

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PREDNOSTI IN PASTI FINANČNE PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH V
SLOVENSKIH PODJETJIH**

Ljubljana, april 2012

KATARINA BEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Katarina Bec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Prednosti in pasti finančne participacije zaposlenih v slovenskih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Robert Kaše.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 16. 04. 2012

Podpis avtorice:_____

Kazalo	
UVOD	1
1 SISTEMI NAGRAJEVANJA PO USPEŠNOSTI.....	2
1.1 Sestavni deli sistema nagrajevanja	3
1.2 Načini nagrajevanja po uspešnosti	5
1.2.1 Plačilo za uspešnost posameznika.....	8
1.2.2 Plačilo za uspešnost skupine ali podjetja	9
1.2.2.1 Programi razdelitve prihrankov zaradi znižanja stroškov	10
1.2.2.2 Nagrade za dosežene rezultate	10
1.2.2.3 Programi udeležbe zaposlenih pri delitvi dobička	11
2 SISTEMI FINANČNE PARTICIPACIJE V DRŽAVAH EVROPSKE	
UNIJE IN SLOVENIJE.....	11
2.1 Pojem in pojavne oblike finančne participacije	11
2.1.1 Udeležba zaposlenih pri delitvi dobička	12
2.1.2 Udeležba zaposlenih v lastništvu	15
2.1.3 Primerjava med udeležbo pri dobičku in udeležbo v lastništvu podjetja.....	17
2.2 Izvedbene oblike finančne participacije v državah Evropske unije	19
2.2.1 Posojilne in varčevalne sheme	19
2.2.2 Široke in ozke sheme.....	20
2.3 Prednosti in pomanjkljivosti finančne participacije	20
2.3.1 Prednosti finančne participacije	20
2.3.2 Pomanjkljivosti finančne participacije	21
2.4 Značilnosti podjetji, ki uporabljajo finančno participacijo	22
2.4.1 Velikost podjetja	22
2.4.2 Boljša komunikacija z zaposlenimi.....	22
2.4.3 Ukrepi na področju ravnanja s človeškimi viri	22
2.4.4 Dejavnost podjetja.....	23
2.5 Razširjenost finančne participacije v Evropski uniji.....	23
2.5.1 CRANET raziskava.....	25
2.5.2 EWCS raziskava.....	26
3 SEDANJA UREDITEV FINANČNE PARTICIPACIJE V EVROPSKI UNIJI	28
3.1 Institucionalni okvir	28
3.2 Institucionalna ureditev v Sloveniji.....	30
3.2.1 Korporacijska ureditev	30
3.2.2 Delovnopravna ureditev	31
3.3 Predstavitev Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku.....	32
4 MOŽNOSTI UVELJAVITVE IN IZKUŠNJE S FINANČNO	
PARTICIPACIJO V SLOVENSКИH PODJETJIH	34
4.1 Namen in cilji raziskave.....	34
4.2 Metodologija	35
4.3 Rezultati	36
4.3.1 Razlogi proti nagrajevanju s finančno participacijo.....	36
4.3.2 Razlogi za nagrajevanje s finančno participacijo	38
4.3.3 Stališča sogovornikov o prednostih in pomanjkljivostih ZUDDob	39
5 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	40
SKLEP.....	44
LITERATURA IN VIRI	46
PRILOGE	

Kazalo tabel

Tabela 1: Sistem nagrajevanja po uspešnosti	7
Tabela 2: Primerjava med udeležbo v dobičku in udeležbo v lastništvu.....	18
Tabela 3: Metodološke razlike CRANET in EWCS raziskave	24
Tabela 4: Razširjenost finančne participacije po posameznih državah EU, v % (v podjetjih z več kot 200 zaposlenimi) – CRANET	25
Tabela 5: Glavne značilnosti PEPPER poročil.....	30
Tabela 6: Opis respondentov	36
Tabela 7: Izpis iz registra pogodb po ZUDDob na dan 27. 01. 2012.....	3
Tabela 8: Raziskave o razširjenosti shem finančne participacije v EU	5

Kazalo slik

Slika 1: Delitev prejemkov glede na spremenljivost	4
Slika 2: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja	5
Slika 3: Razvoj delitve dobička v zasebnem sektorju, po državah*, v % delavcev iz vzorca, za obdobje 2001-2005	27
Slika 4: Razvoj delavskega delničarstva v zasebnem sektorju, po državah*, v % delavcev iz vzorca, za obdobje 2001-2005	27

UVOD

Slovenski gospodarski prostor je na globalnem tržnem zemljevidu izredno majhen. Če se hoče na njem obdržati ter rasti v prepoznavnosti, mora biti dobro vpet v mednarodne gospodarske tokove, predvsem preko izvoza in uvoza ter biti privlačen za tuj kapital. Tu je odgovornost na slovenskih podjetjih, ki morajo poslovati uspešno, ustvarjati dobičke in konkurirati s svojimi proizvodi na globalnem trgu. V ozadju vsakega uspešnega podjetja stojijo uspešni zaposleni. Njih je potrebno ustrezno nagraditi in povezati rast poslovne uspešnosti podjetja z rastjo plačila zaposlenih, obenem pa povečati njihovo pripadnost organizaciji. Musek Lešnik (2006) pravi, da o občutku pripadnosti podjetju govorimo, ko zaposleni verjamejo v cilje podjetja in se z njimi poistovetijo, so pripravljeni trdo delati za dobrobit podjetja in so odločeni ostati v podjetju. Eden od možnih načinov povečevanja motivacije in pripadnosti zaposlenih v podjetju je nagrajevanje s finančno participacijo, ki je predmet obravnave diplomskega dela.

