, tako kot vlagatelj kot tudi udeleženec različnih izobraževalnih in reklamnih predavanj in predstavitev s tega področja, vidim razvoj produktov varčevanja v Sloveniji bolj finančno kot podjetniško. Že »od nekdaj« poznamo klasična depozitna varčevanja, ki niso novost in so široko sprejeta ter uporabljena metoda varčevanja. Zaradi nizkih obrestnih mer postajajo le-ta vse manj zanimiva, še posebej, kadar govorimo o dolgoročnih varčevanjih za posebne namene (pokojnina, šolanje otrok, stanovanje, itd.). Sledili so upravljavci premoženja v vzajemnih skladih, ki več ali manj vsi ponujajo kot obliko vlaganja v vzajemni sklad tudi varčevalni načrt. Gre za kontinuirano vlaganje z nekoliko ugodnejšimi pogoji (provizijami) in varnejšimi oblikami nalaganja sredstev (mešani ali obvezniški skladi). Istočasno so zavarovalnice spremenile svoje zavarovalne

produkte v zavarovalno – naložbene police, preko katerih se del sredstev nalaga v prej omenjene vzajemne sklade. Prednost teh je, da imajo še vedno funkcijo zavarovanja, kar pa jim hkrati zmanjšuje njihov varčevalni moment.

Na področju pokojninskih predvidevanj smo dobili t. i. drugi pokojninski steber in vlaganja delodajalcev na račun kolektivnega dodatnega pokojninskega varčevanja pri ponudnikih teh varčevanj. Ta steber omogoča tudi individualno vzporedno varčevanje, vendar le-to ni zanimivo za posameznika, saj bo ob koriščenju privarčevanih sredstev moral na vsa sredstva prejeta iz sheme plačati dohodnino (po sedANJI zakonodaji). Le-ta se sicer lahko kompenzira z dohodninsko olajšavo v letu vplačila (do določenega zneska – npr. 2.390 evrov (zakonska dohodninska olajšava za leto 2007)), vendar pri enkratnem izplačilu v prihodnosti lahko pričakujemo uvrščenost v višji dohodninski razred (zaradi akumulacije večletnih vložkov z dodatnimi donosi), kar bo pomenilo višje realno plačilo od bonitete (po informacijah predstavnika za ključne kupce Prve pokojninske družbe d.d.).

Med varčevalnimi shemami je v Sloveniji še vedno najbolj poznana Nacionalna stanovanjska varčevalna shema (v nadaljevanju »NSVS«), za katero se pogosto uporablja kar sama besedna zveza »varčevalna shema«. NSVS je rezultat ustanovitve Stanovanjskega sklada v letu 1991 z uveljavitvijo stanovanjskega zakona. Prvi razpisi ugodnih posojil so bili objavljeni že leta 1992 (Kronološki pregled delovanja in aktivnosti Stanovanjskega sklada Republike Slovenije, 2007). NSVS kot finančni produkt se je začela izvajati v letu 1999 s sklepom Vlade RS pa je bila uzakonjena v letu 2000 (Prošek, 2007).

Za NSVS obstajata dva motiva: Prvič, gre za zelo ugodno dolgoročno obliko varčevanja z najvišjo stopnjo varnosti, saj za tem stojita zakon in država. To je svojevrsten paradoks. V ekonomiji namreč velja, da so tam, kjer obstaja visoka stopnja varnosti, ponavadi donosi nižji. Drugi razlog je pa ta, da je to na nek način pot do cenovno ugodnejšega stanovanja za prvo reševanje stanovanjskega problema (Pirc, 2007).

V okviru same NSVS pa je razviden tudi trend sprememb v prijaznejšo davčno obravnavo. Še leta 2006 so premije iz naslova varčevanja spadale pod obdavčeno postavko (prav tako obresti) (Obdavčitev premij NSVS, 2006), če je bila doba varčevanja krajša od 10 let, v letu 2007 se neobdavčenost že širi tudi na petletne sheme (Obdavčitev premij NSVS - ZDoh-2, 2007).

Oblike solastništva zaposlenih v Sloveniji

Prvo srečanje zaposlenih (v najširšem možnem obsegu) z delničarstvom in notranjim lastništvom smo v Sloveniji doživeli z Zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij (ZLPP) (Uradni list RS, št. 55/92), ki je bil sprejet 11. 11. 1992 in po katerem so vsi državljani RS na dan začetka veljavnosti tega zakona 5. 12. 1992 postali upravičenci do lastninskih certifikatov. Slednji so bili namenjeni notranjemu odkupu v podjetjih, kjer so

bili posamezniki zaposleni (s 50 % diskontom (na začetku s 25 %)) ali v drugih podjetjih in investicijskih družbah, ki so uspele zbrati pomemben delež vseh certifikatov (Gornik, 2004). Zaposleni so s tem postali notranji delničarji, vendar brez pravega motivacijskega učinka (certifikati so bili »podarjeni«) in občutka motivacije (k temu je pripomogla še dikcija 25.a. člena, po katerem so enakovredni certifikati (potrdila) nastali tudi iz v preteklosti premalo izplačanih plač v podjetjih). Hkrati je potrebno, da se notranje lastništvo ne le oblikuje, ampak tudi vzdržuje. Vendar v Sloveniji, po zaključku procesa lastniškega preoblikovanja, ni več učinkovite zakonske podpore za obnovo in povečevanje lastništva zaposlenih, kar se kaže tudi v zniževanju deleža delavcev lastnikov (Kanjuro, 2002).

Še najbolj aktualna varianta udeležbe v dobičku danes pa so delniške opcije ali fiksne nagrade vodstvenim kadrom delniških družb kot del individualnih pogodb. Takšna oblika vključevanja zaposlenih v delničarstvo družbe je zato osnova poznavanja notranjega delničarstva pri nas. To pa je ponavadi povezano z negativnimi predstavami o družbenih razrednih delitvah, kar vpliva nezaupanje v vse povezave s takšnim notranjim lastništvom.

V Sloveniji že vse od konca prejšnjega desetletja, ko je bilo največ pisanega o novih oblikah lastništva, poznamo in pišemo o pozitivnih vplivih notranjega lastništva, kar vpliva tudi na inovacije (Ženko, 2000, str. 375-383), vendar v smeri notranjih varčevalnih shem kljub temu še vedno čakamo na začetku. V letu 1997 je bil, tudi na podlagi dejstva, da je bil problem počasnosti procesov lastninjenja vse bolj pogost očitek tujih ocenjevalcev tranzicije v Sloveniji (Lastninjenje, 1996), pripravljen Predlog zakona o udeležbi zaposlenih v dobičku (ZUZDD), ki pa ni bil speljan do konca in je zato do danes področje notranjega lastništva še vedno neurejeno. Ta predlog je že vseboval ključne smernice EU glede notranjega lastništva: prostovoljstvo, čim širšo udeležbo zaposlenih, preglednost in davčne spodbude (Krašovec, 2007). Konkretno davčne spodbude tega predloga so bile: oprostitvev plačila prispevkov na dohodek posameznika, davčno priznan strošek za podjetje, triletna vezava sredstev za davčne ugodnosti (Krašovec, 2007). Predlog zakona je bil spoznan za neustreznega, ker je urejal le udeležbo v dobičku, ne pa tudi notranjega lastništva. Leta 2005 je bil vložen popravljen predlog (ZUZDDLZ), ki pa je prav tako bil spoznan za neustreznega za parlamentarno razpravo (Tomc, 2006) in to kljub temu, da je tudi GZS podala mnenje, po katerem je bil predlog primeren za obravnavo (Mnenje GZS k predlogu zakona o udeležbi zaposlenih pri dobičku družbe in o lastništvu zaposlenih, 2005) in da je bilo mnenje Združenja sveta delavcev, da bi »zakon lahko pomenil izjemno spodbudo hitrejšemu udejanjanju tega sicer v svetu široko uveljavljenega sistema (profit sharing) tudi pri nas« (Gostiša, 1997). Potrebna sta torej samo sposobnost prilagoditve in interes. Slovenija je sposobnost prilagajanja spremenjenim institucionalnim razmeram v preteklosti že razvila, kar je celo njena prednost znotraj EU (Prašnikar et al., 2007). Očitno torej je, da je problem še vedno v premajhnem interesu. Popravljen predlog je namreč vseboval večino sicer poznanih in opisanih elementov notranjih varčevalnih shem v tujini. Obstaja pa tudi vrsta strahov, da bi z notranjim lastništvom podjetja postala preveč socialna

in posledično nekonkurenčna, da gre za konflikt interesov, celo, da je nepravilno do zaposlenih, da se jih »sili« v neportfeljno delničarstvo, pojavljajo se tudi vprašanja, katero vodstvo je splošno bolj primerno (Koražija, 2001, str. 32-34).

Mednarodne raziskave sicer hkrati kažejo, da je v Sloveniji med 8 (proizvodni delavci) in 16 % (vodstveni kader) zaposlenim omogočena finančna participacija v podjetju, kjer so zaposleni (Lužar, 2006, str. 29). Pri tem pa finančno participacijo definira kot priznanje za uspešnost z udeležbo pri delitvi dobička ali udeležbo v lastništvu. V Sloveniji Lužarjeva povzema, da so ključne v tem segmentu delniške opcije (Lužar, 2006, str. 29)

Vsekakor pa mora biti notranje lastništvo kvalitetno. Pri nas je bilo že pred leti bilo celo preveč "employeeisma", pravi Prašnikar (Slokar, 1999, str. 48), vendar hkrati poudarja, da je lastništvo zaposlenih lahko dobro, dokler se zaposleni pojavljajo kot lastniki in se ne spuščajo v odločanje. ESOP program je lahko glede takšnega strahu za Slovenijo "varna" opcija, saj večinoma (v ZDA) ti programi ne dosežejo niti 25 % notranjega lastništva (Zupan, 2000, str. 3). Razvoj kvalitetne neposredne participacije je torej v Sloveniji pogoj za povečanje učinkovitosti organizacij, hkrati pa je participacija odvisna od razvitosti podjetja in trga (Bergoč, 2007, str. 8-9). Torej je nujno nekje presekati začaran krog in z ustrezno spremembo na trgu usmeriti podjetja in zaposlene v nove učinkovite oblike, ki lahko rezultirajo tudi v še nadaljnji uspešni gospodarski rasti.

2.1.2.1. NOTRANJE VARČEVALNE SHEME V SLOVENIJI

Poglejmo še stanje notranjih varčevalnih shem, kakršno obravnavam v nadaljevanju na primeru podjetja Veolia. Gre za varčevalno shemo, ki jo oblikuje podjetje za svoje zaposlene in katere naložbe se plasirajo v delnice tega istega podjetja. Takšne notranje varčevalne sheme so v Sloveniji zelo redke in od primera do primera različne, čeprav obstaja vsaj minimalna osnova, po kateri ZGD daje možnost (ZGD-1, 2. alineja, 1. odstavek 247. člena) upravi delniške družbe, da samostojno izvede nakup lastnih delnic družbe zaradi nagrajevanja (Gabrič, 2007, str. 26).

V letu 2006 je program Sequoia, skupine podjetij Veolia Transport Slovenija, po informaciji Agencije za trg vrednostnih papirjev Slovenije, pridobljene v februarju 2007, edini takšen prijavljen produkt, ki je izvajan v Sloveniji.

Čeprav so že leta 1999 strokovni članki tudi pri nas pisali o tem, da je nagrajevanje z opcijami dolgoročno najbolj učinkovito (Korelič, 1999, str. 6), pa se še danes podjetja ne poslužujejo te oblike nagrajevanja, kar je lahko posledica davčne neugodnosti našega sistema obravnave takšne oblike nagrade in hkrati nepoznavanja te oblike v naši pretekli praksi. Tako imamo dva destimulativna elementa, ki drug drugemu onemogočata, da bi izgubila svojo moč in postavila temelje nove oblike nagrajevanja.

Slovenija je hkrati na začetku poti lastne skrbi za osebno prihodnost v smislu individualnega varčevanja za lastno pokojnino, ravno tako ni pogosto sodelovanje zaposlenih v delnicah družbe. Varčevanje za lastno pokojnino je danes tudi za nas iz dneva v dan večja realnost, čeprav med Slovenci še ne dovolj razširjena. Verjamem, da se bo širila iz leta v leto, menim pa tudi, da se bo v zadostni meri (za večinsko individualno zadostnost varčevanja za ohranitev finančnega položaja po upokojitvi) razvila šele s popolno zamenjavo generacije (ocenjujem, da je za to potrebno še ca. 15-20 let do krize pokojnin in upokojencev brez lastnih virov ter nadaljnjih 30 let do polne individualne pokritosti, ugotovljene na podlagi te krize).

Poznavanje notranje varčevalne sheme je trenutno za zaposlene še večja neznanka, kot je samo notranje lastništvo. V primeru ZDA obstajajo celo združenja ESOP, ponudbe za vzpostavljanje sistemov v družbah so pogoste, napisanega o njih je veliko. Pri nas je ta produkt na svojem začetku, kar ima svoje prednosti in slabosti. Na eni strani lahko povzamemo dobre prakse in se izognemo napakam, katere so se dogajale v preteklosti, na drugi strani pa zaradi neuveljavljenosti še ni ustrezne zakonske podlage in spodbud, katere bi lahko bistveno pripomogle k realizaciji učinkov notranjega lastništva.

Zagotovo pa takšno vključevanje zaposlenih ne bo osamljen primer čez nekaj let, mogoče desetletje. Prepričan sem, da bodo z razvojem individualnega varčevanja ter posledično spremembo (prilagoditvijo) zakonodaje po meri takšnih programov, tudi naša podjetja zainteresirana, da sredstva svojih zaposlenih pridobijo kot notranji vir lastnih sredstev. Poleg tega lahko ta sredstva doprinesejo še veliko več kot zgolj kapital – prinesejo motivacijo, večje poenotenje z družbo in večjo pripadnost družbi, kar vodi v več osebnega angažiranja za kvalitetno delo ter posledično v boljše rezultate.

Zaslediti je bolj poizkuse kot prakso delniških opcij za vrhnji management. Tako je Veolia s programom Sequoia, ki ga predstavljam, pionirski projekt v slovenskem prostoru in zato tudi popolnoma nepoznan in potreben dodatne razlage samim udeležencem – zaposlenim.

Domače družbe si želijo notranjih varčevalnih shem in posrednega notranjega lastništva, vendar je običajen odgovor, da, kot pravi direktor Domela g. Demšar: »zakon tega ne omogoča« (Koražija, 2001, str. 33). Tuje multinacionalne družbe (npr. Procter and Gamble, Polaroid, Colgate, Societe Generale), ki sicer imajo podobne programe za svoje matične firme, enakega sistema v Sloveniji enostavno ne izvajajo, ker ta pristop ni davčno stimuliran. Družba Societe Generale preko SKB banke d.d., ima pravzaprav zelo podoben program kot je Sequoia (vpliv francoskega izvora), vendar ga v delu, ki se nanaša na dodatek s strani družbe, ne izvaja zaradi davčne neugodnosti (Aleksič, 2007, str. 7-8).

Na drugi strani imamo slovenske družbe, ki so zainteresirane, da bi delovale prav po sistemu notranje varčevalne sheme, kljub trenutni neugodni zakonodaji, pa se srečujejo s

težavami imetništva lastnih delnic (podobno, kot je v primeru Hrvaške, kjer se soočajo celo s t. i. »fantomskimi delnicami« (Galetić, Rašić-Krnjaković, 2004, str. 752-772)). V tem primeru bi morale najprej iti na borzo, da bi lahko odkupile svoje delnice ali pa izdati nove delnice, za kar je postopek enostavno prezahteven, da bi jim še opravičilo hitenje s to obliko, za katero pričakujejo ugodnejšo zakonodajo v prihodnje. Seveda pa obstajajo tudi večja domača podjetja, ki čakajo na ugodnejšo zakonodajo in primeren čas za razvoj te oblike financiranja družbe, motiviranja zaposlenih in sodelovanja z zaposlenimi.

2.2. POMEN VARČEVALNIH SHEM ZA ZAPOSLENE IN PODJETJE

Pomen programa notranje varčevalne sheme lahko opredelimo z odgovorom na vprašanje, kaj pomeni uspešnost takšnega programa? Pomeni zadovoljitev več nivojev potreb (Drofenik, 2006b, str. 29). Na strani vodstva to pomeni, da zaposleni postanejo bolj učinkoviti. Da zaposleni postanejo bolj pripadni in motivirani za delo. Pa tudi, da notranje lastništvo daje pozitivne signale borzi in posredno vrednosti delnice, torej družbe. Na drugi strani pa mora zadovoljiti potrebe zaposlenih, ki vlagajo svoja sredstva v program. To pomeni, da jim mora zagotoviti dolgoročen donos, jim povečati občutek varnosti, občutek pomembnosti in vključenosti v podjetje. Hkrati jim mora zagotoviti tudi trenutne koristi, ki se lahko odražajo v elementih sodelovanja v samem programu. Skratka, uspešnost ni samo v številu vpisanih delnic ali številu zaposlenih, ki sodelujejo v programu, ampak predvsem v celostni kvaliteti programa, ki stremlji k poslovni odličnosti.

Zavedanje pomena varčevalnih shem kaže tudi vse večja usmerjenost k tej obliki na ravni podjetniških in državnih institucij v Sloveniji. V Socialnem sporazumu najdemo stavek, da bodo »sindikati spodbujali zaposlene k vključevanju v nacionalne in podjetniške sheme varčevanja« (Socialni sporazum za obdobje 2003-2005, Uradni list RS, št. 40/2003). Naj si gre za stanovanjsko, potrošniško ali rentno varčevanje, pomembno je, da se vsak posameznik začne zavedati pomena sodelovanja v varčevalnih shemah in če bodo pri tem pomagali še sindikati, potem je to lahko velika podpora v razumevanju usmerjenosti shem k zaposlenim in ne v njihovo škodo. Prašnikar (Prašnikar, 1999, str. 280) ugotavlja, da je velika prednost podjetij z notranjim modelom lastništva že v tem, da si zaposleni ne prilaščajo sredstev amortizacije za plače in druge prejemke, kot se dogaja v podjetjih z zunanjim modelom lastništva.

V primerjavi udeležbe na dobičku in udeležbe v lastništvu so bistvene razlike, katere velja izkoristiti v notranji varčevalni shemi, sledeče (Drofenik, 2006c, str. 40):

	Udeležba v dobičku	Udeležba v lastništvu
Povezanost z uspešnostjo	neposredna	posredna
Motivacija	za nazaj	za naprej
Korist za zaposlene	oprostitev prispevkov	oprostitev davka na kap. dob.
Tveganje	nihanje bodoče plače	nihanje vrednosti delnice

Obstoj varčevalnih shem v podjetjih dokazano vpliva na večjo učinkovitost oz. boljše rezultate poslovanja. To dokazujejo tudi naslednje raziskave (Blasi, Kruse, 2002):

1. Študija iz leta 2000 (Blasi, Kruse, 2002) kaže na to, da obstoj programa sodelovanja zaposlenih v delnicah družbe povečuje prodajo, zaposlenost in prodajo na zaposlenega za 2,3 – 2,4 % letno.

Letna prodaja	+2,4 %
Letna rast zaposlenih	+2,3 %
Letna rast prodaje na zaposlenega	+2,3 %

Številke izgledajo na prvi pogled relativno nizke, vendar v desetih letih takšnega indeksa pomenijo, da bi bilo podjetje po obsegu svoje prodaje za tretjino večje/manjše glede na dejstvo obstoja/neobstoja sklada v svojem okviru.

Hkrati obstaja tudi večja verjetnost, da bodo takšne družbe dlje časa obstale na trgu.

2. Študija ameriškega splošnega računovodskega urada (GAO) ugotavlja 52 % višjo stopnjo rasti produktivnosti v družbah s skladi notranjega varčevanja (povprečno 4,5 % namesto 3,0 %).
3. Raziskava Washingtonskega centra za ekonomski razvoj Washingtonske univerze je predpostavila, da je mogoče razlog za boljše rezultate družb z vzpostavljenim notranjim lastništvom iskati v kompenzaciji dela plač zaposlenim z deležem v skladu. Tako bi imeli nižje stroške dela in posledično boljše kazalnike rezultatov. Ugotovitve raziskave pa so bile nasprotno. Zaposleni v družbah s skladi notranjega varčevanja so imeli od 5 % do 12 % višje plače od tistih v družbah brez takšnih shem.
4. Primerjava iz leta 2006 (za obdobje 1998 – 2004) je pri vzorcu 196 podjetij s shemo (v ZDA) pokazala, da so imela v povprečju 6 odstotne točke višji donos na sredstva in kar 7 odstotne točke višji donos na kapital.
5. V sodelovanju Univerze Rutgers in Univerze Baltimor so oblikovali »indeks lastništva zaposlenih« (»EOI« - Employee Ownership Index). Gre za indeks delnic družb, ki so imele notranje programe lastništva za zaposlene. V proučevanem obdobju od leta 1992 do 1997 so zaznali rast indeksa EOI v višini 193 %, medtem ko sta v istem obdobju zrasla indeks Dow Jones za 145 %, S&P 500 pa za 140 %.
6. Še ena študija univerze Rutgers (Kruse, Blasi, Blair) iz leta 1998 pa je zaključila, da 20 % lastništvo sklada notranjih delničarjev v družbi bistveno pripomore k njeni stabilnosti in obstoju. V letih 1983 – 1997 ni propadla nobena od takšnih družb, medtem ko je propadlo kar 25 % primerjalnih podjetij.

Dodatno lahko na osnovi raziskave ameriških podjetij ugotovimo, da obstaja direktna in pozitivna povezava med delavsko udeležенostjo v upravljanju (preko ESOP skladov) ter oceno sodelovanja med zaposlenimi, odnosom zaposlenih, občutkom pravičnosti v firmi, samokontrolo in dejanskim vloženim trdom zaposlenih (Blasi, Buchele, 2004). Plishnerjeva (Plishner, 1995, str. 35) v svoji študiji tudi navaja konkretne odstotke rezultatov vpliva vzpostavitve ESOP skladov. Preko 60 % družb izmed več kot 500 obravnavanih, meni, da ima ESOP pozitivne učinke na njihovo produktivnost, le 1 % pa, da bi lahko vplival negativno. Še več, kar 86 %, jih meni, da je odločitev za ESOP vesplošno dobra in samo 2 %, da je ta odločitev napačna. Tudi v letalski branži je obstoj ESOPa v podjetju pripomogel k izboljšanju zadovoljstva, večji vpletenosti v delo in boljšemu odnosu do podjetja (Gamble, 2002, str. 9-26).

Vpliv finančne participacije zaposlenih nasploh ima pozitivne učinke za zaposlene in podjetje: večja vpletenost zaposlenih, večja lojalnost zaposlenih, ni negativnega vpliva na investicijske možnosti podjetja, izboljšuje konkurenčnost in ustvarja nova delovna mesta, zahteva poudarjeno transparentnost poslovanja, večja je usklajenost interesov skupin v podjetju (Drofenik, 2006b, str. 29). To velja kljub temu, da velja, da je bistveni element takšnega programa (ESOP) cilj maksimiranja tržne vrednosti delnic podjetja, in ne neposredno zasledovanje cilja maksimiranja dohodkov zaposlenih (Mramor, 2003, str. 38).

Z vzpostavitvijo notranjih varčevalnih shem kar 93 % podjetij poroča o zmanjšanju odsotnosti z dela, 86 % jih navaja, da se jim je zmanjšala fluktuacija zaposlenih in 79 % jih trdi, da se je po vzpostavitvi notranjega lastništva izboljšala delovna morala (Weaver, 1996, str. 63). V isti raziskavi zasledimo tudi zanimiv primer, ki govori o tem, da celo stranke cenijo ESOP v podjetju, s katerim poslujejo. Primer navaja ameriško banko Heritage Olympia Bank iz Chicaga, ki oglašuje dejstvo, da ima notranje lastniški program, ter s tem pridobiva nove stranke, ker le-te verjamejo, da bodo zaposleni ostali dolgoročno v podjetju, kar zanje predstavlja olajšano komunikacijo in posredno olajšano poslovanje (predvsem mala in srednje velika podjetja).

Zanemarljiv pa ni tudi pomen vpliva notranjega lastništva na oceno podjetja s strani bank. Mack Lawrence, podpredsednik Clevelandske banke Ameritrust ugotavlja, da banke izredno pozitivno dojemajo obstoj notranjih varčevalnih shem v podjetjih, kar se odraža v ugodnejših pogojih poslovanja s podjetjem (Posne, 1992, str. 126).

Večina raziskav kaže na to, da so podjetja z ESOP programi bolj učinkovita od tistih, ki se te oblike ne poslužujejo. Vendar pa ne moremo niti ne trditi, da je prav ESOP v nekem podjetju vzrok za uspešnost, ker bi bilo mogoče, da se že prej uspešna podjetja sploh odločajo za vključevanje delavcev. Obstaja pa, na podlagi močnih statističnih povezav, med delavsko participacijo in uspešnostjo velika verjetnost, da delavska lastnina ni ovira za uspešnost (Zupan, 2000, str. 3-6).

3. VARČEVALNA SHEMA V PODJETJU VEOLIA ENVIRONNEMENT S.A.

Vsaka država je specifična s svojo zakonodajo tudi na področju notranjih varčevalnih shem. Vsako podjetje ima svoj pristop, vsaka notranja varčevalna shema je svojevrsten produkt, ki je edinstven, ker je vezan na povsem svoj kapital, ljudi, upravljanje in poslovanje. Seveda deluje v že navedenih okvirih in po splošnih temeljnih značilnostih, vendar ima vedno svoj lasten odsev v pomenu, finančnem učinku, podrobnostih in učinkovitosti. Zato je najbolj pomembno, da poznamo splošna pravila in vidike, kateri vplivajo na konkreten produkt, da pa hkrati obravnavamo produkt individualno. Tako se skušam v nadaljevanju čim bolj usmeriti na notranjo varčevalno shemo Sequoia družbe Veolia Environnement S.A..

3.1. ZAKONODAJA FRANCIJE GLEDE VARČEVALNIH SHEM

Francoska zakonodaja omogoča, da delodajalec prispeva dodaten delež k zaposlenčevemu znesku, vplačanemu v varčevalno shemo podjetja, pri čemer zaposleni lahko tako vložena sredstva uveljavljajo celo kot davčno olajšavo – podobno našim olajšavam varčevanja v drugih pokojninskih stebrih. Pomemben del zakonodaje, ki vpliva na notranje varčevalne sheme, je tudi to, da je notranja participacija, kot že omenjeno, za podjetja z več kot 50 zaposlenimi obvezna (Štibelj, 2007, str. 31).