Namen diplomskega dela je spodbujanje finančne participacije na podlagi dosedanjih teoretičnih in praktičnih izkušenj ter osveščanje podjetji o učinkih tega sistema, kjer je veliko napačnega razumevanja. Želimo prikazati pozitiven vpliv finančne participacije na boljše poslovanje in zaposlovanje, dvig konkurenčnosti in produktivnosti podjetji in s tem spodbujati izboljšave v institucionalnem okviru ter posredno vplivati na večjo rabo sistema v praksi. Cilj diplomskega dela je natančna obravnava sistema finančne participacije, ocena konkretnega stanja v slovenskih podjetjih glede možnosti uveljavitve nagrajevanja zaposlenih preko udeležbe v poslovnih rezultatih in podati možna priporočila za prihodnje delo. Delo je zasnovano na predpostavki, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom in večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Danes, ko je znanje temeljna gonilna sila razvoja in uspešnosti podjetja, je ključnega pomena v podjetjih zagotoviti okolje, ki privlači intelektualni kapital in ga je sposobno tudi zadržati. Pri tem igra strateško vlogo sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih.

Finančna participacija je sistem nagrajevanja z dolgoletno tradicijo, ki se je v razvitih tržnih ekonomijah pokazala za uspešno. Ima motivacijski učinek in povečuje interes zaposlenih za doseganje pozitivnih poslovnih rezultatov. V Sloveniji imajo mnoga podjetja zastarel in slabo razdelan sistem nagrajevanja. Z zakonsko ureditvijo področja finančne participacije leta 2008 po priporočilih držav Evropske unije (v nadaljevanju EU) so tudi slovenska podjetja dobila možnost nagrajevanja zaposlenih z udeležbo pri dobičku in udeležbo v kapitalu podjetij pod ugodnimi davčnimi pogoji. Kljub temu ni opaziti večje zainteresiranosti in rasti vpeljave instituta v sisteme nagrajevanja zaposlenih. Razloge bomo poskušali ovrednotiti v zadnjem, empiričnem, delu naloge, kjer z metodo delno strukturiranega intervjuja iščemo odgovore v nekaj slovenskih podjetjih, kjer 1) nagrajevanje s finančno participacijo uspešno uporabljajo ali 2) so se odločili, da z njim prenehajo oziroma 3) se za tovrstno nagrajevanje zaradi različnih razlogov, kot so togost zakonodaje in podobno, niso odločili.

Struktura diplomskega dela je sledeča. V prvem poglavju naloge se bomo osredotočili na sisteme nagrajevanja po uspešnosti, kamor v okviru programov, ki povezujejo plače

zaposlenih z uspešnostjo podjetja, uvrstimo tudi finančno participacijo. S tem bomo dobili teoretičen okvir za natančnejšo obravnavo sistemov finančne participacije v EU v drugem poglavju. Posebno pozornost bomo namenili pojavnim in izvedbenim oblikam finančne participacije, koristim in potencialnim pomanjkljivostim, ki jih prinese podjetjem, zaposlenim in narodnemu gospodarstvu ter analizirali razširjenost pojava na ravni celotne EU. V tretjem poglavju prehajamo na pregled institucionalnega okvirja finančne participacije v EU in Sloveniji. Poudarek poglavja bo na institucionalni ureditvi sistema v Sloveniji, ki je omogočala delitev dobička že pred sprejetjem Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku, vendar ni imela zakonske podlage. Ta nam bo služil kot osnova pri že omenjenem raziskovalnem delu naloge v naslednjem poglavju. Na njegovi podlagi bomo v zadnjem, petem poglavju naloge zbrali ugotovitve in poskušali podati priporočila za prihodnje delo.

1 SISTEMI NAGRAJEVANJA PO USPEŠNOSTI

V današnjem času hitrih tehnoloških in družbenih sprememb so uspešna tista podjetja, ki se zavedajo, da dejavnika uspešnega razvoja in rasti nista več samo kapital in tehnologija, temveč znanje in zmožnosti zaposlenih oziroma intelektualni kapital. V sodobnem podjetju so zaposleni ključni izvor konkurenčnosti, če pri delu dosegajo želeno uspešnost.

Ali bodo zaposleni res konkurenčna prednost podjetja, pogojuje način ravnanja z zaposlenimi v podjetju. Delo z zaposlenimi, vlaganje v njihov razvoj, spoznavanje njihovih potreb ter sposobnost njihovega približevanja poslovnim ciljem so spretnosti, v katere je potrebno vlagati vse več znanja in energije. Pomembno je iskati vedno nove poti in načine, kako skrbeti za zaposlene, jih nagrajevati, da bi dosegli njihovo večjo zavzetost in pripadnost podjetju (Merkač Skok, 2008, str. 176-178).

Za večino podjetij je nagrajevanje zaposlenih pomemben dejavnik pridobivanja, motiviranja in ohranjanja zaposlenih v delovnem razmerju. Z ustrezno strategijo nagrajevanja lahko v podjetju dosežemo večjo produktivnost in učinkovitost ter motiviramo zaposlene za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti (Treven, 1998, str. 219).

Sodobne smernice v sistemih plač in nagrajevanja podjetjem narekujejo postavitev takšnih sistemov, kjer se povečuje giblivi delež plače, ki je povezan z uspešnostjo. Vse bolj se tudi poudarja pomen povezovanja plače s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo celotnega podjetja pred uspešnostjo posameznika.

Brezigar (2005, str. 44) pravi, da osnovno vprašanje ni več koliko plačujejo podjetja svoje delavce, temveč kako jih plačujejo. Tudi v Sloveniji razvojno usmerjena podjetja povečujejo variabilni del osebnega dohodka zaposlenih in nagrajevanje zaposlenih bolj povezujejo s poslovno uspešnostjo. V tujini so zaposleni pogosto plačani po učinku, z relativno velikim variabilnim delom, medtem ko je v slovenskih podjetjih variabilni del plačila zaposlenih razmeroma majhen (Auer Antončič & Antončič, 2010, str. 117). To potrjuje tudi raziskava o nagrajevanju zaposlenih v slovenskih podjetjih, ki je pokazala, da je v Sloveniji največ 20 %

variabilnega dela plačila odvisnega od osebne uspešnosti, medtem ko je v drugih državah Evrope, v nekaterih podjetjih, kar 80 % plače odvisne od delovne uspešnosti (Brečko, 2005, str. 73).

1.1 Sestavni deli sistema nagrajevanja

Sistem plač in nagrajevanja je v bistvu proces, ki prevaja strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo in deluje kot vezno tkivo med strategijo podjetja in dejavnostmi za njeno uresničitev (Zupan, 2001, str. 118). Podjetja oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru svoje filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje odgovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik, 1998, str. 247). Temeljna opredelitev bi bila, da so to vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih delodajalec nameni zaposlenemu v zameno za njegov vložek.

Sistem nagrajevanja sestavljajo finančne nagrade (stalna in variabilna plača), ugodnosti pri delu, nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežki in osebni razvoj) in sistem nagrajevanja uspešnosti, ki morajo delovati sinhronizirano pri spodbujanju posameznikov, skupin in podjetja kot celote (Lipičnik, 1998, str. 248-249).

Celotni sistem nagrajevanja (Slika 1, str. 4) vključuje tako plače kot ugodnosti in nagrade, ki jih zaposleni dobi v zameno za svoje delo. V osnovi razlikujemo med stalnim in gibljivim delom prejemkov. Stalni del je odvisen od dela, ki ga nekdo opravlja, gibljivi del pa od tega, kako uspešno ga opravlja. Stalni del je zato enak za enaka dela, gibljivi del pa se spreminja glede na uspešnost posameznika.

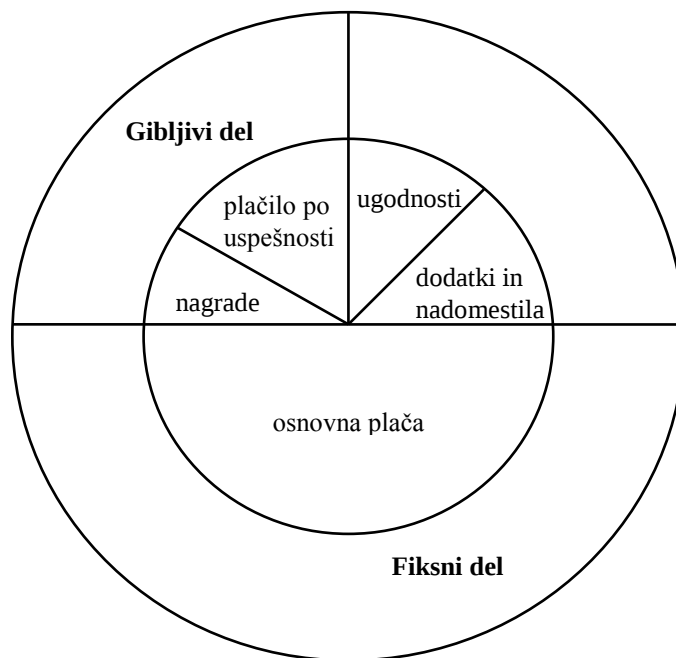
Največji delež v stalnih izplačilih zajema osnovna plača, ki jo delavec dobi za normalno uspešno delo določene zahtevnosti in za opravljeno število delovnih ur. Stalna so tudi nadomestila plače za ure upravičene odsotnosti (dopusti, bolniški izostanki, prazniki). Lipičnik (1998, str. 248) poleg dogovorjene cene delovne sile omenja še dva pomena višine osnovne plače, in sicer konkurenčnost na trgu delovne sile in opredeljevanje razlike med manj zahtevnejšimi in odgovornejšimi deli znotraj podjetja. Dodatki in ugodnosti so lahko stalni ali gibljivi. Stalni dodatek je dodatek za skupno delovno dobo, medtem ko je dodatek za delovno dobo v podjetju že odvisen od posameznika. Stalne ugodnosti so tiste, ki so zagotovljene po zakonu ali pa jih delodajalec dodeli vsem zaposlenim na enakih delovnih mestih. Med gibljive ugodnosti pa štejemo tiste, ki jih dobijo zaposleni glede na svojo uspešnost.

Plačilo za uspešnost¹ in nagrade so v celoti gibljivi del. Medtem ko se osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti navadno vedno podeljujejo v denarju ali vrednostnih papirjih (delnicah, delniških opcijah in vrednostnih bonih), so lahko nagrade in ugodnosti v nedenarni ali denarni obliki. Med nedenarne oblike sodijo vse oblike prejemkov v

¹ Glej poglavje 1.2 na strani 5.

naravi in nematerialne ugodnosti, kot je na primer višji ugled in nematerialne nagrade, kot so na primer priznanja in pohvale (Zupan, 2001, str. 19-20).