Varčevalno shemo lahko ustanovi podjetje ali skupina podjetij skupaj. Namen varčevalnih shem je omogočiti zaposlenim, da investirajo na finančnih trgih s pomočjo njihovih delodajalcev (Guide to the Company Saving Scheme in France, 2006). Zaposleni lahko vložijo v varčevalni načrt družbe največ 25 % svoje letne bruto plače, delodajalec pa lahko po internih pravilih sheme vplača na račun zaposlenega dodatna sredstva, ki ne smejo biti nadomestilo za redno pogodbeno plačilo za delo. Največji dovoljeni znesek dodatka delodajalca na zaposlenega je 2.300 evrov. Delodajalcu dodatek predstavlja davčno olajšavo. Kapitalski dobički iz naslova takšnega varčevanja so po določeni dobi vezave sredstev oproščeni davka. Ta doba vezave sredstev predstavlja 5 let od datuma nakupa delnic. Zaposleni lahko sredstva iz varčevalne sheme dvigne tudi pred koncem obdobja vezave sredstev pod določenimi pogoji navedenimi v pogodbi (Guide to the Company Saving Scheme in France, 2006).

3.2. VEOLIA ENVIRONNEMENT S.A.

Skupina Veolia Environnement je vodilna družba na svetu na področju storitev za okolje. V letu 2005 je konsolidirani promet znašal 25,2 milijarde evrov. 81,2 % konsolidiranega

prometa je bilo ustvarjenega v Evropi. Blizu 280.000 zaposlenih po vsem svetu je prisotnih v 64 državah na vseh celinah (Sequoia 2006, 2006).

Komplementarnost štirih divizij (Voda, Energija, Odpadki, Transport) in njena mednarodna prisotnost omogočata, da lahko skupina Veolia Environnement svojim strankam, lokalnim skupnostim in podjetjem nudi globalne in posebej zanje razvite rešitve, ki obsegajo celovite storitve za okolje.

Družba Veolia Transport je v Sloveniji prisotna od leta 2002, ko je na slovenski trg avtobusnih prevozov stopila z nakupom družbe Certus d.d., tedaj še pod imenom Connex. Dodatno je Veolia Transport širila svojo prisotnost v Sloveniji v letu 2004, ko je dokončno prevzela tudi družbi I&I d.d. in SAP d.d.. Danes je Veolia Transport prisotna v Sloveniji s tremi družbami Veolia Transport Štajerska d.d., Veolia Transport Dolenjska in Primorska d.d. in Veolia Transport Ljubljana d.d. (s skupnim uporabljanim imenom »Veolia Transport Slovenija«) in deluje na različnih ravneh avtobusnega prevoznništva (mestni promet, linijski promet, čarterske vožnje, šolski in delavski prevozi) opravlja pa tudi nekatere vzporedne dejavnosti (servis takografskih naprav, taxi služba, avto šola). V vseh treh družbah zaposluje skupaj preko 700 zaposlenih.

S svojo prisotnostjo na slovenskem trgu avtobusnih prevozov pa Veolia ni prinesla na naš trg samo novega lastnika avtobusov, linij in operaterja prevoznništva, ampak je stopila na naš trg tudi kot globalno podjetje s svojimi notranjimi organizacijskimi in pravnimi predpisi, regulativo, zahtevami in drugimi vzporednimi programi. Pomembna je zagotovo njena vpetost v dva velika borzna sistema pariške in newyorške borze, kjer kotira s svojimi delnicami ter tako zahteva od vseh svojih enot usklajeno poročanje tako po mednarodnih računovodskih standardih IFRS za namene Pariza, kot tudi po USGAAP za namene New Yorka. Posledično so potrebni procesi sistema SOX 404 in vrsta drugih internih poročanj in usklajevanj. Zagotovo je zanimivo tudi to, da s tem vstopa na naš trg zaposlovalec, ki ponuja vsem zaposlenim soudeležbo v delnicah družbe po principu notranje varčevalne sheme.

3.3. PREDSTAVITEV PROGRAMA NOTRANJE VARČEVALNE SCHEME SEQUOIA

Varčevalni program družbe Veolia Environnement (Group Saving Plan Sequoia International – PEG Sequoia International) je program, v okviru katerega zaposleni vseh divizij družbe lahko sodelujejo v dveh različnih programih: neposredni udeležbi v delnicah družbe po programu Sequoia Classique International (v nadaljevanju »Sequoia«), katerega obravnavam v nadaljevanju, ter programu Sequoia Symphonie International z zajamčenim vložkom (podsklad z učinkom finančnega vzvoda). Ta dva programa predstavljata dve metodi mednarodne varčevalne sheme, po katerih zaposleni lahko postanejo delničarji

družbe. Sredstva vložena v program Sequoia so vložena v vzajemni investicijski sklad podjetja (FCPE – Fonds Commun de Placement d'Enterprise), ki ga upravlja upravljavec Natexis Asset Management, družba za upravljanje po francoskem pravu.

Od leta 2004, ko je bil ustanovljen varčevalni program družbe Veolia Environnement, Sequoia omogoča zaposlenim investiranje v njihovo podjetje in udeležbo v dobičku, katerega s svojim delom pomagajo ustvarjati. V letu 2005 je program pokrival 15 držav, namen pa je razširiti ga na vse države, v katerih ima družba svoje zaposlene in kjer zakonodaja takšno obliko lastništva dopušča. V letu 2006 so se tako v okviru tega projekta širitve že vključile ZDA, Velika Britanija, Irska in Avstralija. Sklad trenutno poseduje 0,6 % delnic družbe, cilj programa pa je, da se doseže 5 % v srednjeročnem obdobju (www.veoliaenironnement.com).

Naj za opis programa Sequoia navedem nekaj osnovnih parametrov, ki definirajo pogoje vpisa delnic s strani zaposlenih:

- Vpis poteka enkrat letno (v jesenskem času), ko se določi cena delnice (tržna cena na presečni dan), po kateri se bo vršil letni obračun vplačil.
 - o Čas vpisa se določi z obdobjem ca. 20 dni, v katerem se sprejemajo vloge zaposlenih na poseben račun vzajemnega investicijskega sklada podjetja FCPE Sequoia Souscription Internationale 200X, ustanovljenega za namen zbiranja sredstev – po obračunu se sklad pripoji vzajemnemu investicijskemu skladu FCPE Sequoia Classique International, ki je vložen v delnice Veolia Environnement.
 - o Dividende se ne izplačujejo, ampak se avtomatsko prenesejo v naložbo v dodatne delnice družbe.
- Pogoj za sodelovanje pri vpisu delnic je zaposlenost v skupini Veolia Environnement vsaj 3 mesece pred datumom vpisa.
- Zaposlenim se odobri popust v višini 20 % na določeno obračunsko vrednost delnice.
- Delodajalec k vložnim sredstvom zaposlenih prispeva še dodatna sredstva skladno z regresivno lestvico dodatkov glede na vložena sredstva (do max. 775 evrov).
- Najnižji dovoljeni znesek za vpis je 20 evrov.
- Najvišji dovoljeni znesek za vpis je 25 % bruto letne plače zaposlenega.
- Doba vezave sredstev v takšni shemi je 5 let (predčasna prekinitev je mogoča pod določenimi pogoji, kot so: prenehanje zaposlitve, smrt v družini, ločitev, poroka, itd.). V tem primeru se obračuna vrednost izplačila po principu 60 dnevnega povprečja tečajev delnic.

Vstopni stroški so (kot tudi izstopni) enaki nič, stroški upravljanja in vodenja računov pa gredo v breme podjetja. Pogoji programa so skladni z zakonodajo Francije, po kateri sklad deluje in po kateri se upravlja.

Program Sequoia je letno določen na skupščini delničarjev tudi z določitvijo maksimalnega dovoljenega zneska vseh vpisov in najvišjega dovoljenega zneska vseh dodatkov. V primeru presežnega vpisa obstaja sistem zniževanja vpisanih zneskov, ki se prične pri največjih vpisih in jih znižuje do ustrezne vsote, za katero je uprava pooblaščen po sklepu skupščine. Presežna vplačana sredstva se preusmeri v drugo obliko ali se zaposlenemu vrne na njegov osebni račun.

Letna kampanja

Vsako leto se v okviru grupe izvede kampanja za vpis delnic po sistemu Sequoia. Vsako leto se Sequoia predstavlja z imenom »Sequoia« in letnico tekočega leta – npr. v letu 2007 ima vpisna kampanja ime »Sequoia 2007«.

Poleg imena daje prepoznavnost programu še slogan, s katerim se promovira sam program oz. s katerim skušamo motivirati zaposlene za njihovo vključevanje v program že preko samih letakov, plakatov, brošur. Slogan, s katerim nastopa Sequoia vsako leto, je: **»Skupaj napišimo prihodnost skupine Veolia Environnement«** (»Writing the future of Veolia Environnement together«).

Letna kampanja vključuje: razdeljevanje letne brošure, pripravo in distribucijo propagandnih letakov ter plakatov, usposabljanje lokalnih ambasadov, spominjanje na pomembne roke (rok vpisa) ter kot vrh aktivnosti vsesplošna predstavitev programa vsem zaposlenim, ki si želijo srečanja udeležiti. Srečanje pomeni druženje in seveda predstavitev osnovnih parametrov vpisnih pogojev. Predstavitve se ponavadi udeleži tudi nekdo od vodstva krovnega podjetja iz Pariza ter s tem skuša dati dodatno težo oz. pomen programu. Na srečanju se razdelijo brošure, odgovarja se na vprašanja zaposlenih in se predstavi določene propagandne prezentacije preteklih donosov ter projekcije potencialnih bodočih gibanj.

Organizacija in izvedba

Delovna skupina Sequoia v vsaki državi določi svojega predstavnika – ambasadorja (koordinatorja). Le-ta je vezni člen med zaposlenimi in upravo grupe za področje programa Sequoia. Ambasador države pripravlja letno kampanjo, predstavitev programa, posreduje informacije iz štaba v Parizu do zaposlenih, oblikuje informacije za tekoče informiranje zaposlenih o dogajanjih povezanih s programom, spremlja rezultate v primerjavi z drugimi državami in podjetji. Nacionalni ambasador pa po končanem vpisu tudi zagotovi pravilen in popoln vnos podatkov o vplačilih v centralni računalniški sistem, preko katerega se oblikuje dejanski vpis na samem skladu.

Nacionalni ambasador ima svoje lokalne ambasadorje (predstavnike), ki v svojih delovnih skupinah (delokrogih) propagirajo in obveščajo zaposlene o možnostih, prednostih in pomembnostih programa ter sodelovanja v njih. Pomagajo tudi pri zbiranju vlog, izpolnjevanju obrazcev in posredovanju informacij povezanih s programom (novice, vrednost delnice, sistem in pravila programa, ključni datumi).

Znotraj sistema ambasadorjev se razdelijo vpisni listi, kateri se izpolnjeni vrnejo k nacionalnemu ambasadorju, ki izvede dejanski vpis na podlagi dejansko vplačanih sredstev. Zagotavlja se tudi informiranost o transakcijskem računu, kamor mora biti nakazilo vpisa izvedeno. Pripravi se obračun dodatkov, katere financira lokalna družba za namen izstavitve fakture s strani matične družbe, ter se pripravi kalkulacija dodatkov in znižane vrednosti delnice za namen obračuna bonitet zaposlenim.

Informiranost

Informiranost o programu je predpogoj za uspešnost in sodelovanje v njem. Je pravzaprav zavedanje obstoja nečesa, česar nismo navajeni, kar je novo pri nas v Sloveniji in kar je še posebej novo za zaposlene v operativi. Informacije so zato dostopne na sledeče načine:

- Vse informacije so zaposlenim dostopne na portalu Sequoia z osebnim geslom, kjer je dostopna animirana interaktivna predstavitev pogojev, kalkulacij in strukture v organizaciji.
- Informacije o Sequoji so vključene tudi v rednem informatorju skupine Veolia Transport, katerega se distribuira tako elektronsko, kot tudi fizično po pisarnah, delavnicah oz. delovnih prostorih.
- Dodatno prejme vsak zaposleni v času kampanje brošuro z vsemi informacijami o programu posameznega leta.
- Vsak zaposleni, ki je že vpisal delnice družbe, prejema tudi individualne obračune stanja, na katerih je vedno tudi nekaj statistike, reklame in drugih informacij.
- Za letno srečanje in predstavitev novega programa nacionalni ambasador pošlje individualno elektronsko povabilo vsem imetnikom elektronskega naslova v podjetju, povabi pa se tudi vse druge, ki nimajo dostopa do interneta, preko predstavnikov programa.

Informacije o stanju na individualnem računu vlagatelj prejmejo kvartalno od upravljavca sklada. Vpogled v stanje je možen tudi dnevno preko spletnega portala Sequoia in z osebnim geslom posameznika oz. preko izračuna na podlagi vrednosti delnice, objavljene na spletni strani http://www.veolia-finance.com/shareholders/quotation_ac.htm.

4. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH ZA SODELOVANJE V NOTRANJI VARČEVALNI SHEMI

Že prej sem zapisal, da »samo vključevanje daje občutek pripadnosti in posledično večje motiviranosti zaposlenega« (poglavje 2.2.). Motivacija zaposlenih za sodelovanje v shemah udeležbe v dobičku je tako pravzaprav motiviranje za motivacijo. S tem, ko motiviramo zaposlene za njihovo soudeležbo v delnicah družbe, vplivamo na njihovo motivacijo za delo. Iz tega vidika je ukvarjanje z motivacijo za sodelovanje v shemah tudi poslovno opravičljivo znotraj posamezne enote, podjetja oz. države. Ljudje, ki bi sicer lahko opravljali druga dela v smeri odličnosti poslovanja, del časa namreč namenjajo ukvarjanju s shemo (prezentacije, priprave gradiv, obdelava podatkov, sestanki...).

4.1. TEORIJA MOTIVACIJE

Lahko bi rekli, da od nekdaj skušamo najti načine in metode spodbujanja človekovega ravnanja za boljše, kvalitetnejše, učinkovitejše, hitrejše doseganje rezultatov. Bolj se je razvijala industrijska proizvodnja in z njo organizirano vodenje svobodno odločujočih se ljudi, več se je pojavljalo različnih pogledov na možnosti motivacije.

4.1.1. OPREDELITEV POJMOV

Beseda »motivirati« prihaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni premikati. Iz tega razvijemo, da pomeni motivirati tisto, kar usmerja, pospešuje in oblikuje človeško vedenje (Varghese, 1993, str. 17). Motivacija je hkrati študija determinant misli in ravnanj. Sprašuje se, zakaj je neko ravnanje (obnašanje) začeto, izvajano in prenehano (Weiner, 1992, str. 17). Bistvo motivacije lahko opredelimo tudi z vprašanjem, zakaj človeški organizem misli in se obnaša tako, kot se (Weiner, 1992, str. 1). Osnova motivacijske teorije je povezava med motiviranostjo in učinkovitostjo. Učinkovitosti ni brez motiviranosti, a hkrati tudi popolna motiviranost ni zadostna za učinkovitost, če ni sposobnosti (Varghese, 1993, str. 17).

$$\text{UČINKOVITOST} = \text{MOTIVIRANOST} \times \text{SPOSOBNOST}$$

Seveda so različni avtorji želeli bolj podrobno definirati učinkovitost in posledično so oblikovali bolj podrobne formule. Campbell in Pritchard sta tako oblikovala naslednjo formulacijo (Steers, 1987, str. 30):

$$\text{UČINKOVITOST} = \text{stopnja ODNOSA} \times \text{stopnja SPOSOBNOSTI} \times \text{RAZUMEVANJE} \\ \text{naloge} \times \text{izbira stopnje TRUDA} \times \text{izbira vložka TRUDA} \times \text{izbira VZTRAJANJA} \times \\ \text{URAVNAVANJE zunanjih dejavnikov}$$

Hkrati ista avtorja določata štiri glavne faktorje, ki določajo uspešnost (Steers, 1987, str. 30):

1. POZNAVANJE NALOGE
2. SPOSOBNOST
3. MOTIVIRANOST
4. DELO V DOLOČENIH OKOLIŠČINAH

Motivacijski element, ki ga je smiselno upoštevati pri konkretni analizi motivacije, je vsak dejavnik ali vsaka spremenljivka, ki ima lahko relativno direkten vpliv na vedenje potrošnika (Henry, 1986, str. 25) ali druge zanimive oz. proučevane osebe (npr. zaposlenega).

V primeru notranjih varčevalnih shem kot elementa nagrade gre vsekakor za motivacijski element. Zagotovo ne bi nihče doživel velikih travm in bi ne bil ekstremno negativno motiviran, če bi tega produkta na bil deležen. Gre za relativno neznan produkt, ki je poleg tega produkt s prihodnjo vrednostjo in prihodnjim datumom dejanskega koriščenja. Uporabimo pa ga lahko kot motivator, kot dodatno vrednost, ki je drugi ne ponujajo, kot preseganje pričakovanj v možnostih, ki jih zaposlitev sama ponuja. Že samo to, da notranje varčevanje lahko predstavljamo kot »nagrajevanje«, pa ima svoje prednosti, saj s tem, vsaj v začetni fazi, zlahka pritegnemo pozornost zaposlenih. Plače in nagrajevanja so edina stvar v podjetju, ki zanima vsakega zaposlenega (Zupan, 2002, str. 43-44).

4.1.2. PREDSTAVITEV NEKATERIH TEORIJ MOTIVACIJE

Kot posledica različnih pogledov na spodbujanje človeka pri njegovem delu, pa tudi različnih zgodovinskih situacij, je tako nastalo tudi mnogo različnih teorij. Vsaka od njih je v dani situaciji verjetno imela svojo logiko, vsaka od njih je še vedno lahko iztočnica za razmišljanje o sedanjih možnostih učinkovitega motiviranja. Zato na teorije gledam kot na zakladnico preteklega vedenja, katerega je dobro poznati in selekcionirano uporabljati pri vsakem razmišljanju o prihodnjih aktivnostih obravnavanega področja.

Teorija potreb

Ena osnov motivacije je teorija potreb. Maslow (Vroom, 1992, str. 39-46) je potrebe prvi oblikoval v piramido in jih tako predstavil kot nadgradni sistem: 1. potreba po varnosti, 2. potreba po ljubezni, 3. potreba po samopotrditvi, 4. potreba po samoaktualizaciji. Vsaka predhodna potreba mora biti zadovoljena, da se pojavi nova, višja potreba. Druga delitev

potreb Maslowa je predstavljena tudi kot: 1. fiziološke potrebe 2. varnostne potrebe, 2. socialne potrebe, 3. potrebe po spoštovanju (ego) in 4. potrebe po samouresničenju - lastnem potrjevanju (Vroom, 1992, str. 370-373).

Herzbergova higiensko – motivacijska teorija

V Herzbergovi dvofaktorski motivacijski teoriji razlikujemo motivatorje in higienike (Herzberg, 1990, str. 55-58). Ta ločitev izhaja iz raziskav elementov, ki ne motivirajo. Pojavljalo se je vprašanje, ali potem takšni elementi demotivirajo. Odgovor je bil negativen. Nekateri dejavniki pri zaposlenem so enostavno nujni, da zaposleni želijo delati. Takšne elemente zaposleni pričakujejo in jih želijo imeti za delo, vendar jih sami po sebi, ob njihovi prisotnosti oz. zagotovljenosti, ne motivirajo! Higieniki so osnovna plača, normalni delovni pogoji itd. Na drugi strani imamo motivatorje, ki povzročajo, da zaposleni delajo več, bolje, učinkoviteje. Takšni elementi so priznanje, opaženi učinki, zanimivo delo, odgovornost, osebna rast itd (Vroom, 1992, str. 254-255).

Teorija pričakovanja

Teorija pričakovanja (Levin, Atkinson, Rotter) obravnava motivacijo kot produkt pričakovanja glede doseganja cilja in vrednosti tega cilja (Motivacija, 2007). Če ima posameznik visoka pričakovanja in cilju pripisuje visoko vrednost, potem je motivacija močna. Če pa je eden od dejavnikov ničeln, npr. za cilj mi ni mar, potem bo tudi motivacija ničelna. Posameznik vlaga napor predvsem v tiste dejavnosti, kjer lahko pričakuje uspeh (Motivacija, 2007). Vendar uspešnost vedno ne vodi do pričakovanih nagrad, v kolikor ni ustrezne podpore individualnega nagrajevanja (Rajner, 2007).

Vedenjska teorija okrepitve

Uporaba nagrade in kazni je usmerjevalec, ki ohranja zaposlenega v stalnem zavedanju, kaj se od njega pričakuje. Izmenjevanje oz. uporaba obeh elementov mora biti stalna, sicer se na eno izmed njih (ali obe) pozabi (Vroom, 1992, str. 373-374). Utemeljitelj te teorije je Skinner, ki gradi na tem, da so za izvajanje in ponavljanje nekega ravnanja pomembne predvsem posledice, ki sledijo določenemu vedenju. Pojavljajo se v obliki dražljajev iz okolja in predstavljajo pozitivne ali negativne podkrepite (Motivacija, 2007).

V praksi gre za to, da se dodaja (izboljšuje, poveča, omogoča) ali odvzema določen element v sistemu ravnanja z zaposlenimi. Takšen element je lahko sama zaposlitev (zaposlitev/odpust), plača (dodatek/odtegljaj), delovni pogoji (lastna pisarna/odvzem službenega vozila) in druge bonitete (Vroom, 1992, str. 373-374). Slabost te metode je, da ne deluje več, ko zaposleni doseže določen nivo zadovoljenosti (predvsem materialne) in preide v področje višjih (predvsem osebnostnih) vrednot.

Modeli motivacije

Zasledimo lahko tri modele podjetniške motivacije. Tradicionalni model, model človeških odnosov in model človeških virov (Steers, 1987, str. 14-19).

- Tradicionalni model predpostavlja, da ljudje nočejo delati, zaposleni so bolj nesposobni kreativnosti in samostojnega dela. Nadrejeni mora v glavnem nadzorovati zaposlene, pričakuje pa se od njih, da delajo po navodilih za plačilo.
- Model človeških odnosov predpostavlja, da ljudje hočejo biti koristni in pomembni, pomembno se jim zdi biti del skupine, denar pa ni najpomembnejši motivator. Vodja mora zagotoviti občutek pomembnosti. Zadovoljevanje njihovih potreb bo zagotovilo več predanosti in sodelovanja.
- Model človeških virov pa predvideva, da ljudje želijo prispevati k rezultatu, zaposleni so kreativni in sposobni samostojnega dela. Vodja mora zagotoviti izkoriščanje potencialov v ljudeh, mora jih spodbujati in ustvarjati ustrezno okolje za doseganje želenih rezultatov.

Plača kot motivacija

Denar je vsekakor zelo pomemben dejavnik, ki je odločilen celo za to, ali bo nekdo ostal v podjetju ali ne (Lipičnik, 1998, str. 199). Pogosto se poudarja tudi velik »halo efekt« plače kot motivatorja, ki pa ob resni analizi ponavadi postane le eden pomembnih motivatorjev. Vse bolj pomembne so tudi druge oblike nagrajevanja, ki bolj direktno kot sama plača, odražajo uspešnost zaposlenega. To so različne oblike, ki vplivajo tako na zmožnosti, kot tudi na motiviranost za delo (Zupan, 2002, str. 43). Zaposleni pred plačo pogosto postavljajo določene elemente osebnih potreb, odnosov in socialne note (Vroom, 1992, str. 303). Plače so lahko tudi prava nadloga za vodstvo, saj se neučinkovit plačni sistem lahko primerja kar z virusom, katerega se ne znebimo, dokler ga v celoti ne odstranimo (Lipičnik et al., 2001, str. 104). Plača je dodatno primer slabega motivatorja zaradi svoje stalne prisotnosti. Plačo prejmemo ne glede na učinkovitost obdobja, v katerem jo prejmemo. Pri letnih evalvacijah ali kvartalnih ocenah pa zaradi časovne odmaknjenosti ni več direktne povezave med spremembo plače in učinkovitostjo. Enaka kritika gre po mnenju Steersa lahko na račun delniških opcij, ki svojo vrednost omogočajo v daljni prihodnosti (več let) in zato ne delujejo motivacijsko (Steers, 1987, str. 243). Gre namreč za odložene koristi, ki nimajo takšne moči, kot jo ima trenutna nagrada. Prašnikar (Prašnikar, 1992, str. 306) predlaga delno izplačane plače skozi rezultat, ker bi tako omogočali tudi prilagodljivost svetovnim gibanjem, kar pa bi omogočilo konkurenčnost na dolgi rok. Alternativni sistemi nagrajevanja, kot je npr. notranja varčevalna shema, pa bi morali vedno biti vpeti v konkurenčno strategijo podjetja (Prašnikar, 1992, str. 306).

Pri motivacijskih pristopih je pogosto prisotna tudi vrsta kritik. Pogosto se odražajo kot izjave, da takšna ali drugačna oblika motivacije, ki jo podjetje ali nadrejeni izvaja, ni

pravična. Kanterjeva (Kanter, 1990, str. 139-142) se sprašuje, ali ni najbolj pravično, da zaposlenim damo od tistega, kar doprinesejo - torej od rezultata. Kot pravičen motivator predlaga dividende. S pomenljivim podnaslovom »Let Them Eat Dividends« dramatizira svoje razmišljanje in ga celo podkrepi z dodatnimi informacijami o primerih nadpovprečne uspešnosti družb z uvedenim sistemom lastništva s strani zaposlenih.

Družbe v začetni razvojni stopnji – ustanovitev, vzpostavitev, plasiranje na trg – je že samo po sebi stimulatивно. Zaposleni, ki projekt začnejo, imajo veliko ciljev, želja in idej. Njihova osebna zavzetost je velika. Z leti poslovanja in delovanja pa se podjetje znajde v utečenosti, zaposleni se zamenjajo in ne čutijo več osebne vpletenosti v projekt podjetja, zato tedaj pridejo poleg plače kot pomembne možnosti motivacije v ospredje možnosti udeležbe v dobičku, programi bonitet in pokojninski skladi (Miskell, 1994, str. 13).

Teorija za prakso

Kot je razvidno, imamo v teoriji motivacije ogromno metod, teorij, pristopov. Vsak avtor ima svoje videnje, svojo povezavo in svojo osebno noto. To je logično in pravilno. Glede na obseg motivacijskih tehnik se lahko vprašamo, kako to, da obstaja toliko vedenja in hkrati toliko problemov na tem področju? Skinner postavlja takšno vprašanje in hkrati odgovarja nanj, najprej z analizo možnih problemov, ki se pojavljajo pri vseh teorijah in nato z zaključkom, da je pomembno oblikovati dolgoročen program ravnanja s človeškimi viri. Predlaga sedemletni razvojni načrt, ki naj bi zagotovil stalnost razvoja (ker takšno obdobje presega obdobje enega vodstva) in hkrati zagotavlja, da se rezultati že poznajo v praksi oziroma se usidrajo v miselnosti (Skinner, 1990, str. 2).