Slika 1: Delitev prejemkov glede na spremenljivost



Vir: N. Zupan, Plače in nagrajevanje zaposlenih, 2002, str. 294.

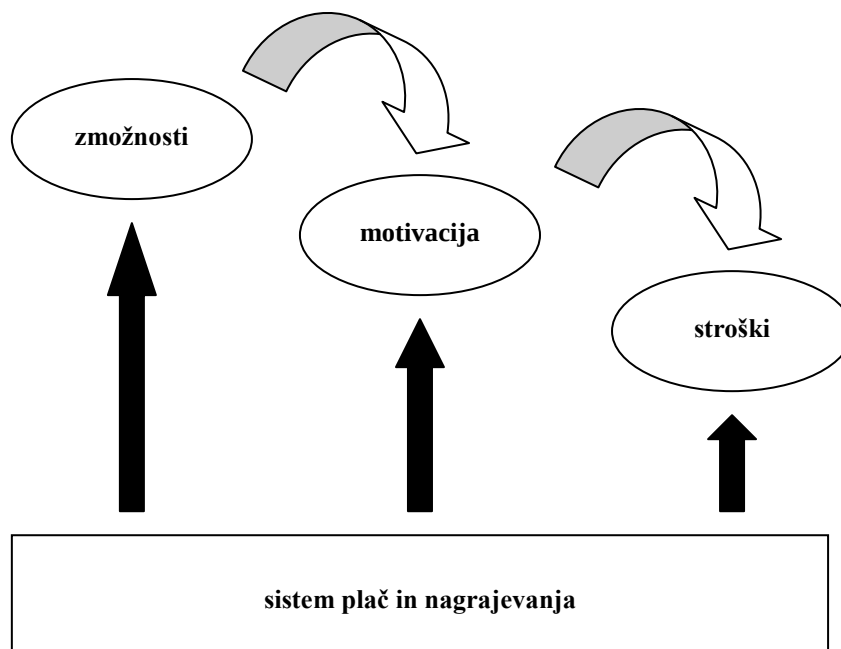
Za celovit sistem plač in nagrajevanja je pomembno, da je nadomestilo zaposlenemu za njegovo delo sestavljeno iz več vrst različnih plačil. Ta naj bi temeljila na posameznikovi uspešnosti, uspešnosti podjetja in odgovornosti dela, ki ga posameznik opravlja. Vsaka sestavina plačila ima namreč svojo vlogo pri zadovoljevanju potreb in motiviranju zaposlenih (Černetič, 2007, str. 243).

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpirati izvajanje poslovne strategije podjetja in s tem prispevati k večji uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Na uspešnost poslovanja lahko podjetje pomembno vpliva preko ustreznega nagrajevanja zaposlenih na tri načine (Slika 2, str. 5): 1) s povečanjem obsega in kakovosti človeških zmožnosti v podjetju, 2) da vpliva na zavzetost zaposlenih, še posebno če so plače povezane z doseganjem uspešnosti in 3) s pomočjo plačnega sistema lahko učinkovito nadzira stroške dela.

Na zmožnosti zaposlenih sistem plač in nagrajevanja vpliva na tri načine. Višina in sestava plače ter nagrad vplivata na delodajalčevo konkurenčnost na trgu dela. To je pomembno za privabljanje najboljših sodelavcev, posebno pri visoko izobraženih kadrih, za katere je plača dokaj pomembna sestavina pri odločanju o izbiri delodajalca. Prav tako je sistem plač in nagrajevanja učinkovito kadrovsko sito, ker sporoča, kakšne zmožnosti so v podjetju pomembne. Hkrati pa lahko spodbuja zaposlene, da pridobivajo nova znanja in razvijajo svoje

sposobnosti, še posebej, kadar obstaja neposredna zveza med povišanjem plače (ali napredovanjem v višji plačni razred ali plačilom za delovno uspešnost) in obsegom (novo pridobljenega) znanja.

Slika 2: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja



Vir: N. Zupan, Plače in nagrajevanje zaposlenih, 2002, str. 297.

O motivacijski moči plačnega sistema navadno razmišljamo v povezavi s plačilom po uspešnosti. Še posebej učinkoviti naj bi bili sistemi, ki plačilo po uspešnosti povezujejo z doseganjem ciljev (posameznika, skupine ali celotnega podjetja). V tem smislu podjetje zaposlene spodbuja k želenemu načinu vedenja in dela.

Stroškovni vidik plač je najpomembnejši vodilnim v podjetju, saj so zaradi vedno večje konkurence pritiski na zniževanje stroškov zelo veliki, stroški dela in neposredni stroški plač in nagrajevanja pa predstavljajo njihov največji del. Na stroškovni vidik plač in nagrajevanja pa lahko vplivajo tudi dosežki večjih zmožnosti, ki vplivajo na večjo motiviranost in s tem na obvladovanje stroškov dela (Zupan, 2002, str. 297-299).

Učinkovit sistem nagrajevanja mora biti v skladu s cilji in strategijo podjetja. Da bi ustrezno podpiral izvajanje poslovne strategije podjetja, mora prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, biti mora pravičen, stroške dela mora zadržati v načrtovanih okvirjih in ustrezati mora zakonskim normam (Zupan, 2001, str. 122).

1.2 Načini nagrajevanja po uspešnosti

Utemeljevanje smiselnosti nagrajevanja uspešnosti nam potrjuje dejstvo, da je to ena izmed dolgoletnih in najbolj prepoznavnih praks v uspešnih podjetjih. Nadaljnjo potrditev nam

ponujajo raziskave (Milkovich & Bloom, 1995, str. 1-55), ki ugotavljajo, da je sestava plače (plačilo po uspešnosti) povezana s povečevanjem uspešnosti podjetja, medtem ko višina plače tega učinka nima. Najočitnejši razlog je boljši nadzor nad stroški dela, saj plače naraščajo takrat, ko je večja tudi uspešnost. Naslednji razlog je neposreden učinek na dejavnike uspešnosti. Z dejavniki uspešnosti imamo v mislih zmožnosti in motivacijo zaposlenih. Povezovanje plač z uspešnostjo vpliva na oboje: na zmožnosti zaradi konkurenčnih plačnih paketov, ki privabljajo boljše kadre, na motivacijo pa zaradi ciljnega vodenja, na katerem temeljijo vsi sodobni sistemi nagrajevanja po uspešnosti (Zupan, 2001, str. 17-18).

Osnova za uspešno delo in vodenje podjetja so jasno opredeljeni cilji. Podjetje, ki nima jasno postavljenih ciljev ne more doseči dolgoročnega uspeha. Proučevanja zadovoljstva med delom potrjujejo, da je doživetje uspeha med delom najmočnejši motivacijski faktor za zaposlenega. Ta spoznanja je Peter F. Drucker uveljavil kot **ciljno vodenje** (angl. *Management by Objectives*). To temelji na pravilnem oblikovanju in postavitvi ciljev, od strateških in dolgoročnih do dnevnih ciljev in ciljno naravnanih aktivnosti (Žaler, 2006).

Ciljno vodenje je proces, katerega bistvo je izboljšanje kakovosti delovnega življenja. Vsak zaposleni ima postavljene merljive cilje, katerih doseganje se preverja v določenih časovnih presledkih. Za ciljno vodenje so odločilni: postavljanje ciljev, informacija o doseganju ciljev in participacija. To prispeva k usmerjenemu delovanju delavca, potrjuje delavcu, da dela prave stvari na pravi način ali da mora svoje delo spremeniti ter prispeva k poistovetenju delavca z delovnimi cilji in k izboljšanju delovnih dosežkov (Svetilnik, 2002, str. 190).

Nagrajevanje uspešnosti ima v bistvu dve funkciji. Deluje kot psihološki stimulator za delo, ki uspešnejšim delavcem prinese višjo plačo. V rokah delodajalcev pa je orodje za krmiljenje delavčeve aktivnosti (Černetič, 2007, str. 245).

Kot managersko orodje se nagrajevanje po uspešnosti pojavlja v dveh sistemih, in sicer v stimulativnem in interesnem sistemu (Bolle de Bal, 1990, str. 52). Osnovni cilj stimulativnega sistema je spodbujati zaposlene k večji učinkovitosti in produktivnosti ter omogoča dvig plače zaposlenih sorazmerno z njihovo produktivnostjo. Dandanes se stimulativni sistem uporablja vedno manj, navadno v situacijah, kjer je najpomembnejša učinkovitost (plače po učinku, kosu, prihranku časa, itd.). Prav nasprotno pa pridobiva na pomenu interesni sistem, saj je njegova osnovna naloga zainteresirati zaposlene za poslovanje podjetja v celoti in za tehnični napredek na splošno. Značilnost interesnih sistemov je v njihovem objektivnem merilu uspešnosti iz katerega je moč spoznati prispevek posameznika, manjše skupine zaposlenih ali zaposlenih v oddelku oziroma v podjetju kot celoti. Pozitivni učinki v praksi prinašajo povečanje produktivnosti, zmanjšanje stroškov ter povečanje zaslužkov zaposlenih zlasti v panogah, kjer nastopajo visoki stroški delovne sile, velika konkurenca na trgu ipd., s tem da spodbujajo konkurenčno vedenje v podjetju, kar terja večjo aktivnost in sodelovanje zaposlenih in managementa. Ne glede na to kateri sistem podjetje uporablja, je bistveno, da sistem nagrajevanja po uspešnosti omogoča, da se posameznika bolj poveže s podjetjem, njegovo plačo pa z njegovim prispevkom, ki ga je mogoče izmeriti z objektivnimi merili.

Za boljše razumevanje načina nagrajevanja po uspešnosti, je potrebno opredeliti pojem delovne uspešnosti. **Delovna uspešnost** je definirana kot rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev (Jurančič, 1995, str. 62). Rezultat je lahko izražen v naravnih ali vrednostnih enotah, pri čemer vrednostno izkazovanje delovnega rezultata pomeni uporabo skupnega imenovalca, ki omogoča primerjavo med delavci, delovno povezanih skupin delavcev ali kolektivov, ki izvajajo različne dejavnosti v različnih delovnih procesih. Celovit rezultat je novo ustvarjena vrednost, dohodek, s katerim se upoštevajo vsi delovni rezultati v določenem delovnem procesu. Delovna uspešnost je odvisna od usposobljenosti in motiviranosti zaposlenih za delo in se realizira na več ravneh, zato je tudi njeno ugotavljanje smiselno in možno tako, kot se realizira in izkazuje. Delovno uspešnost tako lahko ugotavljamo 1) individualno za posameznega delavca, 2) skupinsko za delovno skupino in 3) kolektivno za vse delavce v podjetju (Uhan, 2000, str. 65).