Teorije so nastale kot poskusi oblikovanja formule splošne ocene, kaj determinira človeka v njegovem obnašanju z namenom, da bi čim bolj jasno lahko vplivali nanj in dobili čim bolj motivirane zaposlene (Weiner, 1992, str. 17). Teorije pa so vedno posledice obravnavanja določenih situacij, časa, razvojne stopnje in individualnosti posameznika, kar jih dela pomembne zapise, ne pa tudi vedno delujoče načrte za motivacijo. Motivacija zato ostaja in vedno bo ostala spreminjajoča in osebno naravnana aktivnost iskanja pravega razmerja različnih vložkov v zaposlenega z namenom doseganja zelenih rezultatov.

Za uspešno motiviranje zaposlenih moramo najprej poznati motivacijske dejavnike, kot so: usklajeno vodstvo, upoštevanje kulture, plača, pomen malenkosti, spoštovanje zaposlenih in njihovega znanja, odkritost, komunikacijo (Whiteley, 2002, str. 101-108). Te dejavnike moramo nato vključiti v vsakodnevno delo in odnose.

Tudi v programu notranjega varčevanja je pomembno, da uspemo najti ustrezen splet motivacijskih dejavnikov, ki je najbolj primeren dani situaciji, družbi, zaposlenim. Dobro je poznati vse mogoče dejavnike, tudi manj pogoste ali specifične za konkretno podjetje, ki lahko vplivajo na uspešnost motivacije. Nekatere manj uporabljene možnosti so: skupinska

plača, enkratno izplačilo letne spremembe plače, paketi bonitet, test sposobnosti (Steers, 1987, str. 254-265). Še bolj pa je pomembno graditi, vztrajati in izpopolnjevati tiste elemente motivacije, za katere smo se odločili ter vanje verjamemo.

4.2. MOTIVACIJA IN VARČEVALNE SHEME

Določena motivacija je potrebna za vsako ravnanje. Za vsak nakup, ki predstavlja določeno plačilo za posameznika, je potrebna neka korist (dejanska, pričakovana, verjetna, bodoča, sedanja, večja, manjša...). Koristi pa so lahko materialne in tudi nematerialne (spoštovanje, občutek vrednosti, občutek moči...). Za oceno materialne koristi so potrebni predvsem kvalitetni izračuni in verjetnosti. Za ocene nematerialnih koristi pa je potrebno poznavanje psiholoških osnov človekovega ravnanja in možnih vzrokov in posledic, zato v nadaljevanju najprej podajam nekaj mnenj glede slednjih.

4.2.1. SPLOŠNE PSIHOLOŠKE OSNOVE ODLOČANJA

Z razvojem družbe prehajajo iz ospredja potrebe nižje hierarhije, nadomešča pa jih, po Maslowovi lestvici, npr. pomen samoaktualizacije. Na vrednosti pridobivajo svoboda osebnosti, duhovnost, družina. S tem, ko družba vključuje vse več teh mehkih elementov, postajajo le-ti pravi motivatorji, katerim moramo slediti (z organizacijo »team building« s srečanj, s pozitivnim sprejemanjem nasečnosti, s ponudbo širšega spektra izobraževanj, s spoštovanjem različnosti itd.). Da tem trendom lahko sledimo, pa jih moramo najprej poznati oz. poznati določene elemente njihovega izvora.

V podjetju ne bomo vedno imeli opravka z idealnimi, osebno razvitimi ljudmi. Nekateri so emocionalno polno razviti, drugi ne. Govorimo lahko celo o različnih stopnjah nevrotičnosti, v okviru katerih človek (zaposleni) pretirano išče svoj ideal, ki ni realen (Možina, 1991, str. 130). Prav tako Možina obravnava in s tem opozarja na njihov obstoj na druge oblike motečega vedenja: frustracijo, zavrtost, agresijo, regresijo, abnormalno fiksacijo, resignacijo (Možina, 1991, str. 91-98).

Ljudje imamo določen način gledanja na svet: dobronameren ali zlonameren – smo optimisti ali pesimisti (Tracy, 1995, str. 44). Optimisti vidijo v našem produktu priložnost, nagrado, kvaliteto njihove službe, dobroto zaposlovalca. Pesimisti vidijo prevaro, poskus kraje njihove že tako slabe plače, način bogatenja vrhnjega managementa, izkoriščanje zaposlenih. S tega vidika je pomembno, da poznamo naše zaposlene (še bolje je, da jih pravilno rekturiramo) ter na podlagi tega pripravimo ustrezen program zanje, ustrezno prezentacijo, ustrezno močne impulze informacij z ustrezno frekvenco in preko ustrezne metode.

Druga značilnost človeka je, da teži k lagodju, katerega mu zagotavlja »poznano« stanje in proč od strahu, katerega mu spodbujajo vsakršne spremembe. Premagati efekt »cone ugodja« pri varčevanju ne bo možen na prvi način, ker bo prišel postopoma skozi generacije, ko se bomo privadili vse bolj vroče vode (po modelu kuhane, žive žabe). Pomembno je, da zaposlene informiramo, prepričujemo, jim kažemo dejstva in jih vseskozi spremljamo. Spremembe so mogoče samo z vztrajanjem, kajti v vsakem od nas je privzgojen način gledanja na svet, skozi katerega se odraža naš odnos do življenja, skladov, dela, vodstva, denarja, notranje varčevalne sheme... Odnos do življenja je vsak dan bolj mlačen in pričakuje se vse več težav na tem področju. Razvoj je prinesel tudi več razvajenosti v vzgoji generacij. Razvajenost pa vodi v naslednjo stopnjo – zanemarjenost (Žorž, 2006), ki se odraža v občutku nesmisla življenja. Na drugi strani je vse več tudi ljudi, ki skuša svoje življenje osmisliti in poglobiti. Pomembno je, kam spadajo naši zaposleni? Ali nam je njihov odnos do življenja pomemben, ko jih zaposluje? In predvsem, ali pristopamo k različnim skupinam na različne načine, ko jim hočemo povedati isto stvar?

Delavci pogosto vodstvu ne zaupajo oz. mu zaupajo le delno. Raziskava podjetja MORI je pokazala, da le 11 % zaposlenih verjame vodstvu na besedo (Theaker, 2004, str. 182). Imamo tudi raziskave SiOK, ki za Slovenijo na eni strani kažejo, da je zadovoljstvo z vodstvom tudi pri nas relativno slabo (povprečna ocena 3,24 (od 5)). Od vseh obravnavanih zadovoljstev je slabše ocenjeno le zadovoljstvo z napredovanjem in plačo (Organizacijska klima v Sloveniji: Poročilo za leto 2005, 2006, str. 27). Na drugi strani pa v okviru vseh obravnavanih elementov klime ocena 3,24 uvršča zadovoljstvo z vodstvom med srednje ocenjene kategorije in nam ob rahlem porastu ocene (ob predhodnem 4 letnem konstantnem padanju) lahko daje nekaj optimizma. Mogoče je bolje, da zato skušamo v javnosti govoriti o drugih firmah, ki imajo podoben produkt, kot ga želimo mi uvesti. Izobesimo podatke podobnih produktov konkurentov in zadovoljne odzive njihovih zaposlenih. Skratka, skušamo doseči obratni učinek – skušamo jim dati občutek, da oni zahtevajo od svojega vodstva, da jim preskrbi takšno možnost soudeležbe v kapitalu.

Vse navade, ki jih imamo v sebi, nas določajo. Določajo naše ravnanje in naše odzive. K sreči so vse navade priučene in se jih lahko odvadimo. Lahko se spremenimo s ponavljanjem drugačnega obnašanja, ravnanja in mišljenja dovolj dolgo. Nov način mora v prihodnosti prevladovati nad starim načinom (Tracy, 1995, str. 89), tudi npr. pri njihovem odločanju za odnos do dela in za vlaganje v notranje varčevalne sheme.

4.2.2. ELEMENTI MOTIVACIJE ZA SODELOVANJE V NOTRANJIH VARČEVALNIH SHEMAH

Za želeno sodelovanje zaposlenih v notranjih varčevalnih shemah moramo zaposlene ustrezno motivirati. Postavlja se mi vprašanje, katere elemente motivacije izbrati in

posebej predstaviti. Ocenjujem, da se zaposleni pretežno odločajo za sodelovanje na osnovi svojega doživljanja odnosov in razmer v podjetju. Zato bi izmed množice možnih nematerialnih elementov izbral nekaj najbolj osnovnih: kvaliteten odnos, komunikacijo in pohvalo. Menim namreč, da kljub zavedanju njihovega pomena v praksi še vedno niso zadosti uporabljeni. Hkrati seveda ne morem spregledati finančnega vidika motivacije.

4.2.2.1. KVALITETEN ODNOS Z ZAPOSLENIMI

V anketi o motivatorjih in demotivatorjih (Vergheze, 1993, str. 123) lahko najdemo zelo usklajene rezultate med dejavniki motiviranja in demotiviranja. Največ – kar 83 % vprašanih je navedlo pomanjkanje komunikacije kot temeljni demotivator. Prav tako na drugi strani najdemo dobre odnose kot temeljni motivator – ravno tako 83 % vprašanih.

Ljudje smo bitja odnosa, smo socialna in družbena bitja. Bolj so te dimenzije vključene v naše delo (kjer preživimo polovico svojega budnega življenja), bolj se počutimo polne, izpolnjene, bolj se počutimo domače. In ti občutki nas združujejo s podjetjem, nas motivirajo in nas pripravljajo za premagovanje eventualnih ovir, ki se občasno postavijo na pot. Obratno seveda velja, če smo prežeti z nasprotnimi občutki. Pomembna je vera in zaupanje v zaposlene (Tracy, 1995, str. 51). To je izhodišče, katerega bi bilo dobro imeti v vsakem individualnem ali poslovnem odnosu. Seveda se zaupanje lahko izgubi in vera usahne na podlagi izkoriščanja tega zaupanja. Vendar je potrebno zavedati se, da je bolje, da te izda nekaj zaupnikov, kot da nimaš nobenega. »Če vojake kaznujemo, še preden smo z njimi vzpostavili osebni stik, se ne bodo pokorili. Če niso pokorni, jih bomo le težko uporabljali.« (Cu, 1998, str. 135) Zato je v večini primerov dobro verjeti v zaposlene in jim sporočati pozitivne informacije, ker bodo tako sami začeli verjeti vase (Tracy, 1995, str. 72). Zaposlene je potrebno spoštovati. Vsak si želi biti spoštovan in oblikuje dober odnos do človeka, ki ga spoštuje. Zaposleni niso neumni, čeprav kdaj počnejo neumnosti. Mnenje, da se inteligenca viša z vzpenjanjem po hierarhični lestvici navzgor, je napačno. Ljudje namreč delajo iz različnih nagibov, za kar imajo vso pravico. Nočejo se vsi predajati za podjetje, kar pa jih ne dela slabe zaposlene (Whiteley, 2002, str. 104).

Kolikokrat že, na koliko predavanjih, iz koliko ust različnih strokovnjakov sem slišal besede, da »malenkosti delajo čudeže«. Zagotovo so se me te besede dotaknile zato, ker sem to področje osebno vedno zelo težko razumel kot pomembnega. Vendar sem zaupal, verjel in delal na sebi. Tako sem bil vse bolj pozoren na to, kako nekateri neprestano uporabljajo ta pristop, nekateri pač nikoli. Malenkosti dejansko ustvarjajo odnos, vse ostalo lahko gradi razmerje. Pohvala, osebni nagovor, enaka pozornost vsem, podarjen cvet, krof ali kava, spoštovanje, razumevanje, poslušanje, empatija. To so magični dejavniki uspeha. Podobno je razumevanje malenkosti v smislu problemov. Marsikdaj podrejeni čuti problem, ki se drugemu – nadrejenemu sploh ne zdi pomemben. Vodja mora vedeti, da je problem tako velik in pomemben, kot ga zaposleni dojema – čuti. In če je malenkost,

potem lahko z zelo malo truda naredi veliko korist zaposlenemu in odnosu med njim in zaposlenim (Whiteley, 2002, str. 103).

V informacijski dobi je vse več tudi elektronskega poslovanja, procesi so poenostavljeni, komunikacija poteka preko elektronske pošte. To vsekakor pripomore k natančnosti, hitrosti in dokazljivosti v postopkih. Vendar ima hkrati tudi negativne posledice, katere je potrebno kompenzirati z drugimi oblikami načrtnega dela z zaposlenimi. V primeru nekaterih družb (BP-Amoco, Procter & Gamble and IBM) so ugotovili, da je samo uvedba elektronskega sistema spremljanja zaposlenih (iz konteksta predvidevam, da gre za sistem poročanja o dopustih in drugih odsotnostih ter prisotnostih ter za sistem komunikacije v primeru nagrad, spremembe plače, predlogov za bonuse itd.) povzročila velik padec informiranosti kadrovske službe o zaposlenih, njihovih željah in problemih (Whiteley, 2002, str. 25).

Dobri odnosi se kažejo v zadovoljstvu z delom, vodijo v sproščenost, pogovor in reševanje majhnih konfliktov, preden nastanejo velike zamere in posledično slabo sodelovanje. Sodelovanje vodi v rezultate skupnega znanja, ti pa se odražajo v bilanci, preko katere so tudi odnosi lahko povratno bolj sproščeni.

Dobri odnosi vodijo v zaupanje. Dobri odnosi so temelj pozitivne klime, v kateri se novosti sprejemajo z zanimanjem in ne s strahom in sumničenjem.

V družbi, kjer želimo kvalitetno notranje lastništvo zaposlenih, moramo skrbeti za dobre odnose med zaposlenimi ter to poudarjati vsem vodstvenim ravnam, da zavestno in načrtno, vendar iskreno, dajejo temu področju zadosten poudarek. Še posebej pomembno za primer notranje varčevalne sheme pa je, da se vzpostavijo in ohranjajo dobri odnosi med vodstvom in zaposlenimi.

Prvi pogoj, ki se ga premalo zavedamo, je sama vzpostavitev odnosa. Odnos sicer res obstaja že samo preko organizacije in pogodbe o zaposlitvi, vendar to ni osebni odnos, o katerem govorim v tem primeru. Ko se odnos vzpostavi (s srečanji, z obiski, z vprašanji, kaj ni dobro, kaj je dobro, s klepetom, z odprto diskusijo o plačah, z besedo zahvale, pohvale ali čestitke), pa je potrebno, da je ta pozitiven. Tukaj igra veliko vlogo kultura s svojimi ustaljenimi praksami, pomembna je karizma posameznika, zagotovo pa je ustrezno tudi načrtno in kontinuirano delo (učenje, izvajanje, analiziranje, prilagajanje, izvajanje itd.). Tretja stopnja pa se mi zdi enako pomembna, vendar veliko lažja. Gre za ohranjanje odnosa. To je ob zagotavljanju ustrezne frekvence odnosa skoraj zagotovljeno že samo po sebi, saj je odnos relativno redek in se zato bolj ohranja kot spomin pretekle prakse kot dnevna relacija, hkrati pa tudi ne prihaja do vključenosti podrejenega v dnevna nihanja razpoloženja vodilnega delavca. Ugotavljam namreč, iz analize odnosa zaposlenih do notranje varčevalne sheme, da je odnos zaposlenih do vodstva zelo premo sorazmeren z odnosom do programov, ki jih vodstvo plasira.

4.2.2.2. KOMUNIKACIJA Z ZAPOSLENIMI

Eden bistvenih elementov motivacije v praksi je komunikacija. Našo željo po določenem ravnanju zaposlenih moramo ustrezno plasirati v razmišljanje posameznika – zaposlenega. To bomo dosegli z uporabo pravega komunikacijskega kanala oz. pristopa oz. s pravim spletom različnih komunikacijskih pristopov.

Komunikacija v podjetju se razvija in spreminja. Tako lahko v preteklosti vodimo različne prevladujoče načine komunikacije, ki so se pojavljali kot oblika komuniciranja z zaposlenimi. Theaker navaja (Theaker, 2004, str. 176) naslednja štiri obdobja sodobne komunikacije z zaposlenimi: 1. obdobje zabavljanja zaposlenih (v 40. letih; prepričevanje delavcev, da je vse v podjetju idealno), 2. obdobje obveščanja zaposlenih (v 50. letih; poudarjanje oblikovanja jasnih modelov obveščanja), 3. obdobje prepričevanja zaposlenih (v 60. letih; dvosmerna asimetrična komunikacija) in 4. obdobje odprte komunikacije (povzeto po Grunigu in Huntu (1984); dvosmerna simetrična komunikacija).

Komunikacija z zaposlenimi pomeni v primeru programa notranje varčevalne sheme mnogo več kot le informiranje o programu in njegovih določilih. Gre namreč za posredovanje nepoznanega, gre za razlage, prepričevanja, dokazovanja in izvajanja.

Razlaga notranje varčevalne sheme zaposlenim je težka naloga in velik izziv:

1. večina zaposlenih ima malo ali nič izkušenj z delnicami, še posebej z vlaganjem v eno samo konkretno podjetje,
2. večina zaposlenih ne razume, kako poteka poslovanje,
3. sheme niso nekaj »vsakdanjega«,
4. zaposlene ponavadi najbolj zanima, koliko delnic bodo dobili in kdaj jih bodo dobili (predvsem v smislu »kdaj jih bodo lahko prodali«) (The ESOP Communications Sourcebook, 2006).

Zato je potrebno zaposlenim razložiti samo shemo, kot tudi elemente finančnega trga, kar je zagotovo težka, a dolgoročno poplačana naloga.

Pri komunikaciji možnosti notranjega lastništva zaposlenim moramo zajeti različna področja (Communicating Stock Options, 2002):

1. zakonski vidik (predpisi in posledice, bonitete, davčna zakonodaja, davek na kapitalne dobičke itd.),
2. izvedba vpisa (roki, obsegi, omejitve, potrebna dokumentacija in podatki),
3. informacije trga (kakšna je situacija na trgu, kakšna gibanja so bila v preteklosti, kaj se pričakuje v prihodnosti, volatilitnost trga, P/E kazalci),

4. razlago konkretne možnosti, ki jo ponujamo zaposlenemu (pogoji, roki, vrste produkta, pravice),
5. davčni vidik (davčni učinki njihovi roki in obseg; olajšave, bremena, potrebne prijave kapitalskih dobičkov, davčne stopnje),
6. razlaga poslovanja (bilanca stanja, izkaz uspeha, pomen denarnega toka).

Bergočeva ugotavlja, da je komunikacija bistvenega pomena za obseg sodelovanja zaposlenih, hkrati pa kvalitetni medsebojni odnosi in zaupanje delujejo kot pomemben dejavnik uspešnega obveščanja (Bergoč, 2007, str. 9).

Za komunikacijo skladov notranjega lastništva se predlaga uporabo kar največ možnih oblik (poti): e-mail, internetne strani, fax naslov, telefonske informacije, reklamni prospekti, osebne predstavitve (formalne in neformalne). Dodatno moramo pri trudu za doseg pozornosti pri vedno okupiranih zaposlenih uporabiti različne marketinške pristope: barve, humor, slike, miselne vzorce. Podajanje vsake informacije naj bo preprosto in jasno (Communicating Stock Options, 2002).

V primeru komuniciranja programa notranjega varčevanja lahko uporabimo vse naštete in druge obstoječe metode oz. komunikacijske kanale. Pomembno pa je, da uporabimo tiste, katere se končajo pri naslovnikih – zaposlenih. Zato je nujno potrebno preveriti, katere poti posamezniki uporabljajo in sorazmerno usmeriti tudi pozornost na uporabo le-teh. Če npr. zaposleni (šoferji) ne uporabljajo interneta, predstavljajo pa kar 80 % vseh zaposlenih – torej potencialnih vlagateljev, potem je potrebno najti načine, da jim predstavimo program, posredujemo informacije in poročamo o delovanju programa mimo elektronskih poti. Idealna internetna stran in poplava elektronske pošte nam v tem primeru ne pripomoreta k komuniciranju z 80 % zaposlenimi. Polovica časa priprav na letni program in njegovo izvedbo, ki ga namenimo internetnim stranem, je tako npr. nesorazmerna s ciljno publiko.

Večji pomen moramo dati osebni komunikaciji lokalnih predstavnikov (koordinatorjev), če ocenimo, da je več potrebne komunikacije na neformalnem, osebem nivoju in manj poudarka jim lahko namenimo, če imamo opraviti z »internetno« generacijo. Vsekakor pa je vedno potreben osebni stik (za vpliv odnosa) in vedno tudi elektronski pristop (za prezentacijo pomembnosti, modernosti).

4.2.2.3. SPODBUJANJE ZAPOSLENIH S POHVALAMI

»Pohvala in ne uničujoča kritika« bi lahko opredelil slogan vsega razmišljanja o ustrezni spodbudi za delo. Seveda je spodbuda lahko tudi drugačna (nagrade, izobraževanja, opcije itd.) in tudi pohvala je lahko drugačna od te, katero podrobneje predstavljam v nadaljevanju (lahko imamo javne pohvale, predvidene pohvale na podlagi internih tekmovanj itd.). Pohvala, ki se mi zdi pomembna v tem trenutku in za namen vzpodbujanja

zaposlenih k zaupanju in sodelovanju v programih vodstva, pa je osebna, hitra in redna pohvala.

Pohvala je eden od pomembnih elementov dobre komunikacije z zaposlenimi. Omenja se v veliko virih, vendar na koncu vedno dobim občutek, da se te oblike komunikacije še nismo navadili, da se je bojimo ali pa je preprosto ne razumemo dovolj dobro.

Seveda je pohvala ena od metod komunikacije in običajno moramo izbrati ustrezen splet le-teh za konkreten primer in čas. Takšen možen splet bi bil lahko sestavljen iz poglobitve vedenja zaposlenih o dejavnosti in politiki organizacije, spodbud za naklonjenost zaposlenih do organizacije, povečanja obsega povratnih informacij s strani zaposlenih, pohval dosežkov zaposlenih, rednih objav sporočil za zaposlene, načrtnega mesečnega izvajanja osebne komunikacije s posameznimi skupinami zaposlenih (Theaker, 2004, str. 181).

Pohvala je zelo pomemben element motiviranja zaposlenih. Če človek ne ve, kaj mora sploh storiti, da bi dobil pohvalo, ne bo storil nič. Nagraditi ga je treba s pohvalo pri vsakem dodatnem napravljenem koraku v pravo smer (ne le pri popolno dokončanem delu). Ta princip nam je popolnoma jasen za učenje živali ali malih otrok, pri odraslih pa ga ne uporabljamo.

Pomembno je, da je pohval več, kot je opominjanja in grajanja. Če je stanje obratno, so zaposleni stimulirani k temu, da bi delali kar najmanj, kot bo le mogoče – s tem bo manj možnosti napak, njihov cilj pa bo »no news, is good news«. Dejanska uporaba pohval v podjetju pa je odvisna od dveh dejavnikov (Zupan, 2004, str 56-60): kulture podjetja in ustvarjalnosti vodij.

Na drugi strani je vse preveč uničujoče kritike. V svojem lastnem delovnem okolju na prejšnjih delovnih mestih sem zasledil veliko primerov avtoritativnega, negativnega komuniciranja ob popolnem izostanku pohval. Zaposleni so dobesedno in glasno izjavljali svoje občutke, da se počutijo slabo in nejasno zaradi tega, ker vedno slišijo samo graje. In direktno so sami sebi odgovarjali na takšne občutke: »Ah, najbolje, da to preslišim!« To je obrambni mehanizem, ki se razvije v takšnih primerih, vendar ni dober. S tem si vzorec »preslišanja« posameznik priuči tako globinsko, da ga uporablja tudi pri navodilih, informacijah in delegiranju nalog, katere posreduje nadrejeni. Posledica pa je prepričanje pri zaposlenemu, da ne dobi nobenih informacij, da ne dobi nobenih navodil ter končno, da ne opravi naročenega dela.

»V odnosu nadrejeni-podrejeni je avtoritarnost kot oblika izražanja moči način, ki dolgoročno ne bo dal rezultatov. Nadrejeni ponavadi izražajo svojo moč s trditvami, ki zvenijo predvsem kot ukazi, očitki, sodbe, ocene ali prepovedi. Komunikacija na tej relaciji in v takih razmerah je enosmerna, vodi le od enega k drugemu, ne pa tudi nazaj; je

komunikacija brez dialoga. To je vsiljena komunikacija oziroma komunikacija "jaz sem nad teboj" - jaz govorim, ti ubogaš. Značilen primer uveljavljanja moči je način, da nadrejeni svoj napad usmeri na osebnost podrejenega, namesto da bi se usmeril na njegovo konkretno vedenje: Zelo si malomaren. Delo opravljaš zelo slabo. Kar naprej se pojavljajo iste napake. Veliko bolje bi bilo, če bi konkretiziral svoja opažanja, sodbo spremenil v opis, posplošene trditve pa zamenjal z vprašanjem: Povedali so mi, da si v tem tednu dvakrat pokvaril brusilni stroj in povzročil zastoj v proizvodnem procesu. Kaj se je dogajalo? Drug primer, ki je tudi zelo pogost, je dajanje primerjav: Le kdaj boš začel delati tako kot Peter? Veliko bolje mu gre od rok. Nobene stvari mu ni treba razlagati dvakrat. Tebi pa kar naprej razlagam, pa je še zmeraj vse narobe. Tudi pri tem trditev zamenjajmo z vprašanjem, predvsem pa glejmo naprej, ne nazaj: Kaj misliš, kako bi lahko povečali učinkovitost in zmanjšali napake. Kaj misliš, če bi ... V obeh primerih so bile ostre, obtožujoče in posplošene trditve zamenjane z dejstvi in vprašanji, ki spodbujajo dialog. Ali se je nadrejeni zaradi tega znašel v podrejenem položaju, brez moči in vpliva? Še zdaleč ne. Kdo je namreč močan v dialogu? Tisti, ki ga vodi. In kdo ga vodi? Tisti, ki sprašuje. S konkretnimi opisi in dejstvi ter s spraševanjem izgine avtoritarni ton, pogovor se usmeri na problem, podrejeni pa ohrani svojo čast, zato je pripravljen sodelovati pri reševanju vprašanja« (Zidar-Gale, 2000, str. 78).

Spodbujanje nasploh, ne le s pohvalo, je eden glavnih motivacijskih pristopov. Tako imamo mnogo načinov, ki vplivajo na različne parametre (vrednote, potrebe, osebnostne ali profesionalne slabosti) in dosegajo rezultate na enak način – s spodbudo. Spodbujanje je eden od treh elementov (poleg ustvarjanja ustreznega okolja in izkoristka neizkoriščenega potenciala), ki jih sodobna teorija upravljanja s človeškimi potenciali navaja kot način zagotavljanja ustrezne motivacije (Varghese, 1993, str. 30). Alderfer pa ugotavlja, da zadovoljevanje potreb vpliva na samospoštovanje in posledično na zavzetost za delo, pri čemer igrajo bistveno vlogo notranje vrednote zaposlenih (Arnolds et al., 2002, str. 697-719). Spodbujanje zagotovo pripomore tudi k dvigu samospoštovanja.