Delovno uspešnost moramo oceniti in jo pravično nagraditi, saj na ta način zagotovimo zadovoljstvo delavca ter vplivamo na njegovo delovno uspešnost v prihodnjem obdobju (Florjančič in Jereb, 1998, str. 49-50).

Temeljna **delitev sistemov nagrajevanja po uspešnosti** je razvidna iz spodnje tabele (Prašnikar, 1992, str. 290):

Tabela 1: Sistem nagrajevanja po uspešnosti

Vrsta plana		Merilo uspešnosti
Plani za nagrajevanje uspešnosti posameznikov.	INDIVIDUALNI	Število enot produkta.
Plani, ki spodbujajo iniciativo majhnih skupin zaposlenih.	PLANI	Število enot produkta, ki ga izdela majhna skupina zaposlenih.
Plani, ki spodbujajo skupinsko iniciativo (gain sharing plans).	SKUPINSKI	Število produktov oziroma zmanjšanje stroškov za celotno podjetje.
Plan udeležbe zaposlenih v delitvi dobička podjetja (profit sharing plans).	PLANI	Donosnost oddelka oziroma podjetja.
Plan delnic zaposlenih (ESOP).		

Vir: J. Prašnikar, Slovensko podjetje jutri, 1992, str. 290.

Iz tabele je razvidno, da ločimo individualne in skupinske programe plačila po uspešnosti. Njihova poglobljena značilnost je, da temeljijo na nekem objektivnem merilu uspešnosti, iz katerega je moč spoznati prispevek posameznika, manjše skupine zaposlenih ali zaposlenih v oddelku oziroma v podjetju kot celoti in jih na tej podlagi tudi nagraditi.

Poleg tega lahko navedemo naslednje značilnosti programov plačila po uspešnosti (Lawson, 2000, str. 304):

- postavljeni so kriteriji za uspešnost posameznika, ki jih uporabimo pri primerjanju dejanske uspešnosti s kriteriji,
- obstaja povezava med uspešnostjo posameznika in višino nagrade, ki jo za svoje delo prejme,
- dejanski odnos med uspešnostjo posameznika in plačilom določi vodstvo na osnovi subjektivne ocene ali objektivnega kriterija,
- povezava med plačilom in uspešnostjo posameznika naj bi povečala uspešnost poslovanja podjetja,
- povezava med uspešnostjo posameznika in uspešnostjo podjetja je ugotovljena s pomočjo formalnega sistema zagotavljanja uspešnosti.

Odločitev o tem, ali naj podjetje uvede sistem, ki temelji na spodbudah posameznika (angl. *Individual Incentives Plan*), ali na spodbudah skupine zaposlenih (angl. *Group Incentives Plan*), je odvisna od različnih dejavnikov. Zupan (2001, str. 159) pravi, da je končna odločitev najbolj odvisna od poslovne strategije podjetja in ciljev, ki jih želimo doseči. Na tej osnovi opredelimo merila za ocenjevanje uspešnosti in se odločimo, s čim bomo doseženo primerjali (le znotraj podjetja ali tudi z drugimi podjetji). Če zaposleni delajo pretežno samostojno in med njimi ni veliko sodelovanja, se odločimo za ugotavljanje uspešnosti posameznika. V nasprotnem primeru, kadar je veliko sodelovanja ali gre za timsko delo, bomo nagradili skupino. V primeru, ko želimo poudariti pomen vseh za doseganje skupnih rezultatov, bomo ugotavljali uspešnost celotnega podjetja.

1.2.1 Plačilo za uspešnost posameznika

Delovna uspešnost posameznika je najbolj neposredna in kot motivacijski dejavnik najbolj učinkovita, saj je plača zaposlenega odvisna od njegove lastne sposobnosti in uspešnosti ter deluje kot motivacijski dejavnik usmerjanja aktivnosti zaposlenega (Černetič, 2007, str. 247).

V osnovi razlikujemo tri skupine programov, ki povezujejo plače z uspešnostjo posameznika (Zupan, 2001, str. 167): uspešnost obračunamo kot dodatek k osnovni plači ali kot enkratno denarno nagrado k plači ali kot povišanje osnovne plače. V prvo skupino uvrščamo vsa plačila, ki jih zaposleni dobi zaradi svoje uspešnosti, običajno v obliki dodatka k osnovni plači in je izračunan kot odstotek osnovne plače. Sem spada plačilo za preseganje norme ali akorda, plačilo v odvisnosti od porabljenega časa na enoto proizvoda, osebna ocena uspešnosti in podobno. V drugo skupino spadajo enkratne denarne nagrade, s katerimi vodja, ki ima praviloma na voljo določen znesek plačne mase, nagradi najboljše zaposlene. Ta plačila navadno ne povečajo osnovne plače in se lahko po določenem obdobju, ob ponovnem ugotavljanju uspešnosti, spremenijo. V tretjo skupino štejemo programe napredovanja, ki povečajo osnovno plačo zaposlenega. Napredovanje je lahko povezano s prehodom v višji plačilni razred, ko gre za napredovanje znotraj delovnega mesta, ali na zahtevnejše delovno

mesto. Lahko pa se zaposlenemu enostavno poveča osnovna plača za določen odstotek ali znesek.

1.2.2 Plačilo za uspešnost skupine ali podjetja

Med programi povezovanja plač z uspešnostjo se najbolj uveljavljajo tisti, ki temeljijo na uspešnosti skupin ali celotnega podjetja. Najpogostejši programi so (Zupan, 2001, str. 129, 182):

- skupinske norme,
- nagrade za timsko in projektno delo,
- programi razdelitve prihrankov,
- programi za dosežene poslovne rezultate in
- programi udeležbe zaposlenih pri dobičku.

Osnovno izhodišče za ugotavljanje delovne uspešnosti skupin je njihov delovni program, ki je del delovnega programa podjetja. V delovnem programu skupine je določeno, katere naloge bo skupina izvajala, kakšen je načrtovani obseg dela in njegova kakovost, kakšni so stroški izvajanja ter kakšna je potrebna usposobljenost delavcev. Delovni program določa tudi višine potencialnih nagrad zaposlenim za izvedbo načrtovanega dela. V kolikor skupina po izvedbi nalog doseže večji obseg del, nižje stroške in boljšo kakovost, prejme za svojo uspešnost tudi večjo nagrado in obratno (Uhan, 2000, str. 255).

Merjenje delovne uspešnosti za skupine zaposlenih prinaša podjetju določene prednosti, kot so (Uhan, 2000, str. 257):

- spodbujanje medsebojnega sodelovanja zaposlenih,
- zmanjšanje odsotnosti z dela,
- kontrola znotraj skupine,
- skrajšan čas preučevanja delavcev,
- poenostavljena kontrola delovnega časa,
- enostavnejše spremljanje uspešnosti dela posameznih delavcev,
- ustreznejše nagrajevanje in
- boljša kakovost proizvodov.

Tudi sodobne smernice v razvoju plačnih sistemov narekujejo zmanjševanje individualnih spodbud in uvajanje programov, ki povezujejo plačilo z uspešnostjo skupin ali celotnega podjetja. Tako se poleg klasičnih programov skupinskih spodbud, kot so programi razdelitve prihrankov (angl. *gain-sharing plans*) in programi udeležbe zaposlenih pri dobičku (angl. *profit-sharing plans*), vedno bolj uveljavljajo programi, ki vključujejo več ciljev, izhajajočih iz poslovne strategije podjetja in skušajo povezati želeno z vedenjem zaposlenih na dolgi rok (angl. *goal-sharing* ali *success-sharing plans*). Poleg gotovinskih plačil se za vse skupine zaposlenih vedno bolj uveljavljajo plačila v obliki delnic (angl. ESOP – *employee share-*

ownership plans) ali delniških opcij (angl. *share options*), saj na ta način podjetja povečajo pripadnost zaposlenih in njihovo dolgoročno usmerjenost (Zupan, 2001, str. 158).

Za našo analizo je bistvenega pomena program udeležbe zaposlenih pri dobičku, ki je poleg notranjega delničarstva temeljna oblika finančne participacije. V nadaljevanju bomo kratko opisali klasične oblike skupinskih programov povezovanja plač z uspešnostjo ter s tem podali izhodišče za obravnavo finančne participacije v naslednjem poglavju.

1.2.2.1 Programi razdelitve prihrankov zaradi znižanja stroškov

Programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov so namenjeni spodbujanju skupinske iniciative in produktivnosti zaposlenih. Zaposlene, v primeru večje storilnosti, nagradimo z delitvijo prihranka, do katerega pride ali zaradi znižanja stroškov podjetja ali zaradi povečanja produktivnosti podjetja. Zupan (1995, str. 130) pravi, da je osnovna značilnost programov delitve prihrankov, da zaposlene za boljše delo nagradijo z bonusom, ki ga po dogovorjenem obdobju (mesec, tri mesece ali leto) izplačajo kot dodatek k plači.

Podjetje ugotavlja prihranek tako, da spremlja zgodovinske podatke o velikosti stroškov oziroma dobička in na podlagi odstopanj dejanskih od standardnih podatkov izračuna velikost presežka (Prašnikar, 1992, str. 292). Podjetja pri tem uporabljajo različne formule. Pri določanju formule za izračun prihrankov bi morali upoštevati predvsem tiste sestavine, na katere lahko zaposleni vplivajo (npr. stroški materiala, energije, reklamacij). Ko v podjetju s formulo izračunajo, da so zaposleni ustvarili prihranek, ga razdelijo tako, da del ostane podjetju, ostalo pa pripada delavcem vključenim v program. Običajno se del prihranka nameni za posebne rezerve, iz katerih podjetja črpajo v okoliščinah, ki onemogočajo doseganje standardnih rezultatov. Preostanek pa izplačajo kot dodatek k plači v obliki denarne nagrade (Zupan, 2001, str. 185).

1.2.2.2 Nagrade za dosežene rezultate

V želji, da bi plačilo za uspešnost čim bolj približalo dejanski uspešnosti podjetja, mnoga podjetja uvajajo programe, katerih merila in način ugotavljanja uspešnosti izhajajo iz uresničevanja temeljnih ciljev podjetja. Ti programi naj bi jasno odražali strategijo podjetja in njegove osnovne vrednote. Programi vključujejo različno število ciljev, ki so ključni za doseganje uspešnosti podjetja in na katere zaposleni lahko vplivajo. Osnova za izračunavanje gibljivega dela je primerjava med doseženimi rezultati in načrtovanimi cilji (Zupan, 2001, str. 189).

Naveden način variabilnega nagrajevanja se odraža v učinkovitejšem poslovanju podjetja zaradi prizadevanj zaposlenih po doseganju zastavljenih ciljev. Poslovni cilji so vnaprej jasno opredeljeni in njihovo doseganje ali preseganje prinaša zaposlenim finančne koristi. Načini nagrajevanja za dosežene poslovne rezultate so različni, kajti v praksi je uveljavljeno, da si vsako podjetje izoblikuje svoj sistem izplačevanja bonusov glede na svoja merila in cilje.