Spodbuda v programu notranjega varčevanja je potrebna skozi odnos do zaposlenih izven programa notranjega lastništva. Potrebno je spodbujati njihovo delo, spodbujati njihovo samozavest. Pohvala lahko igra pomembno vlogo na vsakem koraku. Samo tako lahko oblikujemo in vzdržujemo njihovo notranje razpoloženje, ki bo primerno za odločitev sodelovanja v varčevalni shemi podjetja, kot tudi za hkratno prepričanje, da je to nagrada in privilegij, ki je dan s strani delodajalca, tako bo sodelovanje imelo želeni pozitiven učinek.

4.2.2.4. FINANČNA MOTIVACIJA

Udeležbo v dobičku lahko gledamo zgolj kot finančno motivacijo, primerno za tiste zaposlene, ki lahko, bolj ali manj neposredno, vplivajo na spremembe in rezultat družbe

(Financial Methods of Motivation, 2007). S tem seveda gledajo samo na finančni vidik nagrajevanja, ne upoštevajo pa ravno teh koristi, katere skušam čim bolj zajeti v svojem gledanju na takšen program. Takšen pogled je pogled z druge strani. Kako zaposlenemu dati visoko plačilo ob visokih donosih ter ga s tem motivirati? Takšen pristop je smiseln res za zgolj vrhnji management.

V Sloveniji je nasploh razumljeno notranje delničarstvo bolj kot nagrada in je iz tega vidika tudi ocenjevano in diskutirano. Vendar moramo tudi v okviru nagrajevanja razmisliti, ali nagrajevanje zaposlenih z delnicami družbe dejansko motivira zaposlene.

Programi, kot je ta, katerega predstavljam v tem delu, pa izhajajo iz nasprotne strani. Skozi takšen program zaposlenega izobražuješ o finančnih produktih, ga ohranjaš na finančnem trgu, mu nakloniš dodatno pozornost, ponudiš možnost sodelovanja, vpelješ vzporedno linijo odnosa med vodstvom in operativo, skrbiš za njegovo prihodnost in skozi vse to ustvarjaš pripadnost in motiviranost za delo, ideje in sodelovanje. In če to uspemo doseči, potem smo tim, potem smo zmagovalci. Seveda ne smemo pozabiti na finančne elemente, ki vsekakor so prisotni, tako v samem vložku, kot tudi v potencialnih (pozitivnih ali negativnih) prihodnjih spremembah vrednosti teh vložkov.

Finančna motivacija je v notranji varčevalni shemi, kot jo predstavljam, bolj prisotna pri managementu in višji operativi, ki vlaga oz. lahko vlaga na delniški trg večje vsote svojega denarja (tolikšne vsote, ki posamezniku predstavljajo pomemben znesek), kot dodatek k svojemu portfelju naložb z ugodnimi začetnimi pogoji.

Program varčevalne notranje sheme lahko zato predstavimo tej skupini zaposlenih s posebej razdelanimi kalkulacijami, posebej pripravljenimi ocenami in simulacijami gibanja tečajev ter s konkretnimi zneski dodatnega zaslužka ob določenih predpostavkah. Seveda je potrebno vključiti tudi razlage verjetnosti, možnosti, temeljev na podlagi lahko predvidevamo eno ali drugo gibanje itd. Poudariti pa želim, da takšna prezentacija ni primerna in bi bila celo škodljiva, če bi jo uporabili za predstavitev programa operativnim zaposlenim, ki si dejansko ne morejo privoščiti vložkov, katere imamo v simulacijah in tudi ne bi bilo pametno naložiti njihova privarčevana sredstva v celoti v delnice ene družbe – pa četudi naše. Takšna prezentacija bi lahko povzročila več frustracij in sovraštva do programa, družbe in tistih, ki si lahko privoščijo takšne dodatne »zaslužke«, kot pa motivacije za boljše delo.

Večji finančni efekt in posledično več zanimanja za takšno možnost bo zagotovo prisotno na trgu, ko bo zakonodaja davčno bolj prijazna do takšnih nagrad in bo posledično neto efekt večji.

4.2.3. VPLIV KULTURE IN KLIME V PODJETJU NA SODELOVANJE V VARČEVALNIH SHEMAH

Vpliv kulture in klime podjetja na sodelovanje v notranjih varčevalnih shemah je zagotovo individualno za vsako podjetje. Kulturo moramo zato gledati kot dejstvo, ki obstaja, vendar jo moramo vedno proučevati na konkretnem primeru. Zato se bom tudi lotil kulture družbe Veolia Transport Slovenija.

Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja (Mesner – Andolšek, 1995, str. 21).

Kultura je vzorec temeljnih predpostavk, ki ga je izumila, odkrila ali razvila določena skupina ljudi, medtem ko se je učila soočati se s problemi zunanjega prilagajanja in notranje integracije in ki se je pokazal dovolj dober, da ga člani skupine smatrajo za veljavnega, zato ga je torej potrebno prenesti na nove člane kot primer pravnega načina percepcije, mišljenja in občutenja v zvezi s temi problemi (E.H. Schein, 1992; Lipičnik, 2005).

Kultura družbe Veolia je še dodatno zanimiva. Gre namreč za stara slovenska podjetja SAP avtobusni prevozi iz Ljubljane, 70 let tradicije Certusa iz Maribora in na Primorskem in Dolenjskem delujoče podjetje I&I s sedežem v Kopru. Že v tej stopnji združitve pod skupno streho Veolie imamo opravka s tremi različnimi kulturami (izhajajoče iz notranje nacionalne kulturne pestrosti Slovenije). Pogled na sedanjo in prihodnjo kulturo družbe zaplete tudi dejstvo, da je vrhnji management družbe iz tujine (švedski generalni direktor, ki je nasledil francoskega) in da je družba v lasti materinske družbe Veolia Transport Central Europe s sedežem v Berlinu, v globalu pa je del svetovne skupine Veolia Environnement A.S. s sedežem v Parizu.

Ta situacija je posebej velik izziv za sam management družbe, ki se mora vedno zavedati te raznolikosti, jo spoštovati in jo sprejemati. Šele temu lahko sledi faza začetka počasnega spreminjanja. Spreminjanje je zagotovo eden od normalnih elementov pri mednarodnih družbah. Predvsem je potrebno sodelovanje, prilagajanje v procesih, želeno je čutenje s skupino (kar pa je izredno težko – primer Slovenije in občutka pripadnosti Slovencev Evropski uniji). Skušajo se vzpostaviti skupne vrednote skozi globalno poenotene usmeritve (skrb za okolje, pomen zaposlenih, preseganje pričakovanj itd.).

Poleg tega imamo v družbi opraviti z dvema okoljema: tradicionalnim prevoznim sektorjem (kot sem že omenil – na treh lokacijah) in relativno mlado vodstveno koordinativno ekipo, imenovano »Headquarter«. Po eno strani gre za relativno novo tvorbo (5 let), relativno mlade ljudi in predvsem »nove« ljudi. Nove v smislu neobremenjenosti oz. nepovezanosti oz. nezasidranosti v sistem bivših individualnih družb. Iz tega izhajata

dve različni kulturi. V nadaljevanju nameravam govoriti predvsem o kulturi samih podjetij iz dveh razlogov:

- kot sem že omenil, je edino tam kultura dejansko zgrajena, ker se v vodstvu šele ustvarja in
- ker vodstvo polno sodeluje v programu notranjega varčevanja, zato je z vidika motiviranosti za sodelovanje bolj pomembno poznavanje stanja operativnega dela podjetja.

Vodstvo deluje v svežih odnosih, brez preteklosti, z veliko usmerjenostjo v management in individualno pozicioniranostjo v podjetju na osnovi timskega dela. Klima v tem delu je zelo dobra, komunikacija je dvosmerna in odprta, sodelovanje ni vprašljivo, ideje dobrodošle, delovni pogoji na zelo visokem nivoju, občutek pripadnosti je močan, motiviranost za delo je visoka. Na drugi strani je operativa, katero bom podrobneje predstavil v nadaljevanju, vendar naj omenim njeno različnost na podlagi preteklih izkušenj, zasidranosti mnenj, vrednot in norm. Vodstvo ima zato pomembno, a ne lahko, nalogo, da se skupna kultura podjetja oblikuje pod taktirko klime vodstva in ne obratno.

Osnovni sestavni deli kulture so po svoji globini, ki je obratno sorazmerna z zunanjo predstavnostjo, predstavljeni v naslednjih treh temeljih – artefaktih, vrednotah in temeljnih predpostavkah (Lipičnik, 2005). Poglejmo si nekaj konkretnih elementov kulture v operativi podjetij, po moji osebni oceni in rezultatu skupinske diskusije vodstva družbe o kulturi in klimi skupine, na internem usposabljanju v okviru programa »Crestcom«.

• TEMELJI IN VREDNOTE

Gre zgolj za oceno, ampak na podlagi poznavanja drugih podjetij z dolgo zgodovino, izhajajočo iz prejšnjega političnega sistema drugačnih vrednot, se lahko vživim v situacijo naše družbe, seveda ob hkratnem osebni stiku z ljudmi iz obravnavanih podjetij.

Menim, da so osnovna prepričanja, ki so globoko v ljudeh, sistemsko in odnosno negativna, vendar na drugi strani pripadnostno pozitivna. Ljudje 70 let starih podjetij (osebno starejši od 50 let in več) čutijo izredno pripadnost, jo izkazujejo podjetju s svojo lojalnostjo (ki je seveda povezana s strahom in negotovostjo) in čutom istovetnosti z blagovno znamko. Ta jim je bila v primeru Veolie odvzeta, vendar v dnevnem pogovoru ostajajo stara imena. Seveda pa ostaja skupaj z lojalnostjo tudi notranji občutek tlačanstva, podzvestno sovraštvo in nezaupanje do vodstva in norme, ki se kažejo v potrebi po nadzoru, neprestanem ponavljanju pravil in jasnimi navodili. Vzorniki so pretekli direktorji (katerih se vedno spominjamo kot idealov zaradi časovne oddaljenosti, preprostega zadolževanja in časovno drugačne propagande), vozniki pa so še vedno le »šoferji«, čeprav potrebujemo vse več takšnih, ki bodo vozili avtobuse, pomagali strankam, svetovali potnikom, predstavljali družbo in uživali v svojem delu.

- ARTEFAKTI – ZUNANJI ZNAKI

Poslopja, vozila: poslopja so opremljena z napisi in zastavami družbe Veolia ter slovensko zastavo. Skrbi se za urejenost z rožami in sezonsko dekoracijo. Stene so lično opremljene z letaki, ki poudarjajo vrednote skupine Veolia ter z rezultati in dosežki družbe oz. njenih enot. Nove delavnice imajo urejene kopalniške prostore za tuširanje in garderobo, so čiste in imajo logotip firme na pročelju. Vozila so redno vzdrževana in čiščena. Vozni park se prenavlja, širi pa se tudi število vozil z novim izgledom.

Podoba podjetja: podjetje ima logotip, kateri se uporablja z natančnimi navodili skupine (na vseh dopisih, tablah, zastavah, ob dogodkih, na avtobusih itd.). Zaposleni imajo uniforme po osebni meri.

Odnosi do sodelavcev: spodbuja se izobraževanje, sodeluje se pri pokojninskem zavarovanju s tretjim stebrom, zaposlene se obdaruje ob obletnicah, pripravi se pogostitve ob odhodi zaposlenih v pokoj. Izredno močna je notranja dinamika zaposlovanja v podjetju in v skupini.

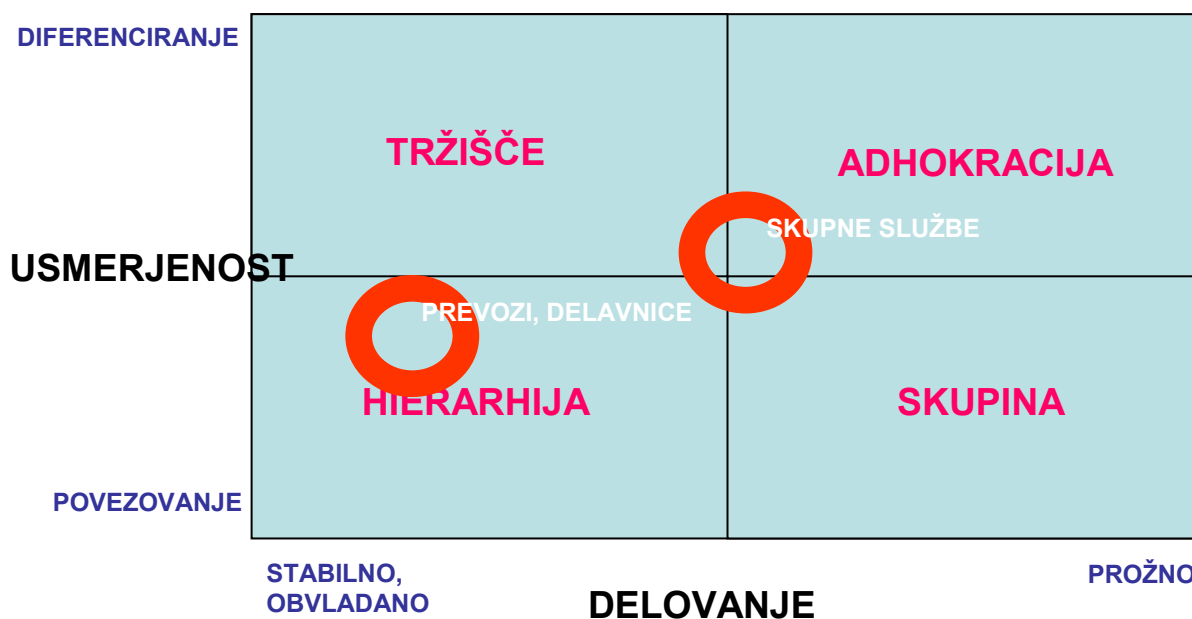
Organiziranost, dokumenti: dokumenti so hranjeni centralno v pravni službi oz. po oddelkih, če so na nivoju oddelka (npr. računi v računovodstvu, razpisna dokumentacija v komerciali itd.). Podjetje je skladno z zakonodajo zahtevano s strani regulative ZDA zaradi kotiranja na Newyorški borzi in ima zato vpeljan sistem SOX.

- UMEŠČENOST V MODELE KULTURE

Z vidika tipa kulture, kjer ločimo kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti (Tavčar, 2002, str. 187) je skupina Veolia Transport Slovenija, po oceni vodstvene ekipe, med kulturo vlog in kulturo nalog. Tja jo uvršča dejstvo, da so v njej pomembna pravila in postopki, pa tudi cilji in projekti. Struktura je med piramidasto in mrežno, opravka imamo s kompleksnimi nalogami in okolji, pomembne so: racionalnost, zakonitost in odgovornost. Nujno je prožno delovanje v okolju, hkrati pa deluje v kratkoročno monopolnih situacijah zaradi dolgoročnih pogodb.

Glede na dinamičnost in naravnost (v okviru katere ločimo tržišče, hierarhijo, adhokracijo in skupino (Tavčar, 2002, str. 189-190)), pa bi družbo Veolia lahko uvrstil v zelo uravnoteženo adhokracijo (Slika 1), kar zadeva skupne službe in v tržno usmerjeno hierarhijo (Slika 1) pri operativi (prevozi, delavnice).

Slika 1: Ocena kulture družbe glede na delovanje in usmerjenost



Vir: Tavčar, 2002, str. 189-190 in lastno delo.

V operativni dejavnosti je pomembno, da se vzdržuje red, pravočasnost, natančnost in kvaliteta izvedbe, opravila pa so rutinska in definirana. Na drugi strani je veliko odprtih vprašanj v vodstvu, ki deluje timsko, na projektih usmerjeno v nove trge, prepleteno, pa tudi urejeno, pravočasno, po urniku.

Za kulturo pogosto tudi rečemo, da je ustrezna ali neustrezna, nikakor pa ni dobra ali slaba glede na to, kateremu dejavniku daje poudarek. Pomembno je, da je uravnotežena in v določenem razmerju daje možnost različnim področjem: ljudem, pravilom, kontroli, ciljni usmerjenosti, organizaciji, inovativnosti, fleksibilnosti in podpori (Lipičnik, 2005).

Tudi v našem primeru menim, da je potrebno graditi na širini, ki bo potegnila za seboj tudi eventualne negativne ostanke pretekle kulture, ki je bila, zaradi poudarjanja ločevanja oddelkov, del, nivojev in struktur, relativno ozka. Če ljudem damo novo okolje, ne morejo več živeti v starih strganih oblekah in jih sami zamenjajo.

Klima je vzdušje v organizaciji, ki je posledica znanih in neznanih faktorjev iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi, njihovo počutje in uporabo njihovih zmožnosti (Lipičnik, 1999, str. 198).

Klima se lahko relativno hitro spreminja. Odvisna je celo od časa v dnevu (zgodaj zjutraj, konec dneva). Gre za počutje, doživljanje okolice, sodelavcev, gre za odnose.

Klima v naši družbi bi lahko bila izboljšana povsod tam, kjer opazimo negativne signale. Zaposleni še vedno čutijo strah pred izgubo zaposlitve (kljub zagotovilom, da je kadrovske del prestrukturiranja končan), ni zaupanja med zaposlenimi različnih družb, delovno mesto zaposleni doživljajo kot mesto obveznosti in ne kot mesto izzivov in sproščenosti. Zato je dobro, da se daje poudarek temu, da se to spremeni in izboljša, saj se vodstvo zaveda, da je zadovoljstvo zaposlenih ena bistvenih postavk uspeha celotnega podjetja. Tako se daje vse več poudarka na odnosih (direktor pripravlja govore v slovenskem jeziku, jih obiskuje na delovnih mestih), pogojih dela (uniforme po njihovem izboru, nagrajevanje za dobro delo, novi avtobusi, nove delavnice) itd. Trenutno bi ocenil, da imamo v podjetju, po opredelitvi ožjih področjih klim (Lipičnik, 1999, str. 199), dobro organizacijsko klimo (razvijanje in podpiranje organizacije, spodbujanje sprememb in izboljšav), prav tako inovativno (spodbujanje novosti – elektronske fakture, sistemi za karte), velik napredek je napravljen na motivacijski (vzpostavitev ustreznih razmerij nagrajevanja, stimulacije za varčevanje z gorivom, »team-building« srečanja, poudarek na izobraževanjih), nekoliko slabša pa je podjetniška klima (ni posebnih spodbud za individualno sodelovanje v razvoju posla).

Klima je tudi kratkoročno zelo pomembna za vključevanje v notranjo varčevalno shemo. Od trenutnega razpoloženja je namreč odvisno, ali bo posameznik vložil sredstva ali ne, ali bo postal del skupine ali ne. Od trenutnega čutenja in doživljanja splošnega vzdušja. Vsekakor ima kultura pomembno vlogo pri povezavah (direktor – kapital, dati denar – nizke plače), ampak za letno sodelovanje zaposlenih je klima vedno znova tista, ki se odraža v številkah deleža sodelujočih.

Z vzpostavljanjem kulture mednarodno močnega podjetja na lokalni bazi in z vzdrževanjem pozitivne klime v družbi oz. z zagotavljanjem le-te na vseh ravneh podjetja, lahko ustvarimo ugodno klimo za notranje lastništvo in nadpovprečno sodelovanje zaposlenih v programu notranjega varčevanja. Z ustvarjanjem zaupanja, pozitivnega vzdušja, z rastjo stopnje izobraženosti, z boljšimi delovnimi pogoji in s kvalitetnimi odnosi bo sodelovanje zaposlenih motivirano samo po sebi. Program notranjega varčevanja bo rezultat te motiviranosti in hkrati dodatni motivator. Zato ne smemo nikoli pozabiti pomena tega izjemno pomembnega dejstva v podjetju – kulture in klime.

Seveda pa ne smemo le čakati na trenutek idealnega stanja, ampak moramo v vsakem trenutku izkoriščati tiste elemente trenutne klime in kulture, ki nam omogočajo promocijo varčevalnega programa:

- Lahko jih enostavno poudarjamo na predstavitvi ter s tem gradimo boljšo samopodobo, užitek, ki ob tem nastaja, pa se avtomatično povezuje z drugo temo – varčevalnim programom.
- Lahko poudarimo slabosti naše kulture in njih spremembo opredelimo kot cilj, h kateremu bomo strmeli v prihodnosti skozi lastništvo v družbi.
- Lahko enostavno poudarjamo vrednote, ki so vrednote kulture podjetja ter jih prikažemo tudi v notranjem programu varčevanja.

Kulturo oživijo in določajo zaposleni kadri in posledično tisti, ki te kadre zaposlujejo, na drugi strani pa je trenutno okolje (trg, družba, politični sistem, gospodarsko stanje) tisto, ki determinira temelje kulture podjetja. Zato posvečam v nadaljevanju še dodatne razlage prav tema dvema vidikoma.

4.2.4. POSLOVNA ODLIČNOST

Poslovna odličnost je (po modelu odličnosti Evropske fundacije za kakovost managementa) koncept popolnega obvladovanja okolij poslovanja v podjetju in tudi izven njega, na osnovi vodenja ljudi, strategij in partnerstev skozi ustrezne procese do želenih rezultatov, za zaposlene, kupce in širšo družbo, ki se odražajo v ključnih končnih ocenah poslovanja (Rusjan, 2006, str. 17). Poslovna odličnost je cilj, ki s svojo besedo »odličnost« kaže na to, da gre za smer in verjetno ne za realen plan po doseganju popolnosti.

Poslovna odličnost se mi na tem mestu zdi pomembna, ker zagotavlja uravnotežen razvoj družbe, ki omogoča stabilnost in uspešnost. Program notranjega varčevanja pa se dotika nekaterih načel odličnosti ter lahko pripomore k njeni realizaciji. Na drugi strani lahko poslovno odličnost tudi uporablja v svojo promocijo.

Evropska fundacija za kvaliteten management je pripravila model poslovne odličnosti (The EFQM Excellence Model), s katerim definira različne parametre in skupine, ki jih mora podjetje vključevati v svoje poslovanje za doseganje kar najboljših rezultatov. Model je uporaben za javna in privatna podjetja. Je zelo prilagodljiv in temelji na cikličnosti stalnega učenja (akcija => spremljanje => spremembe => akcija). Načela tega modela poslovne odličnosti so (Rusjan, 2006, str. 15-25):

- 1. usmerjenost k rezultatom,**
2. usmerjenost na kupce,
- 3. vodenje in stalnost usmeritve,**
4. management z dejstvi in procesi,
- 5. vključevanje in razvijanje zaposlenih,**
6. stalno učenje, izboljševanje in inovacije,
7. razvijanje partnerskih odnosov,
8. družbeno odgovorno ravnanje.

Z obravnavanim primerom notranje varčevalne sheme se dotikamo neposredno tretjega in petega načela modela poslovne odličnosti, vključimo pa lahko tudi prvega.

USMERJENOST K REZULTATOM

V okviru prvega načela, načela usmerjenosti k rezultatu, je notranje lastništvo (v normalnih in običajnih obsegih, ki v podjetjih z notranjimi varčevalnimi shemami znaša do 35 % delnic) spodbuden znak drugim lastnikom in bodočim lastnikom, da obstaja zaupanje v družbo s strani tistih, ki o njej največ vedo.

To pomeni, da lahko rast varčevanja v takšni shemi vpliva na delničarje ter posledično tudi na vrednost delnice in boniteto podjetja. Vrednost delnice je namreč eden pomembnejših rezultatov za delničarje. Posledično takšen status lahko vodi v nov kapital, cenejši kapital in boljši rezultat tudi na področju poslovanja, kar je garancija ali osnova za dobre prihodnje vrednosti delnice.

VODENJE IN STALNOST USMERITVE

Odličnost je v vizionarstvu in navdušujočem vodenju, ki je povezano s stalnostjo usmeritve.

Potrebna je postavitev in komunikacija jasnih usmeritev za podjetje. Želeno je vzpostavljati klimo in kulturo vrednot, ki oblikuje edinstveno pozitivno sliko o podjetju za vse stranke. Ob spremembah izraža stabilnost v usmeritvi in popelje ljudi s seboj (Rusjan, 2006b).

Program notranje varčevalne sheme je odraz usmeritve v notranje lastništvo, ki je povezano z večjo motivacijo zaposlenih in večjim finančnim učinkom ob zagotovitvi delitve dela rezultata med vlagatelje (skozi vrednost delnice in obstoj družbe).

VKLJUČEVANJE IN RAZVIJANJE LJUDI

Odličnost je v maksimiranju prispevka zaposlenih skozi njihovo vpletenost in razvoj.

Izbiranje in zaposlovanje ljudi naj bo izvajano z namenom, da se zagotovi njihovo popolno izkoriščenje potenciala in se jih pripravi na spremembe. Nagrajevanje in skrb za know-how, zavedanje, da je družbi mar za ljudi in maksimiranje zvestobe, zavzetosti in razvijanja je pomemben element uspešnosti (Rusjan, 2006b).

V notranji varčevalni shemi vključujemo zaposlene v funkcijo lastnikov in jih razvijamo skozi zagotavljanje individualne motiviranosti.

Enako težo, kot jo posvetimo drugim javnostim, moramo posvetiti tudi notranji javnosti – zaposlenim. Zato moramo imeti izdelan pristop do zaposlenih ter ga izvajati kot enega izmed temeljnih načel poslovne odličnosti. Samo tako lahko dosežemo ustrezno kvaliteto

vključevanja in razvijanja človeškega potenciala v družbi in posledično celovito poslovno odličnost.

Program notranjega varčevanja je ena od oblik odnosa z zaposlenimi, preko katerega (zavedajoč se ali ne) zelo intenzivno vključujemo in motiviramo hkrati. Gre torej za celostno usklajenost s petim načelom poslovne odličnosti. Hkrati s svojo prepričanostjo v prihodnjo vrednost delnice podjetja in z jasnim ciljem doseganja določenih odstotkov notranjega lastništva potrjujemo svojo stalnost usmeritve v vodenju družbe, skladno s tretjim načelom poslovne odličnosti.

Program notranjega varčevanja je zato hkrati del vodene politike odličnosti poslovanja. Po drugi strani pa se lahko skozi koncept odličnosti poslovanja tudi predstavi program notranjega varčevanja. V predstavitvi se lahko poudari model poslovne odličnosti kot zavestna odločitev, katere rezultat je tudi ponudba sodelovanja v kapitalu zaposlenim pod motivacijsko ugodnimi pogoji.

4.3. MOTIVACIJSKI ELEMENTI PROGRAMA SEQUOIA

Program Sequoia sem že predstavil, v nadaljevanju pa želim ponovno poudariti elemente programa, ki imajo svojo motivacijsko vlogo. Nadalje bom predstavil tudi svoje videnje najbolj pomembnih možnih motivacijskih pristopov k rasti in razvoju motivacije skozi varčevalno shemo družbe.

4.3.1. MOTIVACIJSKI ELEMENTI V PROGRAMU SEQUOIA 2006

Sam program, kot tudi organizacija izvedbe letnega vpisa v program ter vodenje vseh s programom povezanih aktivnosti, vsebuje oz. potrebuje svoje motivacijske elemente. Le-ti so letno diskutirani na ravni Veolie Environnement S.A. na srečanju koordinatorjev (*tudi: »ambasadorjev«*) programa v Parizu. Pomembno je zavedanje in uporaba najboljših možnih motivacijskih elementov za posamezno skupino (koordinatorji, zaposleni, vodstva) in posamezno lokalno situacijo (po državah in podjetjih). Na podlagi takšne diskusije in temeljnih opredelitev glede letnih usmeritev se pripravi letni prospekt, ki je enoten za celotno skupino (tudi zaradi stroškovne učinkovitosti). Sami elementi sheme (pogoji, datumi in postopki) so ravno tako določeni skladno z zakonodajo in so usklajeni s pravno službo skupine, glede določenih drugih elementov (npr. lokalne predstavitve oz. kampanje) pa se določijo le skupni elementi (npr. termini obiska predstavnika skupine na lokalni predstavitvi), preostalo pa se prepusti koordinatorjem.

4.3.1.1. MOTIVACIJA KOORDINATORJEV PROGRAMA SEQUOIA

Ponavadi govorimo o motiviranosti vodstva, ki se odraža na rezultatih zaposlenih. Njihov osebni prispevek pri spodbujanju s svojo prisotnostjo, poudarjanjem pomena nekega programa in svojim osebnim zgledom je osnovna motivacija za akcijo podrejenih. V našem primeru vodstvo samo nima takšnega direktnega vpliva na program Sequoia, ker se praktično z njim ne ukvarja, ampak je program varčevalne sheme v pristojnosti zadolžene osebe – nacionalnega ambasadorja programa Sequoia.

Ta ločenost ima lahko dobre in tudi slabe strani. Dobra je v tem, da lahko vodstvo s svojo prisotnostjo podpre druge, poslovno še bolj pomembne projekte, novosti in ideje, medtem ko ima nacionalni ambasador svoje področje. Pomembno je, da je tudi slednji ugledna in zaupanja vredna oseba s karizmo voditelja in sposobnostmi retorike in organizacije. Dobro je tudi, da je ta oseba iz samega ožjega vodstva. V kolikor temu ni tako, lahko pride do občutka nepomembnosti oz. neresnosti projekta letnega programa Sequoia, kar pa bi bilo slabo.

V našem konkretnem primeru je nacionalni ambasador, ki je zadolžen za celotno kampanjo, član ožjega vodstva podjetja in prvi pravnik v družbi. Odlikuje ga tudi izredno sodoben pristop v smislu odnosov z notranjimi javnostmi. Goji namreč dobre odnose z vsakim zaposlenim v podjetju, je izredno retorično spreten in posledično tudi osebno dobro sprejet, in to kljub njegovi funkciji in visokem položaju v podjetju, ki bi lahko bil moteč za operativni nivo zaposlenih.

Nacionalni ambasador je hkrati velik zagovornik programa Sequoia in iz tega izhaja definitiven občutek, da verjame v to, »kar prodaja«.

Na drugi strani sem zasledil pri predstavnikih skupine več finančnega (kapitalskega, notranje lastniškega) nagnjenja do programa kot motivacijskega. Dejstvo je, da program iz tega nagnjenja tudi izhaja, vendar ima v sebi toliko vzporedne motivacijske moči in same produktne kvalitete za zaposlene, katero moramo postaviti na prvo mesto.

Kje pravzaprav lahko nacionalni ambasador črpa to svoje prepričanje v program. Zagotovo iz osebne finančne pismenosti, ki je pogoj za takšno podporo programu, ter splošnega poznavanja kapitalskega trga, kar je lahko pridobil tako kot privatni vlagatelj v preteklosti, kot tudi skozi svojo preteklo zaposlitev v eni največjih finančnih ustanov pri nas.

Družba (grupa Veolia Environnement) zagotavlja nacionalnim ambasadorjem vse potrebne informacije, pomoč pri organizaciji prezentacij s svojimi ljudmi, ki se udeležujejo takšnih predstavitev in vsakoletnim enotedenskim srečanjem nacionalnih ambasadorjev v Parizu. Tekmovanje v rezultatu med državami, podjetji, divizijami in ambasadorji je tudi oblika spodbude in motivacije nacionalnih ambasadorjev, saj se podatki vedno hitro analizirajo in predstavijo, vendar se pri tem tudi konča. Ni pohval, nagrad ali druge oblike priznanja s

strani vodstva programa in družbe. Zaključim lahko, da grupa Veolia Environnement ne prispeva bistvenega deleža k motiviranosti nacionalnih ambasadorjev, ampak je ta bolj posledica lastne zagnanosti, osebnostnih lastnosti in finančne pismenosti.

4.3.1.2. MOTIVACIJSKI ELEMENTI SHEME

Notranja varčevalna shema Sequoia ima svoje elemente, o katerih sem že govoril pri sami predstavitvi produkta, v nadaljevanju pa želim te elemente predstaviti še z vidika njihove motivacijske vrednosti oz. z vidika možne razlage v korist boljšega razumevanja in sprejemanja določenih sestavnih elementov.

- **NIŽJA CENA**

Program zagotavlja nižjo nakupno ceno delnice za 20 %. 20 % je sicer lepa vrednost, vendar v obdobju 5 let, kolikor znaša doba vezave, je praktično nepomembna z vidika primerjave z drugimi možnostmi varčevanja, saj je delniški trg najbolj nihajoč in če gre za individualno delnico, potem je prisotna še velika mera tveganja zaradi nerazpršenosti, čeprav je potrebno poudariti tudi, da je razpršenost naložb zelo majhna tudi v vzajemnih skladih jugovzhodne Evrope zaradi plitkosti kapitalskih trgov (Mramor, 2006, str. 56). Teh 20 % tako lahko predstavlja zanimiv motivacijski element za že siceršnje vlagatelje na kapitalskem trgu, ki ugodno pridejo do dodatnih delnic, ter si iz njih oblikujejo manjši obseg tvegane naložbe, kot dodatka k sicer uravnovešenemu osebnemu portfelju. Še posebej nezanimivo je to znižanje cene delnice za širše množice, če vključimo še element davka na boniteto iz razlike v ceni, ki pa ga je potrebno plačati takoj in ne čez 5 let dobe vezave, ko bodo izplačljivi eventualni donosi.

- **DODATEK K VPLAČILU**

Program zato stimulira za vlaganje še dodatno tiste vlagatelje, ki niso pogosto na trgu kapitala, ki ne nastopajo v finančnih produktih kot vlagatelji s svojimi viški in tiste, kateri dejansko vstopijo v sistem z namenom sodelovanja in varčevanja na podlagi zaupanja družbi, vodstvu oz. ambasadorju. To počne na način doplačila k vplačanemu znesku. Po programu podjetje doplača, na račun posameznika – vlagatelja, določen znesek na podlagi degresivne lestvice, ki je podan v programu. To pomeni, da za najnižja vplačila podjetje doda tudi do 100 % individualno vplačanega zneska. Takšen dodatek pa pomeni za zaposlenega veliko stopnjo varnosti in veliko verjetnost pozitivnega neto donosa na njegov vložek, celo po davkih od bonitete iz tega naslova. Seveda pa degresivnost lestvice dodatkov ni usmerjena na vlagatelje višjih zneskov, za katere pa sem že ugotovil, da jih stimulira 20 % diskont. Kalkulacijo za to mojo trditev podrobneje navajam v primeru finančnega izračuna v okviru predloga ustrezne finančne strokovnosti prezentacije programa v poglavju 4.4.4.. S tem dodatkom pravzaprav stimuliramo tisto skupino

zaposlenih, katerih odziv je že v temelju najslabši, tako po pričakovanjih, kot tudi po rezultatih preteklih let.

- MINIMALNI IN MAKSIMALNI VLOŽEK

Omejitev navzgor je postavljena predvsem za višje vodstvene nivoje, za katere se predvideva, da bi jih takšna visoka vplačila zanimala. Omejitev je namenjena preprečevanju tega, da bi preveč ne postali usmerjeni v trenutni dobiček ob zaključku njihovih individualnih shem ter s tem neoptimalno vplivali na dolgoročne rezultate in stabilnost družbe. Hkrati je maksimum določen odstotkovno glede na bruto plačo posameznika. To vseeno omogoča oz. dopušča, da vodstveni kader vlaga več sredstev, saj zagotovo bolj pomembno vpliva na sam potek poslovanja družbe v dolgem roku. Posameznikova plača naj bi bila v sorazmerju z njegovo odgovornostjo in zaslužnostjo za rezultat, zato je tudi odstotek vezan prav na ta atribut.

Na drugi strani imamo določen minimum, da bi se pri vsakem zaposlenem morala v sodelovanju odražati vsaj neka minimalna pripadnost in zaupanje. To preprečuje, da bi s sodelovanjem z 1 EUR »zaradi nadrejenega in njegove kampanje« rezultati bili povsem neprimerljivi. Tako se mora zaposleni vendarle odločiti, ali bo vplačal minimalni znesek ali pa preferira pred to možnostjo poceni večerjo za tri osebe. Hkrati vplačilo zneska, ki je v očeh nekoga pomemben, ohranja njegov pogled, ki je usmerjen v dnevni tečaj delnice, ohranja njegovo zanimanje za trenutno stanje na osebni računu in tako doseže bistveni namen motivacije za čutenje z družbo.

- DOBA VEZAVE

Vezava v shemo vplačanih sredstev zagotavlja na eni strani zagotovo kvaliteten kapital, hkrati pa tudi vlagatelje dolgoročno ohranja povezane s shemo, ohranja njihove misli usmerjene h globalni družbi in gradi občutek vpletenosti v družbo samo, podobno, kot sem že navedel v prejšnjem odstavku pri minimalnem znesku. Hkrati z dobo vezave zagotavljamo dolgoročno stabilnost sodelovanja v varčevalni shemi družbe, saj preprečujemo čustvene dvige sredstev ob padcih vrednosti delnic, zagotavljamo 5 in več letno varčevanje ter s tem tudi večjo verjetnost pozitivnega končnega rezultata, kar predstavlja motivacijo za nadaljnje vlaganje. Tako obdržimo tudi tiste vlagatelje, ki so v vmesnem času prestrašeni ugotavljali, da so izgubili del vrednosti svojega vložka in bi brez varovalke vezave verjetno zapustili trg kapitala s trdnim prepričanjem, da se te igre ne bodo več igrali.

- LETNI VPIS

Vlaganja se izvršijo enkrat letno, ker se s tem lahko poveča pozornost v točno določenem času s kampanjo, predstavitvami, vključitvijo vodstvenih obiskov iz vrha družbe, reklamo itd., kar celoletno neprestano vlaganje ne bi zagotavljalo. Poleg tega pa vsakodnevno

dogajanje na finančnem trgu in poudarjanje varčevanja in shem in kapitala zagotovo vpliva na percepcijo programa, ko je le-ta enkrat letno posredovan v vpis delnic.

- **MOŽNOST PREDČASNE PREKINITVE**

Za zagotavljanje ljudem prijazne sheme, socialne note oz. pod imenom večje varnosti vlaganja v primeru izrednih življenjskih potreb shema predvideva tudi možnost predčasnega dviga vloženih sredstev v konkretnih, v pogodbi določenih, pogojih. S tem zagotovimo občutek varnosti tudi tistim, ki jih je strah, da v primeru takšne ali drugačne težke življenjske situacije ne bodo mogli do svojih sredstev. Pravzaprav, celo več. Sredstva so tako na varnem in jih ni mogoče porabiti za tekočo porabo, bodo pa vseeno na voljo v primeru izrednih situacij. Vsekakor še en element motivacije za zaposlenega, ki se odloča, ali vstopiti v shemo s svojim vložkom ali ne.

4.3.1.3. NEPRESTANO IZPOPOLNJEVANJE IZDELKA

Izpopolnjevanje produkta – letnega programa Sequoia poteka tako na ravni podjetja, ki skuša zagotoviti čim boljši produkt skozi dobrega upravljavca skladov, ustrezne provizije, ustrezne bonitete, poslovni rezultat itd., kot seveda preko zaposlenih – ambasadurjev v posameznih državah, ki bolje poznajo (edini poznajo) problematiko določenega trga oz. regije in zato lahko pripomorejo k prilagoditvam v programu ali v družbi (zakonodaja), da postane program še bolj učinkovit, še bolj motivacijski ter še bolj mikaven za zaposlenega.

V podjetju Veolia se je zato predlagalo spremembo zakonodaje na področju bonitete in davčne olajšave notranjih varčevalnih shem, kar bi bistveno pripomoglo k zanimivosti produkta, to pa bi povečevalo konkurenčnost družbe skozi notranjo motiviranost. Hkrati je zelo pomemben vidik takšne spremembe tudi prilagoditev zakonodaje na že ustaljeno prakso drugih evropskih držav – npr. Francije, kjer velja vložek sredstev na varčevalni račun zaposlenega kot davčna olajšava.

Sklad že v svojem aktu o ustanovitvi (Pravilnik PEG International, 2007) govori o tem, da je njegov namen »omogočiti upravičencem vlaganje v skupni sklad in izkoristiti davčne ugodnosti in ugodnosti iz socialnih prispevkov iz takšne oblike skupnega varčevanja«. Pri nas zaenkrat drugega dela tega namena zaradi obstoječe zakonodaje še ne moremo izkoristiti.

Podjetje Veolia Transport Slovenija je podalo vlogo za spremembo obravnave dodatka s strani družbe na posameznikov račun. Predlaga se, da bi ta dodatek ne bil obravnavan kot boniteta, če vložek skupaj z dodatkom ostane vezan v shemi vsaj 5 let. Ta korak je najbolj pomemben, saj zaposleni v sedanjem trenutku po današnji zakonodaji v trenutku vpisa ne

dobijo nič (po percepciji sedanjega denarja v roki), plačati pa morajo dohodnino na boniteto iz naslova dodatka.

Naslednji korak, ki se pripravlja, je vloga za spremembo zakonodaje na področju obdavčenja kapitalskih dobičkov iz naslova notranje varčevalne sheme. Ta bo dejansko aktualna za naše vlagatelje šele čez 5 let oz. kasneje, zato je postavljena v drugi plan, verjame pa se, da bo sprememba dosežena še pred letom 2012. V tem primeru se bo predlagalo, da kapitalski dobički po preteku 10 let od vplačila sredstev v shemo ne bi bili obdavčeni. To bi izenačevalo produkt notranje varčevalne sheme s finančnim produktom naložbenega zavarovanja, ki je pri nas pogost in urejen na davčno enak način.

4.3.1.4. LETNA PREDSTAVITEV (KAMPANJA)

Vse, kar smo napravili, torej izdelek, kot ga imamo pred seboj (z vsemi elementi izdelka ali storitve), moramo ustrezno predstaviti, sicer je ves trud brez pomena.

Bistvo vse motivacije za pristop k varčevanju v programu je v ustrezni predstavitvi in komunikaciji izdelka, njegovih delov in predvsem koristi za uporabnika (kupca, vlagatelja, zaposlenega). In če je predstavitev najpomembnejša, potem se le-ta lahko pojavi v različnih oblikah (e-mail, brošura, itd.). In najpomembnejša od vseh je osebna komunikacija. Na eni strani individualni pogovori z zaposlenimi, kar pa zaradi številčnosti vedno ni mogoče, kot seveda na drugi strani javna prezentacija letnega programa.

V Sloveniji imamo za letno kampanjo predvidene naslednje točke, ki so združene v tri sklope: razdeljevanje gradiv – brošur, dodatkov za slovenske vlagatelje, distribucijo posterjev, oglaševanje terminov javnih predstavitev, elektronska vabila na predstavite, oglaševanje odprtosti za vprašanja. Vse to spada v sklop priprav. Drugi sklop je sama predstavitev. Izvede se dvakrat, na dveh lokacijah z isto vsebino. Povabljeni so vsi, ki se morejo udeležiti enega od terminov, organiziran je avtobusni prevoz do kraja prezentacije. Na predstavitvi se predstavi bistvene elemente programa tekočega leta, eventualne spremembe in ključne termine. Spregovori tudi govornik iz Pariza v imenu vodstva programa Sequoia, podeli se lanske rezultate in se pohvali z doseženim rezultatom vrednosti delnice, v kolikor je le-ta ugodna. Prostor je tudi za eventualna vprašanja. Motivacijsko zagotovo deluje že to, da se zaposlene povabi skupaj, da si vzame čas za njih, da se jih vpraša po njihovih nejasnostih. Vendar motivacijskega je lahko na takšnem srečanju veliko več. Ali je program komuniciran v resnem finančnem slogu z množico nerazumljivih števil ali pa v jeziku, polnem navdušenja nad to možnostjo, ki se ponuja zaposlenim naše družbe zaradi vključenosti v skupino Veolia Environnement. Tretji del kampanje pa je zbiranje vpisnih listov in vložkov zaposlenih, kar izvajajo predvsem lokalni ambasadorji.

Osebnostno menim, da je kampanja močan element motivacije za vpis delnic s strani posameznikov. Vendar verjamem, da bi se dalo izkoristiti že organizirana srečanja tudi za kaj več. Predvsem za kvalitetno usposabljanje ljudi za ravnanje s finančnimi produkti, kar je tudi varčevalna shema. Vse bolj verjamem, da prodajamo zaklenjene ključavnice brez navodil za odklepanje ter da bi informacije o finančnem trgu in produktih imele temeljni motivacijski učinek na vpis delnic v program, ker poznavanje produkta predstavlja osnovo za smiselnost drugih motivacijskih elementov. Dokler produkta ne poznamo, ne moremo imeti želje po sodelovanju v njem, pa je lahko popust 50 % ali pa 90 % (zgolj kot teoretična možnost).

4.3.2. ANALIZA VKLJUČEVANJA V PROGRAM SEQUOIA 2006

Analiza rezultatov programa Sequoia 2006 se mi zdi pomembna zlasti zato, ker menim, da bi morali več pozornosti nameniti prav določenim skupinam v podjetju, vendar si ne upam napovedati brez analize, kateri dejavnik je najpomembnejši pri takšni segmentaciji (je to dohodek, starost, spol, izobrazba). Kako vpliva na vključevanje v takšen program čas trajanja programa (v Sloveniji imamo šele 2 letne izkušnje)? Kako vpliva na sodelovanje preteklo gibanje tečaja delnice?

Na podlagi dostopa do poimenskega seznama podatkov vpisov v program Sequoia sem pripravil analizo vpisa. Zaposlenim sem dodal obravnavane parametre: spol, starost, dohodek, geografsko lego delovnega mesta in vrsto zaposlitve (beli/modri ovratnik). S primerjalno analizo sem se lotil vpisa leta 2006 in leta 2005, zbral sem podatke drugih držav in jih primerjal med seboj oz. napram Sloveniji.

Analizo vpliva določenih dejavnikov (plača, regija, starost) na sodelovanje v shemi sem pripravil na podlagi primerjave odzivnosti zaposlenih znotraj posamezne skupine. Za oceno, ali gre za splošno slovensko značilnost ali za konkretne posebnosti samega mikro delovnega okolja (delovno mesto, lokacija, pisarna, firma), sem deleže pripravil ločeno za vsako od treh podjetij v Sloveniji in jih vzporedno grafično prikazal. Ob dvomu pravilnosti sklepanja pri dobljenih rezultatih zaradi možnosti drugih dejavnikov (spol v povezavi z vrsto dela), sem napravil dodatno razčlenitev in primerjavo po spolu znotraj posamezne vrste dela.

Ocenil sem posamezne relacije in posebne momente (bojkot, dobri ambasadorji, bližina druge države) in logično povezal spoznane elemente z rezultati oz. z odmiki znotraj Slovenije.

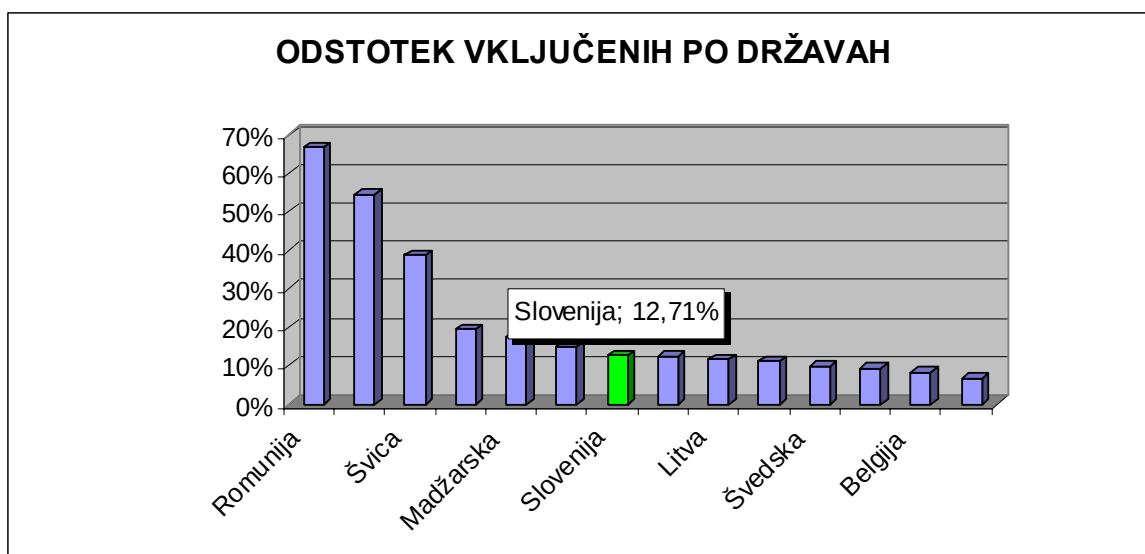
4.3.2.1. REZULTATI PROGRAMA SEQUOIA 2006

V letu 2006 se je za sodelovanje v programu v Sloveniji odločilo 98 zaposlenih, kar predstavlja 12,71 % vseh zaposlenih. V diviziji Transport je Slovenija s tem rezultatom na tretjem mestu izmed 14 držav, v celotni skupini Veolia pa na sedmem.

Povprečje celotne grupe Veolia znaša 17,57 % zaposlenih. V diviziji Transport, kjer so rezultati najslabši, pa je povprečje 7,87 %. Odstotki so morda videti majhni, vendar v družbi z 280.000 zaposlenimi številke postanejo tudi vrednostno zanimive (3,5 mio EUR letno pri povprečnem vplačilu 70 EUR/sodelujočega).

Najvišje po skupnem rezultatu so Češka (54,39 %), Švica (38,74 %) in Romunija (66,84 %). Na rezultat zelo vpliva divizijska neenakomernost. Najboljši rezultati so v diviziji Voda, kjer se vključuje povprečno 35,5 %. Zgoraj naštetimi zmagovalci pa imajo ravno to divizijo v svojih državah (Graf št. 1).

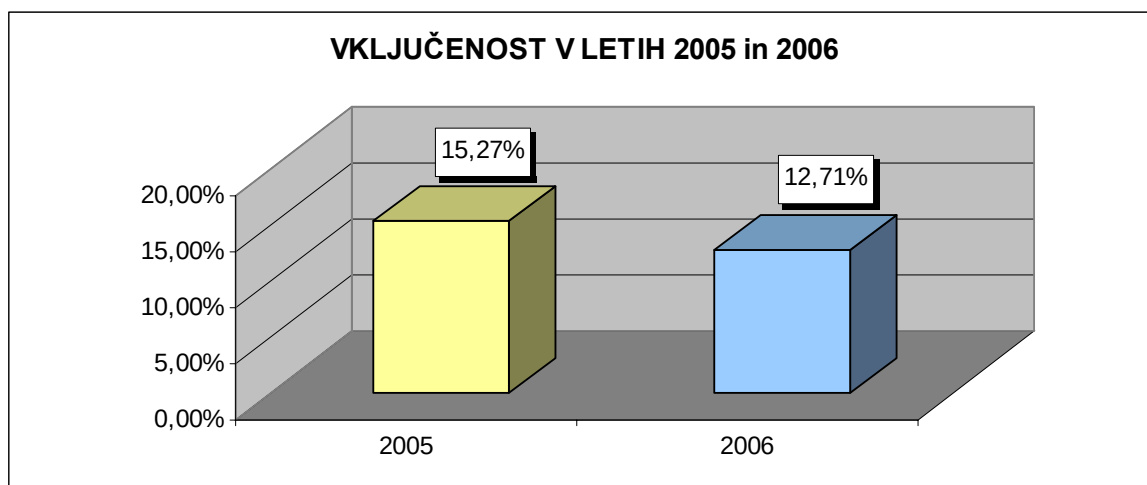
Graf št. 1: Delež sodelujočih po državah.



Vir: Podatki vpisa grupe Veolia - Sequoia 2006.

Pomembno je tudi videti, kako se razvija produkt na našem trgu. Dejstvo je, da je Sequoia 2006 šele drugi letnik programa pri nas. Za trend je to še vsekakor premalo, saj lahko z gotovostjo rečemo, da je program pri nas še v povojih in se ga bolj previdno dotikamo, kot pa razvijamo. Rezultati kažejo na zmanjšanje deleža sodelujočih (Graf št. 2), kar je posledica bojkota v letu 2006 v eni od enot, kar podrobneje navajam v nadaljevanju, pri opisu demotivacijskih učinkov leta 2006.

Graf št. 2: Primerjava deleža sodelujočih v Sloveniji v letu 2005 in 2006.



Vir: Podatki vpisa grupe Veolia - Sequoia 2005 in 2006.

Analiza rezultatov vpisa 2006

Analiza je zelo pomembna, ker sicer zelo hitro dobimo napačno predstavo o vključenosti zaposlenih. Tako sem v času priprave te analize govoril z več zaposlenimi in zanimivo sem, ne da bi vprašal, dobil dva nasprotna odgovora. Prvi je bil s strani osebe, zadolžene za komunikacijo, ki je menila, da »verjetno večina sodeluje vsaj z minimalnim vložkom« (takšno je bilo tudi moje mnenje na prvi pogled, pod vplivom interne promocije ter verjetno tudi lastne ocene kvalitete programa). To njeno mnenje bi lahko pripisal močni interni promociji, veliko člankom na temo Sequoie in dejstvu, da je ta oseba pozicionirana s svojim delovnim mestom v upravi, kjer dejansko vsi vložijo nekaj sredstev v program. Na drugi strani pa sem naletel tudi na zaposlenega, ki me je po nekaj minutah pogovora povsem resno vprašal: »Ali dejansko kdo tudi vloži svoj denar v to?« Ta oseba je bila v drugem okolju – okolju »nevlagateljev« - ne uporablja interneta (intraneta) in dejansko ne pozna finančnega trga. Kako pomembno je torej, da pogledamo dejanske številke in strukturo, pri kakršnem koli odločanju o motiviranju za sodelovanje v prihodnosti.

V okviru analize zato nameravam pogledati vpliv osnovnih demografskih in socialnih kazalnikov na sodelovanje v programu leta 2006. Pogledal bom vpliv starosti, spola, geografske lokacije in plače zaposlenih na sodelovanje v shemi.

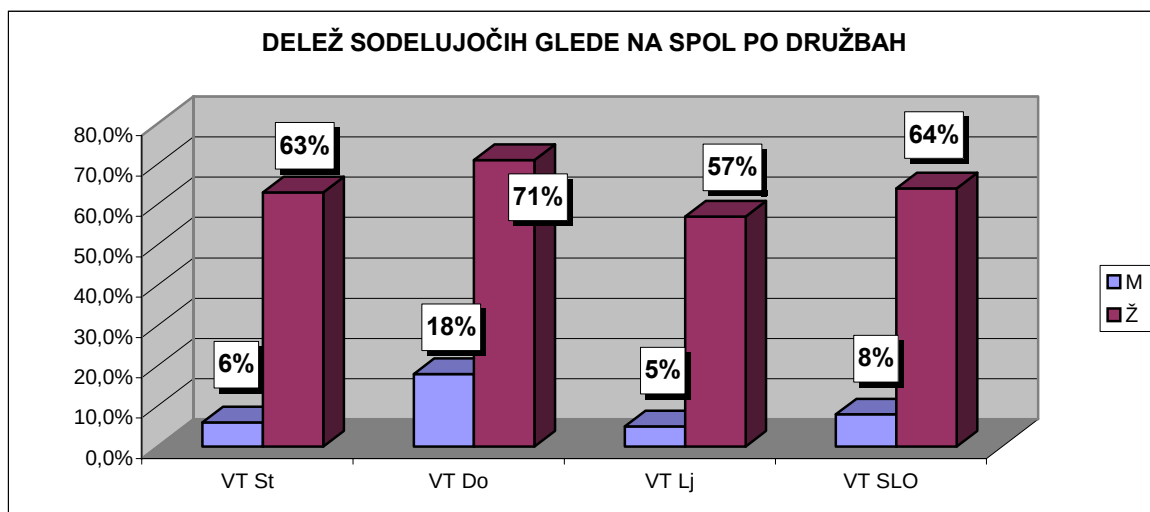
V analizo je vključenih 711 zaposlenih v vseh treh družbah skupine VT Slovenija (v grafih št. 3 – št. 7, označenih kot VT Slo (Veolia Transport Slovenija), VT St (Veolia Transport Štajerska d.d.), VT Do (Veolia Transport Dolenjska in Primorska d.d.) in VT Lj (Veolia Transport Ljubljana d.d.), od katerih jih je 89 (12,7 %) sodelovalo v programu Sequoia 2006. Nekaj vodstvenih delavcev, ki so zaposleni v vseh treh družbah, sem izvil iz

analize, saj so vložili sredstva le v eni družbi (vsi v isti) in bi tako kvarili rezultat zaposlenih, katere dejansko proučujem.

- SPOL

Ali sploh lahko rečemo, da je spol bistven element, ki vpliva na odločitev za sodelovanje v takšnem finančnem produktu? Rezultat letošnjega vpisa presenetljivo kaže na to, da ženske v bistveno večji meri sodelujejo pri vpisu v program Sequoia kot moški. Moj prvi rezultat (Graf št. 3) mi je dal misliti, kje bi lahko bil vzrok. Razmišljal sem o strukturi. Ženske so bolj zaposlene v vodstvu, na pisarniških mestih in imajo posledično boljše plače ter zato več potenciala za vlaganje sredstev v varčevalne sheme. Velika večina šoferjev, ki v družbi predstavljajo operativo z najnižjimi dohodki, pa je moških.

Graf št. 3: Delež sodelujočih glede na spol.

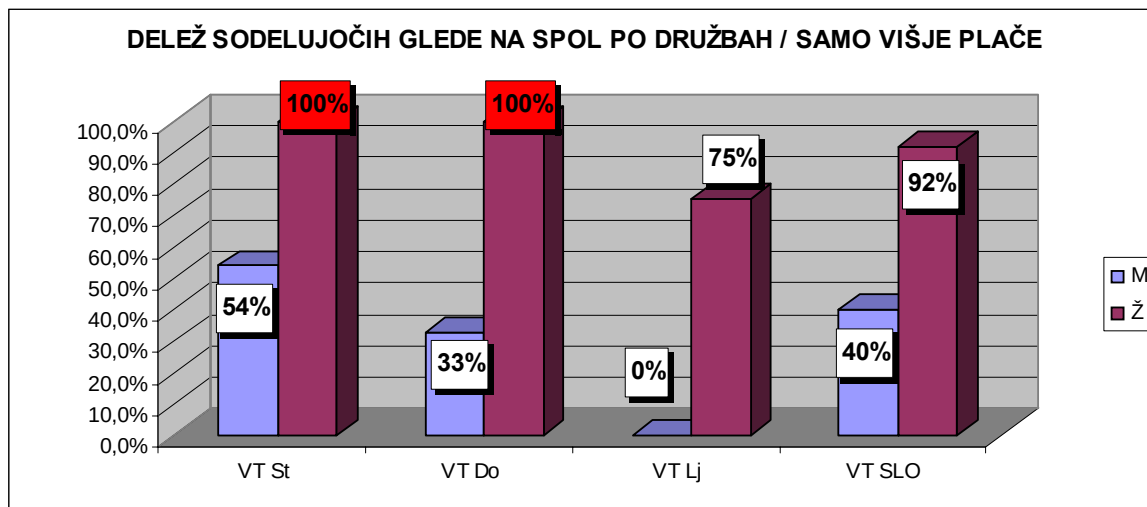


Vir: Podatki vpisa VT Slovenija - Sequoia 2006.

Zato sem se odločil izničiti ta (možni) vpliv na rezultat tako, da sem proučil delež sodelujočih žensk v okviru zgornjega dohodkovnega razreda zaposlenih, kjer se ženske pojavljajo v največjem deležu.

Rezultati so bili podobni in še vedno močno v korist ženskega spola (Graf št. 4). Mogoče ženske čutijo več potrebe po varnosti (tudi prihodnje, pokojninske), morda so bolj k skupnosti orientirane, kar morebiti ne velja za moške. Lažje se tudi odločajo za sklepanje raznovrstnih zavarovanj, varčevanj in vlaganj (to vedo povedati zavarovalni in drugi finančni zastopniki). Možno je tudi, da so moški bolj nejeverni, imajo višjo mejo cone ugodja, se ne želijo izpostavljati eventualnim izgubam brez potrebe, prej doživljajo občutek izkoriščanja, izsiljevanja ali prevare.

Graf št. 4: Delež sodelujočih glede na spol (samo beli ovratniki*).



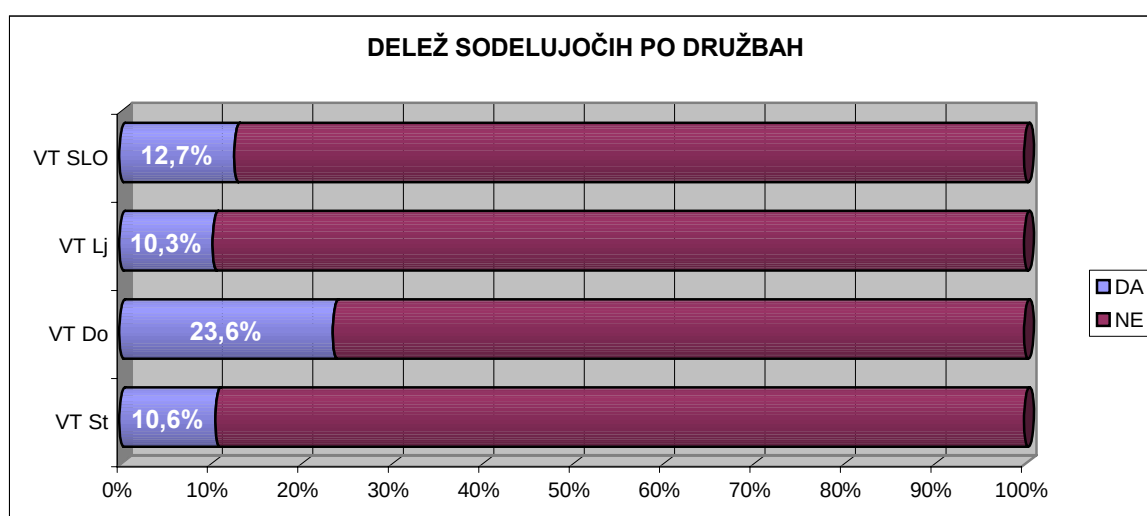
Vir: Podatki vpisa VT Slovenija - Sequoia 2006.

*88 % sovpadanja plačnega razreda z vrsto dela (beli/modri)

- GEOGRAFSKA LEGA

V okviru Slovenije imam v obravnavi tri podjetja, tri ločene družbe z edino bistveno razliko v legi. Ena družba pokriva Štajersko, druga je pozicionirana v Ljubljani in deluje v Ljubljani in okolici, tretja pa ima sedež v Kopru, pokriva pa Primorsko in Dolenjsko.

Graf št. 5: Delež sodelujočih glede na podjetje.



Vir: Podatki vpisa grupe Veolia - Sequoia 2006.

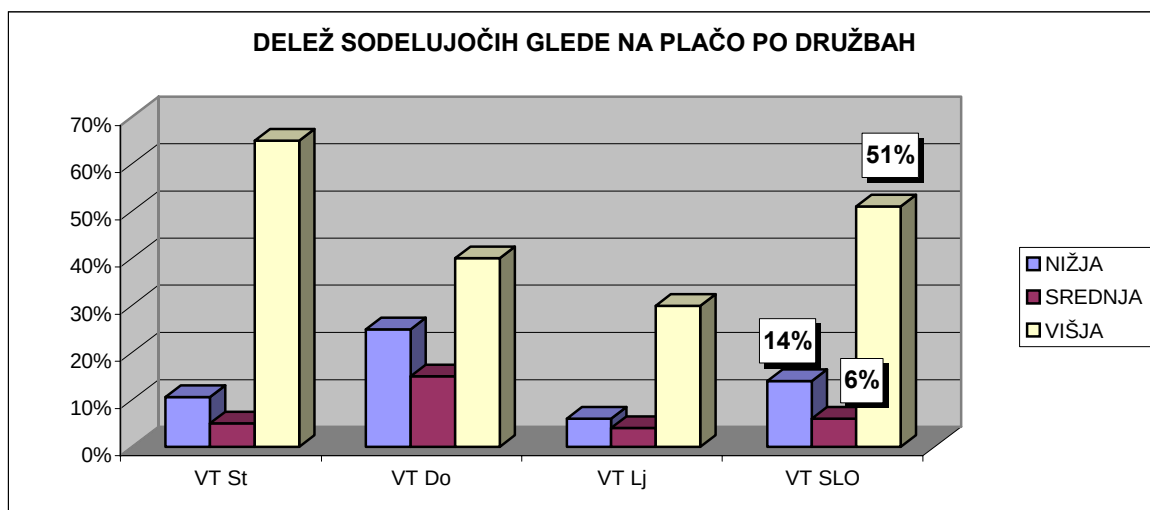
Zanimivo je, da je bistveno višji delež sodelujočih v VT Dolenjska in Primorska (kar 24 %), medtem ko je v VT Ljubljana ta delež najnižji (10 %), v VT Štajerska pa le malenkost višji (11 %) (Graf št. 5). Odstopanje mi je zopet porajalo določena vprašanja o možnih drugih dejavnikih vpliva in spet sem se ustavil pri plačah. Ali so med njimi bistvene razlike kot posledica preteklosti, ko so družbe poslovale kot ločena podjetja? Izračunal sem povprečne plače vseh treh podjetij in ugotovil, da so skoraj identične (+/- 2,2 % bruto plače). Mogoče bi bilo torej, da je na Primorskem splošni standard boljši (vpliv Italije, »goriških« pokojnin, možnosti dodatnih zaslužkov čez mejo), kar bi vplivalo na večjo pripravljenost za vlaganje ali pa je enostavno možno to pripisati odprtemu temperamentu Primorcev (Primorska po obsegu in zaposlenih predstavlja bistven del družbe, katere del poslovanja je tudi novomeška okolica).

Pomemben je tudi vpliv ambasadorjev. Po pogovoru z nacionalnim ambasadorjem sem namreč dobil občutek, da je v VT Dolenjska in Primorska prisoten zelo entuziastičen lokalni ambasador, ki zna pritegniti marsikaterega vlagatelja.

- PLAČA

Plača se mi zdi najbolj realen in neposreden dejavnik, ki bi lahko vplival na vplačila. To ni razlog, da bi ne mogli doseči večjega sodelovanja, zagotovo pa ne moremo pričakovati visokih vložkov. Vendar pa je vsa analitika naravnana na sodelovanje (z vsaj minimalnim vplačilom) in ne na višino vplačanega zneska. Plače sem razdelil v tri skupine in jih poimenoval nižje, srednje in višje.

Graf št. 6: Delež sodelujočih glede na višino plače.



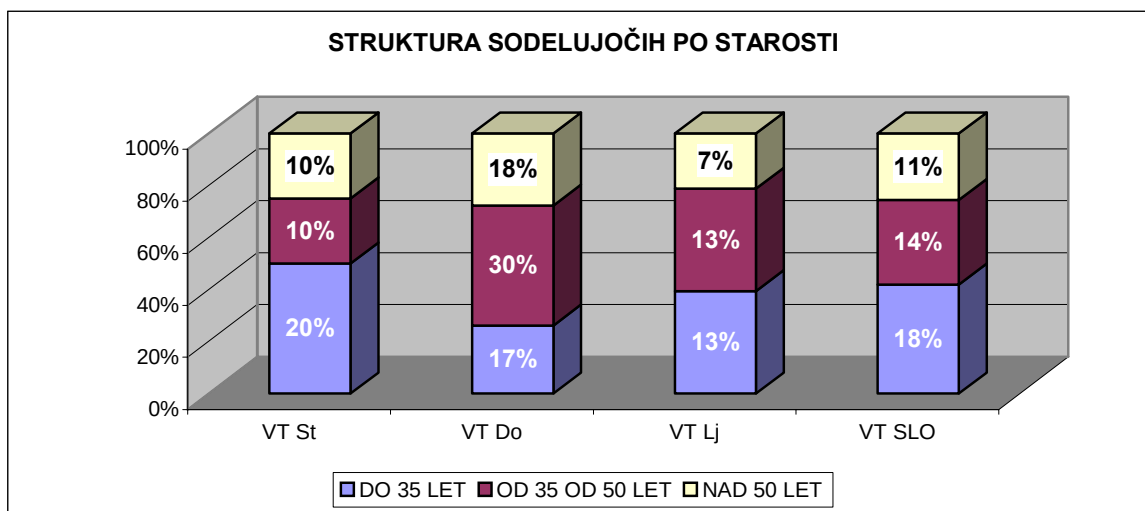
Vir: Podatki vpisa grupe Veolia - Sequoia 2006.

Sodelovanje zaposlenih z višjimi dogodki je večje in sicer se giblje med 30 in 65 % (odvisno od podjetja) oz. dosega povprečje pri 51 %. Zato pa je zanimivo, da sodeluje kar 14 % zaposlenih z najnižjimi plačami in le 6 % zaposlenih s plačami srednjega razreda (Graf št. 6). Je mogoče, da je strah pri zaposlenih z najnižjimi plačami toliko večji (tako strah za službo, kot tudi za prihodnost), da pripomore k sodelovanju, medtem ko je srednji razred brez strahu nižjega razreda in brez zaupanja v varčevalni načrt, ki ga imajo višje plačani in zato praktično ostaja nedejaven.

- STAROST

Starostne meje treh oblikovanih razredov sem postavil pri 35 in 50 letih. Dejstvo je, da niso bili rezultati kaj dosti drugačni, tudi če sem meje premikal za 5 let navzgor ali navzdol. Dobljeni rezultati se mi zato zdijo dokaj stabilni, stabilni so tudi znotraj posameznih družb, čeprav se prav tu kaže določeno odstopanje VT Primorske in Dolenjske v nadpovprečnem sodelovanju srednje starostne skupine, kar verjetno pripomore tudi k skupnemu boljšemu rezultatu družbe.

Graf št. 7: Delež sodelujočih glede na starost.



Vir: Podatki vpisa grupe Veolia - Sequoia 2006.

V povprečju je sodelovalo 18 % mlajših zaposlenih, 14 % srednje starosti in 11 % starejših od 50 let (Graf št. 7). Kar kvari rezultat v dobro starejšim, je zagotovo dejstvo, da je kar nekaj zaposlenih, ki so se nameravali upokojiti v letu 2007, vlagalo v program zaradi relativno kratkega roka do izplačila (do upokojitve). Takšnih zaposlenih pa je bilo relativno veliko, saj so bili še upravičeni do sodelovanja tudi vsi tisti, ki so bili sicer predmet predčasne upokojitve zaradi prestrukturiranja družbe.

Kakorkoli že, največ sodelujočih je mladih, ki tudi bolje poznajo finančne produkte podobne notranjim varčevalnim shemam, ki se najbolj zavedajo pokojninske problematike in so bolj dojemljivi za novosti, kakršna je vsekakor tudi program Sequoia.

Rezultate moramo uporabiti tudi v samem spodbujanju za sodelovanje v bodoče. Predloge, ki jih navajam kasneje, v okviru poglavja 4.4., bi bilo tako smiselno dodatno pospešeno usmeriti na moško populacijo, aktivno pristopiti k privabljanju starejših zaposlenih na predstavitveni sestanek (srečanje) ter organizirati dodatne lokalne predstavitve za voznike in servisno osebje (nižje plačane zaposlene). Hkrati bi bilo potrebno razmisliti o možnosti dodatnega usposabljanje lokalnih koordinatorjev oz. možnem delovanjem dobrih lokalnih koordinatorjev tudi v drugih družbah skupine (npr. koordinatorjev iz VT Dolenjska in Primorska v družbi VT Štajerska itd.).

4.3.2.2. KAJ MOTIVIRA OZIROMA DEMOTIVIRA ZAPOSLENE ZA SODELOVANJE V NOTRANJI VARČEVALNI SHEMI

Kateri je tisti dejavnik, ki petnajstega novembra (*primer letošnjega datuma vpisa*) odloči, da posameznik vloži svoja sredstva v program Sequoia oz. da tega ne stori?

Pripravil sem kratko analizo mnenj, ki sem jih uspel zbrati skozi v obdobju zadnjega vpisa ter zadnjih informacij o gibanju vrednosti. Mnenja sem analiziral tako, da sem bil nanje pozoren, jih zapisoval ter jih na koncu skušam na podlagi zbranega urediti v smiselno celoto:

1. Med motivatorji se pojavljajo zanimivi elementi, kot so enkrat letno srečanje zaposlenih, izlet, zadovoljstvo ambasadorja, konkurenca ženi (v njenem podjetju imajo tudi »nekaj«).

2. Druga skupina zbranih motivatorjev je že bliže tistim, katere tudi namerno uporabljamo pri izvajanju promocije. Vendar to še vedno niso naši želeni instrumenti, ampak bi jih bolj lahko opredelil kot »stranske produkte«. To so strah pred pokojninsko problematiko, strah pred izgubo službe, strah pred zamero nadrejenemu, sledenje drugim zaposlenim.

3. In kot tretja in k sreči najmočnejša skupina mnenj, ki odločajo o vključitvi oz. ne vključitvi, pa so: nižja cena delnice, dodatek k vplačilu, verjetnost zaslужka.

Splošni skupni imenovalec omenjenim motivatorjem je osebna korist. Vendar pa imamo dve skupini zaposlenih, glede na nagnjenost k finančnim (poudarjenim v tretji skupini) in nefinančnim (bližje prvi in drugi skupini naštetih motivatorjev). V prvi skupini so zaposleni z nižjo izobrazbeno strukturo in brez poznavanja ter individualnega nastopanja na finančnem trgu. V drugi skupini pa so tako imenovani pisarniški delavci, ki bežno

poznajo finančni trg in imajo sklenjene vsaj police naložbenega življenjskega zavarovanja, samostojno dodatno vlagajo v tretji steber oz. drugače varčujejo. Iz te delitve je izhajajoča tudi zanimiva izkušnja letošnjega vpisa, predstavljena v naslednjem odstavku.

Demotivatorji, ki se pojavljajo kot največkrat opaženi, pa so: obdavčenost in posledično nižja tekoča plača, strah pred negativnim gibanjem tečaja delnice, nezaupanje v življenje (»kaj pa vem, kje bom čez 5 let«, »kdo mi pa garantira, da ne bo vse propadlo«). Posebej zanimiv demotivator oz. povod, ki sem ga zasledil pri vpisovanju v program, pa je nezadovoljstvo z vodstvom. Če gledam bolj strokovno na ta razlog, potem bi mu moral reči »nerazumevanje produkta«. Dejstvo, ki se je namreč pojavilo v programu Sequoia 2006, je bil bojkot skupine zaposlenih, ki so svojo odklonitev sodelovanja obrazložili z nezadovoljstvom z vodstvom ter po njihovem mnenju neustreznimi premiki v družbi tekom zadnjega leta. Takšna razlaga je pomembna iz dveh vidikov:

1. Iz tega primera lahko vidimo, da vsi zaposleni še vedno ne vidijo v ponujenem produktu nagrade, možnosti oz. priložnosti, ampak sistemsko sledenje šefom. To je pomembna informacija pri prihodnjih predstavitvah programa zaposlenim.

2. Program Sequoia je tako, kljub napačnemu dojemanju produkta, pokazatelj nezadovoljstva. Delavci se ne upajo upreti delu, nočejo tvegati svoje službe s stavko, odpor proti »neobvezni želji vodstva« pa je zanje možnost, katero so v tem primeru konkretno izkoristili. Program je torej tudi ocena vodstva in informacija o zadovoljstvu.

Demotivira torej neustrezno poznavanje produkta in realno stanje na področju davka. Hkrati je pomembno tudi nezaupanje vodstvu, ki je bistveno vplivalo na skupni rezultat programa Sequoia 2006. In to so, po mojem mnenju, pomembna področja (tudi največkrat izpostavljeni pri zaposlenih), na katerih moramo graditi v prihodnje.

4.4. PREDLOGI ZA UČINKOVITO MOTIVACIJO ZAPOSLENIH ZA SODELOVANJE V VARČEVALNI SHEMI SEQUOIA V SKUPINI VEOLIA TRANSPORT SLOVENIJA

Pred nami je praktično že Sequoia 2007 in seveda vsako leto bo tu nov letni program, katerega bomo morali izpeljati oz. za katerega bomo morali motivirati te iste oz. nove zaposlene.

Informiranje bo morda iz leta v leto lažje, zaposleni bodo iz leta v leto imeli več informacij in bodo lažje pristopali k vpisu v varčevalno shemo. Današnji vlagatelji bodo zgled novim, več let posredovanja informacij bo rodilo zanimanje tudi tistih, ki so danes zgolj zamahnili z roko. Več se bo pisalo in govorilo o možnostih, spremembah zakonodaje, primerih in preteklih donosih in vse to bo, morda, pozitivno vplivalo na bodoče odstotke vlagateljev.

Vendar zelo poudarjeno omenjam besedo »morda«. Vse naštetu bo verjetno imelo pozitiven vpliv na bodoče vključevanje zaposlenih v podjetniško shemo varčevanja, vendar moramo imeti pred očmi dve dodatni možnosti:

- Rast deleža vključenih zaposlenih je lahko 3 % ali 6 % in razlika je zagotovo lahko posledica pravilne in učinkovite motivacije ob danih ostalih predpostavkah. In narediti moramo vse, da bomo zagotovili najboljšo možno motivacijo zaposlenih ne glede na splošni tržni tok, ki bo zagotovo vedno prisoten, ki bo močan in ko bo verjetno nihal iz obdobja v obdobje.
- Prišla bodo tudi obdobja recesij in tedaj bo vložek lahko tudi izgubil del svoje vrednosti in bo vlagateljev vse manj. Pravilna predstavitev situacije, trga in pomena dolgoročnosti naložbe ter zaupanje v družbo bo tedaj ključno. Pričakujemo lahko celo upad vlagateljev. Tu je za oceno ustrezne motivacije pomemben tudi banchmarking z drugimi državami in na nivoju grupe z drugimi družbami.

Na podlagi vsega ugotovljenega zato skušam v nadaljevanju podati nekaj bistvenih predlogov za čim večjo uspešnost tako naslednjega letnega programa kot tudi za dolgoročni razvoj le-tega oz. za doseg čim večje motiviranosti in globinske pripravljenosti zaposlenih za sodelovanje. Predloge navajam v vrstnem redu od najbolj splošnega in zahtevnega (tako časovno kot vsebinsko) pa do najbolj konkretnega in takoj izvedljivega.

4.4.1. DAVČNA ZAKONODAJA

Naša družba je že posredovala zakonodajalcu »Predlog spremembe zakonodaje na področju bonitet za primer notranjega delničarstva z daljšim rokom vezave pod določenimi pogoji«.

Predlagam, da temu predlogu posvetimo zadostno mero pozornosti in strokovnosti v samem pristopu. Na možen negativen odgovor zakonodajalca moramo posredovati dopolnjen predlog, preveriti moramo možnosti sodelovanja z zakonodajalcem pri pripravi novega predloga in se s svojo idejo pojavljati v javnostih, ko gre za tematiko davčne zakonodaje, kot tudi na področjih pokojninskih reform in razvoja notranjega lastništva. Izredno pomembna se mi zdi tudi povezava z drugimi delodajalci, ker bi le tako lahko bili močnejši v lobiranju. Bolj prepoznavni in močnejši pa bi bili s svojo vizijo in zahtevami tudi v javnih prezentacijah problema (članki, javne tribune, mediji).

Podpora smiselnosti te naše usmerjenosti in pomemben argument v naših prizadevanjih je zagotovo tudi mnenje Bruslja, ki v Sporočilu komisije svetu, Evropskemu parlamentu, Evropskemu ekonomskemu in socialnemu odboru in odboru regij (2006), daje podporo direktno našemu predlogu z besedami: »Več je treba storiti za spodbujanje prodaje podjetij

zaposlenim. Zlasti davčne oprostitve za naložbe zaposlenih v svoje družbe (npr. davčno ugodne varčevalne sheme, delniške sheme in delniške opcije) so bile uspešno uvedene v nekaterih državah« (Izvajanje lizbonskega programa Skupnosti za rast in delovna mesta, 2006).

Davek je »novost« v Sloveniji. Novost v smislu obdavčenja različnih oblik bonitet. Zaposleni so bili v preteklosti navajeni, da so imeli različne bonitete, katere niso bile nič dodatno obremenjene, ampak so bile tako rekoč njihov »neto«. Davek odbija že sam po sebi (ima zelo negativen prizvok), po drugi strani pa ga je potrebno omenjati, da so zaposleni pripravljeni nanj. Zato bi bilo zagotovo motivacijsko bistveno bolje, če ga ne bi bilo oziroma, če bi lahko povedali, da smo uspeli celo zagotoviti ustrezno zakonodajo, po kateri ni potrebno plačevati davka. Ocenjujem, da je glede na sedanjo zakonodajo mogoče pričakovati v prvem koraku oprostitev davka na vloge v varčevalne sheme po 10 letih, kar bi bilo skladno s tretmajem, katerega imajo danes življenjska zavarovanja. Za slednja vemo, da imajo (vsaj nekatera) izrazito varčevalno noto in so zelo podobna obravnavanim varčevalnim shemam.

Drugi korak pa ocenjujem za mogočega ob večjem razcvetu varčevalnih shem v Sloveniji, ko bi se pojavila tudi politična volja za spodbujanje takšne oblike varčevanja ter notranjega kapitalskega spodbujanja in bi lahko opredelili kot davka oproščene tudi kapitalske dobičke iz naslova varčevanja v teh shemah po določenem obdobju. Dodatno lahko pričakujemo celo upoštevanje takšnega varčevanja v davčnih olajšavah, kar bi bilo davčno ekvivalentno sedanjemu drugemu stebru. To je možen element kompenzacije davčnih in pokojninskih reform, ki nas še čakajo in v pomoč pri varčevanju za pokojnino prehodni generaciji.

Zato se mi zdi pomembno, da naš produkt (varčevalno shemo) propagiramo, tako med podjetniki, vodstvenim kadrom, kot tudi med zaposlenimi, saj tako lahko pospešimo sicer zelo verjetno smer razvoja varčevalnih shem tudi pri nas.

4.4.2. VREDNOST ZNAMKE »SEQUOIA«

»Sequoia« je zanimiva, nevtralna, a hkrati močna beseda (pri nas spoštovana tujka, ime drevesa, ki spodbuja ekološko osveščenost, ki je vse bolj aktualna pri nas in v svetu). Sekvoja je tudi močno drevo, ki raste visoko v nebo in dosega veliko starost – ravno prava primerjava za zeleno smer naših vložkov sredstev.

Sequoia je pravzaprav blagovna znamka programa, pod katerim Veolia trži ta svoj izdelek – notranji varčevalni sklad lastnih delnic. Ime »Sequoia« pozna praktično vsak zaposleni, ki je v firmi vsaj leto dni. Vprašanje pa je, če poznajo tudi simbolno povezavo z mogočnim drevesom, ki v Sloveniji splošno ni poznano, kar bi bil mogoč izziv za prihodnje

predstavitve. Predlagam, da bi to ime uporabili še bolj, da bi znotraj programa oblikovali še več elementov, ki bi povezovali zaposlene (vlagatelje, pa tudi nevlagatelje), kot jih ponuja sam Pariz s svojimi pristopi propagiranja vpisa.

»Sequoia team Slovenia« bi lahko bila dejanska ali navidezna skupina, ki bi opravljala določene, zaposlenim prijetne, aktivnosti na različnih nivojih. Ime je predmet dogovora tudi s Parizom, vsekakor pa bi šlo za nekakšno sekcijo, ki bi skrbela za celoletno pripravo zaposlenih na program Sequoia tekočega leta.

Sequoia bi lahko organizirala izlete, katere že sicer organizira podjetje. Če jih organizira vodstvo, so mogoče sprejeti bolj zadržani, kot bi bili, če bi jih organizirala notranja organizacija, katera bi se vedno pojavljala samo v primerih skrbi za delavce. Bila bi lahko neke vrste neformalni sindikat, izhajajoč iz vodstva.

Pod imenom Sequoia bi lahko organizirali razna predavanja na temo finančnega vlaganja. Ravno v času nastajanja tega dela se je pojavila želja, da bi se organiziralo predstavitev drugega pokojninskega varčevalnega stebra. V družbi ni bilo nikogar, ki bi zadevo organiziral, sam sem poklical vodjo ključnih kupcev in pridobil kar največ informacij ter posredoval le-te zainteresiranim v svojem oddelku. Podobno, s še več informacijami, vključenimi predstavniki ponudnikov take storitve in s ponudbo kasnejših, potrebnih informacij, bi lahko pripravili prezentacijo v okviru Sequoia sekcije.

Sequoia sekcija bi lahko opravljala celoletno samopromocijo skozi različne malenkosti, katere bi plasirali med zaposlene. Vpisnike tekočega leta bi lahko nagradili s posebnimi značkami »Sequoia«. Sequoia bi lahko pošiljala voščilnice vlagateljem ob rojstnih dnevih, ker podjetje sicer tega ne počne. Certifikate o vplačilih bi lahko podelili osebno ter tako dali javno priznanje vplačnikom v shemo. Sekcija bi lahko tudi pripravila lastne izbore različnih »naj zaposlenih« (najbolj prijazen, najbolj točen, najmanj odsoten...) z manjšimi nagradami in priznanji.

Sequoia bi lahko skrbela za izobraževanje zaposlenih na vseh nivojih. Lahko bi samo zbirala želje zaposlenih in jih posredovala vodstvu, lahko bi celo sama organizirala določena predavanja.

Vse to z namenom oblikovati pozitivno mnenje o Sequoia programu in imenu. Vse to z namenom zaupanja in občutka pripadnosti. Zaposleni se morajo počutiti del programa. Zaposlenim je potrebno dati spoštovanje in zaposleni ga bodo izkazali nazaj. S pozitivnim pristopom, pozitivnim govorom o programu in z vlaganjem v program.

Takšna sekcija si namreč edina lahko privošči, da vedno igra »dober lik«, medtem ko mora vodstvo samo pogosto uravnoteževati »korenček in palico« za zagotavljanje motivacije, stimulacije, uspešnosti in reda. S tem pa seveda pobira tako pohvale kot graje.

4.4.3. POVRATNE INFORMACIJE

Povratne informacije so vedno v veliko pomoč pri delu v naprej, vendar pa morajo biti kvalitetne in reprezentativne. Kot sem že omenil, je lahko mikro okolje, v katerem delamo oz. ga poznamo, bistveno preveč homogen in nereprezentativen vzorec za predpostavljjanje splošne miselnosti, nagnjenosti in mnenj o programu oz. izvedbi letne kampanje.

Redna letna refleksija delovanja na način supervizorstva med referenti programa ter letna anketa o programu se mi tako zdita ustrezni metodi, s katerima bi lahko in bi morali pridobiti čim več informacij ter tako postavljati temelje za nadaljnje delo.

Glavni akterji promocije (nacionalni ambasador in lokalni ambasadorji) naj po koncu leta ali po koncu vpisa ali na drug izbran termin v letu strnejo svoja videnja preteklega programa, naj podelijo svoja mnenja in ideje. Naj se zberejo na daljšem srečanju, naj pripravijo vprašanja ali delavnice na temo motivacije za sodelovanje zaposlenih, naj razmišljajo o napakah preteklosti in priložnosti za prihodnost.

V pomoč pri takšnem razmišljanju je lahko vsekakor tudi kvalitetno opravljena anketa. Anketa mora biti strokovno sestavljena z vsemi elementi dobre ankete (liho/sodo število možnih odgovorov pri opredeljevanju nagnjenosti v eno ali drugo smer, vprašanja rangiranja več dejavnikov, odprta vprašanja komentarjev, direktna vprašanja črno/belo, testna vprašanja znotraj ankete). Anketa mora biti ustrezno dolga/kratka in nezahtevna. Anketarji morajo biti sprejeti pri anketirancih. Vsebina mora pokrivati temeljne proučevane postavke.

Anketa mora biti tudi kvalitetno obdelana in zaključena v celovito analizo, še boljše pa je, če se rezultati lahko primerjajo med leti in se ugotavlja smer razvoja odnosa do posameznih postavk ter programa kot celote.

4.4.4. USTREZNA FINANČNA STROKOVNOST PREZENTACIJE

Zaposleni večinoma nimajo dovolj finančnega predznanja. To je osnovno izhodišče, ki ga moramo imeti pred očmi, ko pripravljamo predstavitev nekega finančnega produkta. Finančno predznanje je ozko specializirano znanje, ki ga ima le redki zaposleni in to prevečkrat pozabimo. Zato je nujna učinkovitejša predstavitev programa s povezavo znanj iz osebnih financ, finančnih trgov in trženja finančnih produktov.

V podjetju smo hitro odkrili kadre, ki imajo opravljene tečaje in celo licenco za trženje vrednostnih papirjev in vzajemnih skladov. Zagotovo so dragocen vir informacij pri pripravi prezentacije našega produkta zaposlenim.

Več poudarka je potrebno dati na koristi za vlagatelje, več je potrebno vključiti teorije finančnih trgov (kaj je delnica, zakaj delnice rastejo na dolgi rok, zakaj padajo na kratki rok, kdaj je pametno kupovati in kdaj prodajati, katere elemente ima naš produkt). Kot varovalko možnih padcev predstavimo tudi, kaj je metoda povprečnih donosov in kako nam koristi pri dolgoročnih vlaganjih.

Predstaviti je potrebno slovenski finančni trg in produkte, ki so najbolj aktualni, ter jih primerjati z našim programom notranjega varčevanja

Specializacija slovenskih vzajemnih skladov kot aktualne oblike varčevanja je izredno visoka, vlagatelji so izredno naklonjeni tveganju (to lahko slišimo na vsakem koraku, upravljavci skladov poudarjajo ta fenomen ob vsaki analitiki), ki je mogoče tudi posledica tranzicije in dejstva, da večina še ni zabeležila izgub na delniškem trgu. Po drugi strani pa bi moralo enako predpostavko predstavljati tranzicijsko obdobje tudi vsem vzhodno evropskim državam. Vendar Slovenija prehiteva po tveganju tudi vse te države. Ne le, da torej vlagamo Slovenci v večini v delniške sklade, vlagamo tudi v zelo ozko specializirane sklade (predvsem regijsko, pa tudi področno). In če gledamo področno usmerjene sklade ter se vprašamo, katera področja – dejavnosti – so najbolj perspektivne, potem dobimo sledeče odgovore: farmacija, okolje, starostniki, visoka tehnologija itd.

Dejstvo je, da je okolje eno od področij, ki bo vsekakor pridobivalo na vrednosti skozi spremembe v okolju, ki postajajo vse bolj očitne, strah izhajajoč iz njih pa vse bolj prisoten v vsakem izmed nas. To vodi v pomembnost uporabe okolja v politične namene, kar pa spodbuja tudi investicije v okoljske projekte in posledično na ugoden učinek vpliva na dobičke okoljskih družb ter na vrednost njihovih delnic.

Vlaganje v notranjo varčevalno shemo moramo predstaviti tudi z realno sliko prednosti (+) in slabosti (-), ki jih le-ta ponuja v okviru varnosti in likvidnosti:

- investiranje v delnice enega samega podjetja (-),
- področje okolja (+),
- velikost družbe (+),
- kotiranje na največjih borzah v Parizu in New Yorku (+),
- dodatek vrednosti s strani družbe (+),
- vezava 5 let (-),
- možnost odkupa v posebnih življenjskih situacijah (+).

Ob podajanju informacij glede velike finančne prednosti naložbe v program notranjega varčevanja moramo biti zelo konkretni, svoje izračune pa moramo podkrepiti tudi z grafično predstavitevijo.

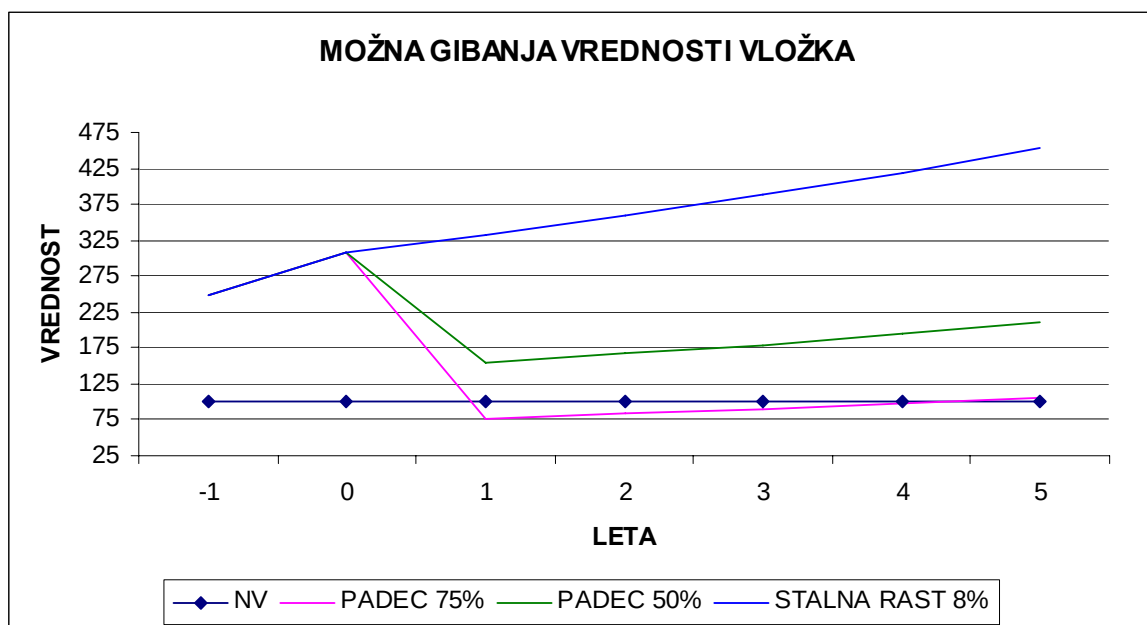
A. Primer finančnega izračuna ob nakupu: - vložek 100 enot, - znižana cena vpisa -20% => kupim po ceni 80 = 125 enot, - podjetje doda še 100 enot dodatka (za nižje zneske vpisov) => 225 enot.

⇒ Moja vrednost delnic na trenutek vpisa za vplačanih 100 enot je 225 enot, kar pomeni, da mi potencialne prihodnje rasti, verjetne na podlagi konkretnih preteklih dolgoročnih praks, potencirano povišujejo donos vloženih sredstev.

B. Na konkretnem primeru današnjega stanja vrednosti delnice (25.2.2007) bi lahko predstavili varnost vloženih sredstev glede na eventualne prihodnje negativne možnosti gibanja tečajev družbe (Graf št. 8):

Predpostavke (nakup po znižani vrednosti -20 %, dodatek podjetja 100 %, 19 % zvišanje od vplačila, verjetnost 8 % rasti izven korekcije (ali recesije), možnost popravka -50 % in -75%).

Graf št. 8: Vpliv možnih padcev vrednosti delnice na vložek.



Vir: Zgornje predpostavke.

- ⇒ moja vrednost delnic je že porasla za 19 %, kar pomeni, da ob padcu vrednosti 75 % in ob nadaljnji kontinuirani rasti 8 % letno (majhna verjetnost tako negativnega scenarija) tvegam, da dobim izplačan samo nominalni vložek 100 enot.

Bistven je tudi poudarek, da gre za možnost zaposlenih in ne za njihovo obveznost oz. celo za nagrado vodstvu, ker so se le-ti med letom lepo obnašali (dvigali plače inboljšali pogoje dela). Vodstvo je nagrajeno za rezultat, ta pa je skozi plačila dodatkov k vplačilom lahko le slabši in ne boljši, če zaposleni vlagajo svoja sredstva. Pravzaprav lahko celo potenciramo, da se zaposleni, ki se ne odzove na možnost vključitve v program, odpove delu svoje možne plače, ki ga je bilo podjetje pripravljeno sprejeti med svoje stroške.

4.4.5. USKLAJENOST CELOLETNIH AKTIVNOSTI

Pri aktivnostih je potrebno, da jih planiramo, predvidevamo in izvajamo celoletno in usklajeno. Tako zagotovimo, da stopamo v projekt (kar vsakoleten program Sequoia zagotovo je) pripravljeni, organizirani in zavedajoč se vseh možnih dejstev, ki se nam lahko pojavijo tekom posameznih delov izvajanja programa. Posebej moramo biti pozorni na razne negativne informacije, ki se lahko pojavijo nenadzorovano in ob neprimernih trenutkih. Verjetnost za takšne informacije vedno obstaja, vendar je veliko manjša, če njihovo možnost poznamo in v naprej definiramo, kako reagirati v njenem primeru.

- **CELOLETNA AKTIVNOST**

Aktivnosti letnega programa naj bi potekale celo leto. Seveda v določenih obdobjih bolj in v drugih manj aktivno. Informacije naj bodo neprestane, s tem se ustvarja stalna prisotnost programa in večja poglobljenost v podzavesti posameznika.

Specialne aktivnosti, ki se stopnjujejo do samega vpisa, naj bodo skrbno načrtovane in sproti izvajane ter usklajevane:

- naj se ne prekrivajo,
- naj ne bo preveč gostote v enem obdobju ob »luknji« v drugem obdobju,
- naj bodo enakomerno porazdeljene med vse zaposlene (in sorazmerne poti komuniciranje).

- **SLABE INFORMACIJE**

Slabe lastnosti v primeru našega programa Sequoia so predvsem iz enega od naslednjih področij:

- davčna zakonodaja,
 - o višje davčne stopnje,
 - o slabši davčni tretma,

- padanje vrednosti delnice,
- slabši pogoji novega programa.

Pomembno je, da slabe lastnosti plasiramo v obdobju med tremi meseci po vpisu in vsaj 4 do 6 mesecev pred novim vpisom. Govorimo o tako imenovanem percepcijsko »oddaljenem obdobju«. Prve mesece po vpisu so zaposleni še bolj pozorni na informacije, ki so povezane z njihovimi vložki in jih jemljejo bolj čustveno, še posebej, če so negativne. Ravno tako pa se za naslednji vpis bolj zapomnijo informacije zadnjih treh mesecev in imajo tako večji vpliv na odločitev o sodelovanju.

➤ Davčna zakonodaja

Davčno zakonodajo skušamo vplesti v informacije tako imenovanega oddaljenega obdobja, kar naj ne bi bil problem, razen v primeru konkretnih medijsko zelo odmevnih sprememb, ki bi se zgodile. V nasprotnem primeru je branje davčne zakonodaje precej specifična tematika, s katero se zaposleni zagotovo ne bodo ukvarjali, če jih ne bomo mi sami spodbujali. Seveda to v nobenem primeru ne pomeni, da jim informacije zakrivamo ali jih celo zavajamo. Gre zgolj za predstavitev informacije v primernem času, na primeren način.

Pomembno je, da informacije o slabših pogojih predstavimo mirno, umirjeno, jasno in konkretno. Brez obsojanja, brez tarnanja, brez iskanja krivcev. Povemo, da je zadeva takšna, da na te zadeve nikoli nismo in nikoli ne bomo imeli vpliva ter da jih moramo sprejeti in narediti vse, kar moremo tam, kjer zadeve lahko spremenimo oz. nanje vplivamo. Poudarimo lahko, da se s tem prilagajamo mednarodnim standardom (v kolikor je temu res tako) ali pa istočasno predstavimo tudi kakšen pozitiven efekt. Informacijo skratka predstavimo kot dejstvo, kot nekaj danega, a ne bistvenega za naš program in vrednost same naložbe.

➤ Padanje vrednosti delnice

Padec vrednosti delnice lahko med letom tudi občasno zamolčimo, saj ima vsak dostop do te informacije na internetu. Tako predlagam, da se z enkratnimi padci kaj dosti ne ukvarjamo, razen, če bi prišlo do možnosti širjenja negativne »neuradne« informacije iz tega naslova. V kolikor je padec predmeten in se bliža nov vpis, tedaj lahko predstavimo padec celo kot enkratno priložnost vpisa delnic po nizki ceni, kar predhodni večji padec vrednosti vsekakor je. Predstavimo lahko pretekla gibanja (nihanja) in iz tega izhajajočo verjetnost, da bo delnica v prihodnje nadpovprečno rasla. Več poudarka lahko namenimo tudi »metodi povprečnih vrednosti«, s katero obrazložimo, da padec vrednosti na dolgi rok ni nič dramatičnega tudi za vplačila prejšnjih let.

➤ Spremembe v pogojih

Spremembe v pogojih sodelovanja moramo vedno predstaviti kot dejstvo, ki bo veljalo v prihodnosti, ne vpliva pa na že vplačane zneske preteklih let, ker spremembe za nazaj niso mogoče. Kot drugo pa spremembe, ki jih bo družba uvedla po vsej verjetnosti ne bodo namenjene slabšanju produkta. Ali bodo posledica zakonodaje ali pa posledica uravnoteženja, kar pomeni, da bi negativnim učinkom nasproti imeli ponuditi pozitivne koristi za vlagatelje. Slednje moramo ob informiranju posebej poudariti.

4.4.6. POENOSTAVITVE VPISNIH POSTOPKOV

Kot zadnje, a ne najmanj pomembno, naj podam še predlog določenih operativnih prilagoditev, ki lahko čisto konkretno pripomorejo k sodelovanju zaposlenih.

Ena takšnih možnosti, ki se mi poraja ob sedanjih praksi telefonskega in elektronskega sporočanja tekočega računa, kamor je potrebno nakazati sredstva, ki so namenjena vplačilu, je predizpolnjen plačilni nalog. Obstajata dve možnosti:

- Opcija poimensko izpolnjenega plačilnega naloga za vse zaposlene, kar bi zagotovo dalo največji odziv, vendar mogoče tudi kakšen negativen občutek prisile. V tem primeru bi bilo potrebno oceniti sam strošek nalogov za vse zaposlene, kot tudi omenjene negativne občutke in njihov vpliv. Zagotovo bi bilo vzporedno potrebno jasno poudariti zgolj našo skrb za preprostost postopka in popolno svobodo v odločitvi.

- Opcija neimenskega izpolnjenega plačilnega naloga, ki bi se npr. pripravil v obsegu dvakratnika vpisov preteklega programa. Ti nalogi bi bili na voljo na mestih, kjer se zaposleni zadržujejo, bili bi jasno označeni in ponujeni (označba, plakat Sequoia, velik napis, informacija v predhodni številki internega časopisa). Na takšen nalog bi bilo potrebno poleg zneska vpisati tudi še ime vplačnika – zaposlenega in nič drugega.

Predvsem zadnja varianta se mi zdi nujna in preprosta, zagotovo pa bistveno približa vplačilo vsakemu zaposlenemu, še posebej, če gre za ljudi z nižjo izobrazbo, ki formularjev in obrazcev že v osnovi ne marajo preveč, kaj šele problema z iskanjem tekočega računa.

Možnost, o kateri bi bilo mogoče razmisliti, je tudi ta, da bi zaposlenim, kateri bi se odločili za sodelovanje pri vpisu, na podlagi določene izjave (v smislu administrativne prepovedi) omogočili vpis z odtegljajem direktno od tekoče plače. Glede na dejstvo, da je nakazilo posameznika že sedaj naslovljeno na firmo in posredno ta vplača sredstva v Pariz, bi bila takšna opcija verjetno možna. Ob tem se pojavljata vprašanji pokrivanja roka za vplačila v program in datumom izplačila plač ter dnevne likvidnosti znotraj meseca.

- Rok vplačila je ponavadi 10. november, plače pa izplačujemo 15. v mesecu. V ta namen bi morali plače izplačati teden dni prej kot sicer. Takšna možnost obstaja, saj je obračun plač pripravljen že v začetku meseca zaradi potreb poročanja.

- Mesečna likvidnost pa bi se lahko ocenila vsaj mesec dni pred rokom, kar je zadosti za posredovanje informacije o možnosti oz. obliki, ki smo jo zaposlenim v določenem letu omogočili.

5. PREDLOG SMISELNE UREDITVE VARČEVALNIH SHEM V SLOVENIJI

V Sloveniji želimo kvalitetna podjetja, v katera bodo verjeli tudi in predvsem zaposleni. Glede na že predstavljene rezultate prakse v tujini lahko rečem, da je eden pomembnih možnih spodbujevalcev k takšnim podjetjem notranje lastništvo. Notranje lastništvo pa je najširše (z vključenostjo vseh zaposlenih, po njihovi svobodni odločitvi) zastavljeno tudi v obliki notranje varčevalne sheme.

V Sloveniji želimo tudi spodbujati varčevanje zaradi zavedanja pokojninske vrzeli v bližnji prihodnosti. Ob kvalitetnih elementih nadzora poslovanja podjetij (primer poskusa ZDA: SOX 404) je notranja varčevalna shema lahko ustrezno varna oblika varčevanja za ta namen.

- **ZAKONODAJA**

Notranje varčevalne sheme je potrebno v Sloveniji najprej ustrezno definirati in urediti, tako za podjetja kot za vlagatelje.

Za podjetja bi bilo v začetku smiselno prevzeti prakso razvitih trgov notranjih varčevalnih shem in vzpostaviti določene olajšave po primeru ZDA ali Francije in celoten vložek družbe opredeliti kot davčno priznan strošek oz. upoštevati priporočila EU, katera je pripravila v »Priporočilu o spodbujanju participacije zaposlenih v dobičku in rezultatih podjetja«, ki predlaga, da države članice (Purič, 1998):

- priznajo in spoznajo potencialne koristi pri uvajanju participacije zaposlenih v dobičku in rezultatih podjetja v obliki »profit sharinga« ali delavskega delničarstva (employee share-ownership) ali kombinaciji obeh oblik,
- ocenijo vlogo in odgovornost tako managementa kot delavcev v smislu veljavne zakonodaje in uveljavljene prakse.

V nadaljevanju pa priporoča, da države članice zagotovijo:

- ustrezne zakonske možnosti za uvedbo finančne participacije,
- stimulatívne ukrepe v smislu davčnih olajšav,
- pomoč v obliki ustrezne informacije vsem udeležencem,
- prenos in posredovanje izkušenj tudi drugih članic skupnosti,

- različne možnosti uvedbe glede na razmislek in odločitev socialnih partnerjev,
- primerno zavest oziroma klimo tako pri managementu kot tudi pri zaposlenih.

Za vlagatelje pa je potrebno notranji finančni produkt (notranjo varčevalno shemo) približati in kasneje izenačiti z drugimi, podobnimi, finančnimi produkti na trgu.

V začetku bi bilo smiselno, da se takoj zagotovi dohodninsko neobdavčen dodatek, katerega podjetje prispeva k vložku zaposlenega pod pogojem nekaj letne vezave dodatnih sredstev v shemi. Predlagam petletno obdobje, kar je skladno tudi z zakonodajo drugih evropskih držav in posledično tudi s primerom varčevalne sheme Sequoia. Ta korak je nujen tako z vidika motivacije zaposlenih za vlaganje, ker se s tem izognemo dodatnim stroškom (dohodnini na boniteto) ob samem vplačilu, kot tudi z vidika transparentnosti notranjih vlaganj, saj sicer lahko pričakujemo neformalne obljube podjetij zaposlenim glede prihodnjih deležev v podjetju oz. specifiko po kateri podjetja ne bodo dajala dodatkov. Slednje pa vodi k manjši varnosti zaposlenih ter manjšemu notranjemu lastništvu in posledično manjšim učinkom le tega.

Obstaja tudi prehodna možnost, da se dodatek podjetja obravnava za posameznika kot kapitalski dobiček, kar bi po sedANJI zakonodaji pomenilo degresivno obdavčenost do 20-ih let po datumu vložka ob prodaji delnic. To bi zagotovilo enake učinke kot osnovni predlog za obdobje naslednjih petih let, ko so sredstva tako ali tako vezana v podjetju oz. v notranji varčevalni shemi.

Druga potrebna sprememba za dokončno smiselno ureditev notranje varčevalne sheme v Sloveniji pa je usklajevanje različnih varčevalnih shem (življenjska naložbena zavarovanja, varčevalne sheme v okviru vzajemnih skladov, notranje varčevalne sheme).

V tem okviru bi bilo smiselno določiti enotno obdobje oz. pogoje, po katerih bi kapitalski dobički ne bili obdavčeni. Najlažja možnost je v tem, da se vse druge oblike prilagodi na življenjska naložbena zavarovanja in posledično 10-letno obdobje (po sedaj veljavni zakonodaji), po katerem bi bili kapitalski dobički neobdavčeni tudi v tistih varčevalnih shemah, ki ne uporabljajo zavarovalne komponente kot osnove svoje predstavnosti, prav tako pa po vsebini predstavljajo zavarovanje za obdobje nižjih dohodkov.

Druge možnosti so v popolni spremembi zakonodaje (tudi za naložbena zavarovanja), po kateri bi določili druge kriterije. V tem primeru bi bilo smiselno postaviti kot pogoj neobdavčenosti upokojitve (redno ali izredne). S tem podaljšamo neobdavčenost varčevanja v mladosti, a hkrati omogočimo neobdavčen dodatek k pokojnini tistim, ki so upokojitvi bližje od 10-ih let. To obliko navajam le kot dodatno možnost, ker je vsebinsko usmerjena na problematiko pokojninske vrzeli, vendar po drugi strani ne stimulira vlaganj (predolgo doživljanje obdobja do upokojitve) in hkrati ne stimulira postopnega (rentnega) koriščenja sredstev (ob upokojitvi so vsa sredstva na voljo neobdavčena).

- **SPODBUJANJE K VARČEVANJU V VARČEVALNIH SHEMAH**

Z zakonodajo lahko ustvarimo ugodno okolje za razvoj različnih oblik varčevalnih shem, potem pa je na akterjih (zavarovalnicah, družbah za upravljanje in podjetjih), da to okolje izkoristijo za promocijo svoje ponudbe. Menim pa, da je potrebno, predvsem v sedanji situaciji začetkov na tem področju, da se spodbuja raznolikost ponudbe (seveda zgolj kvalitetne in varne ponudbe) in s tem konkurenčnost na trgu. Zato se mi zdi smiselno, da se posveti več pozornosti propagiranju ali predstavljanju različnih možnosti varčevalnih shem tudi s strani države, predvsem preko ustrezne zakonodaje, usmerjenosti v notranje lastništvo in splošne usmeritve k varčevanju posameznikov za namen bodoče družbene blaginje.

Preko takšne usmerjenosti bi novi produkti prihajali tako v gospodarstvo, izobraževanje, pravno prakso kot tudi v medije in posledično v vsakodnevni pogovor med ljudmi ter v posameznikovo zavest in podzavest.

- **SODELOVANJE MED PODJETJI**

Ključno se mi zdi, kot sem že poudaril v poglavju 4.4.1, da se podjetja začnejo povezovati z vsebinskega vidika notranjih varčevalnih shem. To bi lahko imelo pozitivne učinke pri sami zakonodaji, pa tudi širše. Podjetja bi si lahko izmenjevala predstavitev, zanimive vsebine, pristope, ugotovitve glede trga, motivacije in drugih področij vplivanja. Podjetja bi si v končni fazi lahko tudi izmenjevala ljudi – poznavalce programa notranje varčevalne sheme za same prezentacije, s čimer bi zagotovili večji obseg informacij, drugačne poglede na produkt in metode predstavitve, zagotovo pa ni zanemarljivo tudi to, da je »zunanjí predavatelj« velikokrat tudi sprejet bolj resno kot eden od zaposlenih v sami firmi.

S takšnim sodelovanjem bi zagotovili tako moč pogajalskim skupinam glede same pozicije notranje varčevalne sheme v Sloveniji, kot tudi učinkovito informiranje in usposabljanje vodstva, koordinatorjev in zaposlenih nasploh.

6. ZAKLJUČEK

Vse lahko dela za nas. Vsak element poslovanja, vodenja, osebnosti in politike družbe je mogoče obrniti v svoj prid. V smer boljše motiviranosti in poslovnega rezultata. Potrebno je samo spremljanje, razumevanje in aktivno odgovarjanje na vsako ravnanje, dogajanje ali mišljenje, ki se pojavi v poslovnem procesu.

Ena od oblik razmerja med zaposlenimi, kapitalom in vodstvom je zagotovo tudi notranja varčevalna shema. Pri nas še nepoznan proizvod, pri katerem se lahko vsak sam odloča, koliko bo nagrajen, je zagotovo element prihodnosti, ki nam bo zagotavljal tako sredstva za poslovanje, kot tudi mnogotere informacije o zadovoljstvu in odnosu zaposlenih do podjetja. Vprašanje časa je, pa tudi zakonodaje, spodbud in elementov okolja, kdaj se bodo takšne oblike finančnih produktov pričele pojavljati pri slovenskih podjetjih bolj množično.

Vključenost zaposlenih v sheme udeležbe v kapitalu družbe je stimulatívna za njihov občutek pripadnosti in posledično za njihovo motivacijo pri iskanju stalnega dobrega za družbo. Zato je motivacija za sodelovanje zaposlenih v takšnih internih shemah kapitala hkrati tudi dvigovanje ravni motiviranosti za delo, kar daje tudi poslovno upravičenost ukvarjanju s takšnim programom.

Pristopi k motiviranju za sodelovanje zaposlenih so različni glede na različne skupine zaposlenih v podjetju. Medtem ko je sodelovanje v takšnih shemah pri vodstvu že dobro uveljavljeno in poznano, predvsem kot opcíjska možnost nakupa delnic družbe vodstvu ob določenih predpogojih (uspeh, čas trajanja vodenja, konec leta...), pa je pri zaposlenih na ravni operative sprejeto s še precej nezaupanja in nerazumevanja ter je zato potrebno posebne pozornosti in motivacije.

V samem procesu motivacije lahko kot sredstvo uporabljamo tako sam proizvod (delnico) z njeno ceno, bonusi in pogoji vključevanja zaposlenih, kot tudi precej bolj osebne motivacijske pristope in poglobljeno delo na skupnem družbenem projektu sodelovanja zaposlenih v kapitalu. Sam proizvod lahko razvijamo glede na izkušnje, primerljivo prakso in trenutne tržne razmere oz. politíčne možnosti. Uporaba samih metod motivacije za sodelovanje ob nespremenjenem oz. enakem produktu, pa je eden pomembnejših elementov širjenja zastavljenega programa, še posebej med nižjimi strukturami zaposlenih, ki bodisi ne čutijo toliko povezanosti z družbo zaradi občutkov manjvrednosti, kjer mora svoje delo opraviti kadrovska služba in vodstvo samo, bodisi ne poznajo ali niso vključeni v kapitalske trge. Zato jim je potrebno nameniti poseben pristop, predstavitve tako samih programov kot koristi, ki jih imajo na podlagi takšnega vključevanja oz. investiranja oz. varčevanja.

Pomemben je osebni pristop, jasna komunikacija in seveda zgled. Potrebne so skrbno načrtovane aktivnosti izvedbe programa, vključevanje pomembnih oseb z vrha družbe in jasna komunikacija pomembnosti takšnega programa. Za učinkovitost je dobro vzpostaviti tudi kvalitetno mrežo zastopnikov (ambasadorjev) programa po posameznih državah, podjetjih, enotah, divizijah in čim bolj poenostaviti vse postopke samega vpisa.

Program Sequoia in opisani pristopi ter rezultati med slovenskimi zaposlenimi so lahko pomembna informacija vsem novim akterjem na tem področju. Prav tako so lahko napake,

pomanjkljivosti ali izpuščene možnosti opisanega pristopa motiviranja priložnost za boljše začetno uveljavljanje sheme, hkrati pa tudi opomin, da je veliko dejavnikov, ki lahko pripomorejo k uspešnosti programa, pa jih verjetno nikoli nimamo povsem pod kontrolo ali pa se jih niti ne zavedamo.

Osebnostno verjamem, da je produkt dober, če je za njim dobro podjetje in kvalitetno upravljanje sklada. Verjamem, da je notranja varčevalna shema ugodna možnost za dodatno nagrado, ki si jo zaposleni, v določenih okvirih, odmerjajo sami, v primerjavi z drugimi finančno naložbenimi in varčevalnimi produkti. Zagotovo ni zadosten produkt za ustrezen osebni portfelj sredstev za pokojninski dodatek, je pa kvaliteten dodatek k takšnemu portfelju.

Na koncu naj poudarim svoje prepričanje, da bodo vedno obstajali posamezniki, ki bodo svoj denar vlagali v nogavico in bodo vedno tudi nekateri, ki ga bodo vlagali v izgubljene posle. Večina pa bo verjetno vlagala tja, kjer bo razmerje med donosom in varnostjo najbolj ustrezno njihovim potrebam. Če svoje zaposlene uspemo prepričati, da je naš proizvod takšen, potem bomo delež sodelujočih lahko kvalitetno obrnili sebi v prid, koristi pa bomo merili tako na strani osebnih donosov zaposlenih, kot tudi na strani pozitivnega vpliva na poslovanje družbe (skozi motiviranost za delo in kapital).

7. LITERATURA IN VIRI

Literatura:

1. Aleksič Milojka: Svetovni program lastništva zaposlenih v skupini Societe Generale. Bančnik, časopis SKB banke, Ljubljana, 2007, str. 7-8.
2. Arnolds C.A., Boshoff Christo: Compensation, Esteem Valence and Job Performance: An Empirical Assesment of Alderfer's ERG Theory. The International Journal of Humen Resource Management, 2002, št. 13, str. 697-719.
3. Bergoč Nadoh Jana: Participacija zaposlenih – v sporočevalski ali odnosni funkciji komuniciranja? Industrijska demokracija, Študijski center za industrijsko demokracijo, Kranj, 2007, št. 3/XI, str. 8-10.
4. Blasi Joseph, Kruse Douglas: Employee Ownership and Corporate Performance. [URL: <http://www.nceo.org/library>], The National Center for Employee Ownership (NCEO), 2002, 17.2.2007.
5. Blasi Joseph, Buchele Robert et al.: Motivating Employee Owners in ESOP Firms: Human Resource Policies and Company Performance. CEP Discussion Papers, Centre for Economic Performance, 2004.
6. Blasi Joseph R.: Employee Ownership: Revolution or Ripoff. Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1988. 286 str.
7. Crystal Gerry: What in an ESOP? WiseGEEK, [URL: <http://www.wisegeek.com/what-is-an-esop.htm>], 25.2.2007.
8. Cu Sun: Umetnost vojne. Ljubljana: Založba Amalietti, 1998. 174 str.
9. Drofenik Leja: Dexia Group – študijski primer vpeljevanja notranjega lastništva zaposlenih. Industrijska demokracija, Študijski center za industrijsko demokracijo, Kranj, 2006, št. 2/X, str. 30-31.
10. Drofenik Leja: Povezanost finančne participacije zaposlenih in uspešnost poslovanja podjetja. Industrijska demokracija, Študijski center za industrijsko demokracijo, Kranj, 2006, št. 3/X, str. 28-30.

11. Drofenik Štibelj Leja: Povezanost finančne participacije zaposlenih in uspešnost poslovanja podjetja. Industrijska demokracija, Študijski center za industrijsko demokracijo, Kranj, 2006, št. 6-7/X, str. 40-43.
12. Gabrič Primož: Korporacijsko pravni vidik nagrajevanja delavcev z lastnimi delnicami družbe. Industrijska demokracija, Študijski center za industrijsko demokracijo, Kranj, 2007, št. 2/XI, str. 24-27.
13. Galetić Lovorka, Rašić-Krnjaković Sanda: Dioničarstvo zaposlenih u Hrvatskoj - Stanje, mogućnosti i perspektive. Ekonomski Pregled, Zagreb, 2004, št. 9-10, str. 752-772.
14. Gamble E. John, Culpepper Robert et al.: ESOPs and employee attitudes: The importance of empowerment and financial value. Personnel Review, 2002, št. 1, str. 9-26.
15. Gornik Tadeja: Pooblašcene investicijske družbe. [URL: <http://www.ef.uni-lj.si/predmeti/fintrgi-mag/seminarji/PID.ppt#256,1,Predmet: FINANČNI TRGI POOBLAŠČENE INVESTICIJSKE DRUŽBE>], Ekonomska fakulteta, 2004, 12.5.2007.
16. Gostiša Mato: O predlogu Zakona o udeležbi zaposlenih pri dobičku družbe. [URL: <http://www.delavska-participacija.com/html/udelezbazaposlenih.html>], ZSDSP, 1997, 12.5.2007.
17. Hallock E. Daniel, Salazar J. Ronald: A research model to investigate the organizational impact of an ESOP. International Journal of Sociology and Social Policy, Patrinton, Velika Britanija, 2003, št. 12, str. 47-64.
18. Henry Harry: Motivation Research. Bradford: MCB University, 1986. 240 str.
19. Herzberg Frederick: One More Time: How Do You Motivate Employees? v Vroom H. Victor: Manage People, not Personnel: Motivation and Performance Appraisal. Boston: Harvard Business School Press, 1990, str. 49-75.
20. Kanjuo Marčela Aleksandra: Employee Ownership in Slovenia at the beginning of the Millennium. [URL: <http://www.efesonline.org/CEEEONet/REPORTS%202002/National%20Report%20Slovenia%20EN.pdf>], 2002, 11.4.2007.
21. Kanter Moss Rosabeth: The Attack on Pay, v Vroom H. Victor: Manage People, not Personnel: Motivation and Performance Appraisal. Boston: Harvard Business School Press, 1990, str. 137-155.

22. Krašovec Tone: Nekateri davčni vidiki udeležbe zaposlenih pri dobičku. [URL: <http://www.zds.si/uploads/files/izobrazevanje/krasovec-FP.ppt>], 11.5.2007.
23. Koražija Nataša: Shizofreno (notranje) lastništvo. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, št. 49, str. 32-34.
24. Korelič Bruno: Opcijsko nagrajevanje zagotavlja rast podjetja. Manager, revija za podjetne, Ljubljana, 1999, št. 9, str. 6.
25. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
26. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
27. Lipičnik Bogdan et al.: Z organizacijo do čustev in plač. Zbornik referatov, Posvetovanje Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, Bled, 2001. 132 str.
28. Lužar Barbara: Finančna participacija zaposlenih v Sloveniji. Industrijska demokracija, Študijski center za industrijsko demokracijo, Kranj, 2006, št. 9/X, str. 28-30.
29. McKinney Jenny, McKinney Patrick: What You Need to Know About ESOPs? About Inc., [URL: http://retireplan.about.com/cs/retirement/a/aa_plan_a6.htm], 25.2.2007.
30. Mesner – Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana: GV založba, 1995. 151 str.
31. Miskell Jane R., Miskell Vincent: Motivation at Work. Illinois: Richard D. Irwin, 1994. 75 str.
32. Možina Stane: Sociopsihologija v podjetju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 356 str.
33. Mramor Dušan: Čas je za programe lastništva zaposlenih. Manager, revija za podjetne, Ljubljana, 2003, št. 1, str. 38.
34. Mramor Dušan et al.: Trgi kapitala in vzajemni skladi v izbranih državah jugovzhodne Evrope in Skupnosti neodvisnih držav, v Prašnikar Janez, Cirman Andreja: Priložnost finančnega sektorja v tranzicijskih državah. Ljubljana: Časnik Finance, 2006. 416 str.

35. Pirc Primož: Kmalu cenejša stanovanja? [URL: <http://www.revijakapital.com/kapital/nepremicnine.php?idclanka=4294Kapital>], Ljubljana, 11.05.2007.
36. Plishner Emily S.: Helping employees do the right thing. Chemical Week, New York, 1995, št. 17, str.35.
37. Posne Bruce G.: Why Banks Like ESOPs. Inc., 1992, št. 7, str. 126.
38. Prašnikar Janez: Popravitizacijsko obnašanje slovenskih podjetij. Ljubljana: GV založba, 1999. 351 str.
39. Prašnikar Janez: Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih, v Čibej Jože Andrej et al.: Slovensko podjetje jutri. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, CISEF, 1992, str. 283-314.
40. Prašnikar Janez et al.: Konkurenčnost slovenskega gospodarstva v obdobju približevanja Evropski uniji. [URL: <http://www.sigov.si/zmar/projekti/sgrs/raziskave/a7.pdf>], 19.5.2007.
41. Pučnik Janko, Finančna participacija in notranje lastništvo zaposlenih. [URL: http://www.zds.si/uploads/files/izobrazevanje/financna_participacija.ppt#256,1,FINANČNA PARTICIPACIJA IN NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH], ZDS, 12.5.2007
42. Purič Iztok: Kako slovenski model udeležbe zaposlenih pri dobičku družbe sledi priporočilu EU. [URL: http://www.delavska-participacija.com/clanki/referat_b1.doc], Portorož, 1998, 12.5.2007.
43. Rajner Jerneja: Motivacija zaposlenih za kakovostnejše delov državni upravi. [URL: http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Motivacija_zaposlenih.pdf], 18.5.2007.
44. Rosen Corey, Young Karen M.: Understanding Employee Ownership. New York: ILR Press, 1991. 213 str.
45. Shein E. H.: Coming to a New Awareness of Organizational Culture. London, 1992. 238 str.
46. Skinner Wickham: Big Hat, No Cattle: Managing Human Resources, v Vroom H. Victor: Manage People, not Personnel: Motivation and Performance Appraisal. Boston: Harvard Business School Press, 1990, str. 1-15.

47. Slokar Tanja: Preveč "employeesma" suče krmilo v vihar. Manager, revija za podjetne, Ljubljana, 1999, št. 12, str. 48-50.
48. Steers M. Richard, Porter W. Lyman: Motivation for Work Behavior. New York: McGraw-Hill Book Company, 1987. 319 str.
49. Štibelj Klemen: Globalni program lastništva zaposlenih. Industrijska demokracija, Študijski center za industrijsko demokracijo, Kranj, 2007, št. 3/XI, str. 30-31.
50. Tavčar Mitja: Kultura dežel in organizacij, v Možina Stane et al.: Management, nova znanja za uspeh. Ljubljana: Didakta, 2002. 872 str.
51. Theaker Alison: Priročnik za odnose z javnostmi. Ljubljana: GV Založba, 2004. 383 str.
52. Thompson Judith Kenner: Promotion of Employee Ownership through Public Policy: The British Example. Journal of Economic Issues, Lewisburg, 1993, št. 3, str. 825-847.
53. Tomc Lampič Romana: Pregled predlagane ureditve in predlogi Združenja delodajalcev Slovenije glede finančne participacije v Sloveniji. [URL: http://www.zds.si/uploads/files/Angleske_strani/Tobegu-Ljubljana-21-6-06-Romana.ppt], Združenje delodajalcev Slovenije, Ljubljana, 21.6.2006.
54. Tracy Brian: Pot do uspeha. New York: Simon & Schuster, 1995. 349 str.
55. Varghese Joy: Motivation as a Strategic Tool for Increased Productivity. Master's Degree Thesis. Ljubljana: Faculty of Economics and International Center for Public Enterprises, 1993. 124 str..
56. Vroom H. Victor, Deci L. Edward: Management and Motivation. London: Selected Readings, Penguin Books, 1992. 493 str.
57. Weaver Peter: An ESOP can improve a firm's performance. Nation's Business, U.S. Chambre of Commerce, New York, 1996, št. 9, str.63.
58. Weiner Bernard: Human Motivation, Methaphores, Theories and Research. Newbury park: SAGE Publications, 1992. 393 str.
59. Whiteley Philip: Motivation. Oxford: Capstone Publishing, 2002. 116 str.
60. Zidar-Gale Tatjana: Izogibajmo se avtoritativnim nastopom. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, št. 20, str. 78.

61. Zupan Nada: Kaj se lahko naučimo iz ameriških izkušenj z delavsko lastnino. Industrijska demokracija, Študijski center za industrijsko demokracijo, Kranj, 2000, št. 6/IV, str. 3-6.
62. Zupan Nada: Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. Zbornik posvetovanja Zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije, Dobri zgledi vlečejo. Revija Kadri, Ljubljana, 2004, str. 56-60.
63. Zupan Nada: Kako nagraditi uspešno delo. Revija Tajnica, Ljubljana, 2002, št. 8-9, str. 43-44.
64. Žagar Drago: Psihologija za učitelje. [URL: http://www.student-info.net/ff/fgg/baza-student/zgo2/12112006/datoteke/Psihologija_za_ucitelje_-_Skripta_dr._ZAGAR.doc], 1999, 18.5.2007.
65. Ženko Zdenka: Sodelovanje zaposlenih pri obvladovanju podjetij v inovativnih družbah. Organizacija: revija za management, informatiko in kadre, 2000, št. 6, str. 375-383.

Viri:

1. Communicating Stock Options. [URL: <http://www.nceo.org/pubs/communicating.html>], The National Center for Employee Ownership (NCEO), 2002, 15.2.2007.
2. Company Saving Schemes. [URL: http://www.sorted.org.nz/atwork_work_super.html], 12.2.2007.
3. Financial Methods of motivation. [URL: <http://www.hoddersamplepages.co.uk/pdfs/cceabus4.pdf>], GCSE Business Studies for CCEA, 11.4.2007.
4. Frequently Asked Questions. [URL: <http://www.sesadvisors.com/knowledge/frequently.php>], SES Advisors, Inc., 15.2.2007.
5. Guide to the Company saving scheme in France. [URL: <http://www.allenoverly.com/AOWEB/Knowledge/Editorial.aspx?contentTypeID=1&contentSubTypeID=7950&itemID=7870&prefLangID=410>], 2006, 24.2.2007.
6. How An ESOP Works? [URL: <http://www.nceo.org/library/esops.html>], The National Center for Employee Ownership (NCEO), 25.2.2007.
7. How Do ESOPs Work? [URL: http://www.esopassociation.org/about/about_work.asp], The ESOP Association, Washington, ZDA, 25.2.2007.
8. Incentive plans: ESOP. [URL: <http://www.hr-guide.com/data/G446.htm>], HR-guide.com, 1999, 25.2.2007.
9. Investment Trust saving Schemes. [URL: <http://www.theaic.co.uk/files/factsheets/SavingsFactsheet.pdf>], The Association of Investment Trust Companies, 10(2004), 25.2.2007.
10. Izvajanje lizbonskega programa Skupnosti za rast in delovna mesta: Prenos podjetij – nadaljevanje skozi nov začetek. [URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0117:SL:NOT>], Komisija Evropskih skupnosti, Bruselj, 2006, 17.4.2007.
11. Join the company scheme? [URL: http://www.sorted.org.nz/atwork_join_co_scheme.html], 12.2.2007.
12. Kronološki pregled delovanja in aktivnosti Stanovanjskega sklada Republike Slovenije. [URL: http://www.ssrs.si/upload/mo_files/lang_slo/kronologija_1991-2006.pdf], Stanovanjski sklad Republike Slovenije, 15.5.2007.

13. Lastninjenje. [URL: <http://www.umar.gov.si/arhiv/izbor/2strinst/poslsekt/pri1096.html>], Ekonomsko ogledalo, UMAR, 10(1996), 12.5.2007.
14. Lipičnik Bogdan: Kultura v organizaciji. Gradivo magistrskega študija, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005.
15. Mnenje GZS k predlogu zakona o udeležbi zaposlenih pri dobičku družbe in o lastništvu zaposlenih. [URL: http://www.gzs.si/slo/storitve/vpliv_na_zakone_predpise_in_ekonomske_politike/socialni_dialog/2428], Skupina GZS za socialni dialog, 2005, 11.5.2007.
16. Motivacija. [URL: <http://www2.arnes.si/~skunci1/motivacija.htm>], 18.5.2007.
17. Motivate the company employees by setting up an additional retirement scheme. [URL: <http://corp.bnpparibas.com/saving-plans>], BNP Paribas, 5.3.2007.
18. Novice Sequoia. Sequoia 2006. Interaktivni portal Sequoia za zaposlene. [URL: <http://www.sequoia.veolia.com>], Veolia Environnement S.A., 11.03.2007.
19. Obdavčitev premij NSVS, Pojasnilo MF, št. 421-44-2/2005/2. [URL: http://www.durs.gov.si/si/davki_predpisi_in_pojasnila/dohodnina_pojasnila/dohodek_i_z_kapitala/obresti/obdavcitev_premij_nsvs/], 24. 1. 2006, 12.5.2007.
20. Obdavčitev premij NSVS - ZDoh-2, Pojasnilo MF, št. 421-7/2007/2. [URL: http://www.durs.gov.si/si/davki_predpisi_in_pojasnila/dohodnina_pojasnila/dohodek_i_z_kapitala/obresti/obdavcitev_premij_nsvs_zdoh_2/], 9. 1. 2007, 12.5.2007.
21. Organizacijska klima v Sloveniji: Poročilo za leto 2005, [URL: http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2005.pdf], SiOK, 2006, 18.5.2007.
22. Podatki vpisa grupe Veolia - Sequoia 2006, interni podatki.
23. Podatki vpisa VT Slovenija - Sequoia 2006, interni podatki.
24. Pravilnik PEG International. [URL: http://www.sequoia.veolia.com/ressources/documents/sl/peg_biblio/si-peg-reg/Reglement_du_PEG.pdf], Veolia Environnement S.A., 28.2.2007.
25. Prošek Biserka: Informacije o NSVS. Elektronska informacija, Stanovanjski sklad Republike Slovenije, 11.5.2007.

26. Rusjan Borut: Management poslovne odličnosti. Gradivo za predmet, Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 2006.
27. Rusjan Borut: Management poslovne odličnosti. Zapiski s predavanj, Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 2006.
28. Sequoia 2006, Informativna brošura za zaposlene. Ljubljana: Veolia Transport Štajerska d.d., 2006.
29. Sequoia Employee Stock Purchase Plan [URL: <http://www.veoliaenvironnement.com/en/group/people/employee-stock-purchase-plan.aspx>], Veolia Environnement S.A., 12.2.2007.
30. Socialni sporazum za obdobje 2003 – 3005 (uradni list RS, št. 40/2003).
31. Tax Advantages of ESOPs. [URL: http://www.esopassociation.org/about/about_tax.asp], The ESOP Association, Washington, 25.2.2007.
32. The ESOP Communications Sourcebook. [URL: <http://www.nceo.org/pubs/sourcebook.html>], The National Center for Employee Ownership (NCEO), 2006, 17.2.2007.
33. What is an ESOP? [URL: http://www.esopassociation.org/about/about_what_is.asp], The ESOP Association, Washington, 25.2.2007.
34. Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (ZLPP) (Uradni list RS št. 55/92).
35. Žorž Bogdan: Razvajenost. Predavanje za starše, Osnovna šola Mitje Valjavca, Preddvor, 2006.