1.2.2.3 Programi udeležbe zaposlenih pri delitvi dobička

Osnovna ideja teh programov je, da podjetje ob koncu poslovnega leta in izračunu doseženega dobička del dobička razdeli zaposlenim. Razdeljeni del dobička je običajno vezan na določen prag, ko je dosežen vsaj minimalni dobiček ali je bil njegov del reinvestiran. Podjetje lahko dobiček izplača v denarju ali v delnicah oziroma delniških opcijah. Gotovinska plačila so lahko takojšnja ali z zakasnitvijo. Pri posameznem programu gre lahko za kombinacijo različnih načinov (Zupan, 2002, str. 311). Glede na to, da je udeležba zaposlenih pri delitvi dobička osrednja tema diplomskega dela, se ji bomo natančneje posvetili v naslednjem poglavju.²

Pri večini opisanih sistemov skupinskega nagrajevanja gre za udeležbo zaposlenih v rezultatu poslovanja podjetja na podlagi dela, kar razumemo pod pojmom finančne participacije. Gre za participacijo zaposlenih pri rezultatih njihove uspešnosti, ki se realizira na različne načine (Uvalić, 1991, str. 63). Ti načini so v razvitih tržnih ekonomijah že uveljavljeni in predstavljajo po vsebini kot tudi po obliki neposredno povezanost med zaslužki zaposlenih in njihovo uspešnostjo, ob upoštevanju objektivnih meril. Ko govorimo o finančni participaciji, imamo v mislih predvsem udeležbo zaposlenih pri dobičku, udeležbo zaposlenih pri razdelitvi prihrankov in posredno tudi delavsko delničarstvo kot posledico pripadajoče udeležbe zaposlenih pri dobičku, izplačane v obliki delnic ali delniških opcij (Milkovich & Newman, 1996, str. 121-234).

2 SISTEMI FINANČNE PARTICIPACIJE V DRŽAVAH EVROPSKE UNIJE IN SLOVENIJE

2.1 Pojem in pojavnost oblike finančne participacije

Finančna participacija je zelo širok pojem. Uporablja se za opis različnih institutov, ki poleg fiksne plače delavcem podeljujejo dodatne ugodnosti kot priznanje za dobro poslovanje podjetja. V praksi finančna participacija vključuje dve temeljni obliki, in sicer udeležbo zaposlenih pri delitvi dobička in udeležbo v lastništvu. Kot tretja oblika finančne participacije se navajajo delniške opcije, ki sicer predstavljajo oblike povezane z lastništvom zaposlenih, vendar s specifičnimi potezami, zato se jih navaja posebej.³ Navedene oblike se med seboj večkrat prekrivajo in dopolnjujejo.

Poutsma (2001, str. 19) navaja štiri osnovne sheme, na podlagi katerih podjetja nato po potrebi razvijajo kompleksnejše sheme. Prva je gotovinska shema, kjer zaposlenemu pripada delež dobička izplačanega v gotovini. Druga je delniška shema z izplačilom v obliki navadnih delnic. Pri alternativni shemi imajo zaposleni možnost izbire med nakupom navadnih delnic

² Glej poglavje 2.1.1 na strani 12.

³ Tako opredeljuje finančno participacijo zaposlenih Priporočilo Sveta EU in Poročila Evropske komisije.

ali izplačilom v gotovini. Zadnja je kombinirana shema, kjer imajo zaposleni pravico do izplačila dela dobička delno v gotovini in delno v obliki navadnih delnic.

Koncept finančne participacije se torej nanaša na dajanje možnosti zaposlenim, da participirajo pri finančnih rezultatih v podjetju ali da sodelujejo pri delitvi dobička podjetja ali v obliki lastništva delnic podjetja. Oba načina sledita istemu cilju - ob dobro zamišljenem sistemu finančne participacije podjetja - pritegneta in spodbudita dobre kadre k zaposlitvi, hkrati pa obdržita obstoječe zaposlene (Poutsma, 2001, str. 31).

2.1.1 Udeležba zaposlenih pri delitvi dobička

Dobiček je v tržnem gospodarstvu edini pravi razlog delovanja podjetij in hkrati pokazatelj dosežene uspešnosti. Doseženi dobiček podjetjem omogoča razvojno učinkovitost, zaposlenim, ki so v teh podjetjih udeleženi s kapitalom in delom, pa zagotavlja osebno blaginjo. Zato so razumljiva prizadevanja in iskanja načinov, tako pri lastnikih kapitala, managementu, kot tudi pri zaposlenih, da se dobiček doseže in deli (Purič, 2003, str. 57).

Bistvo udeležbe pri dobičku je delitev dobička med oskrbovalci kapitala in oskrbovalci dela, tako da se slednjim izplača, kot dodatek fiksnemu delu plačila, variabilni del dohodka, neposredno povezan z dobičkom ali kakšnim drugim merilom uspešnosti podjetja (Poutsma, 2001, str. 11). Za delitev dobička je značilno, da so izplačila zaposlenim neposredno povezana z določenim merilom uspešnosti podjetja (dobiček, prihodek, dodana vrednost in podobno). Del dobička, ki bi sicer v celoti pripadal lastnikom kapitala, se razdeli zaposlenim, saj so bili udeleženi pri njegovem ustvarjanju.

V nasprotju s tradicionalnim plačilom po učinku, ki nagradi uspešnost posameznika, je delitev dobička kolektivna, navadno namenjena vsem zaposlenim ali večji skupini (Uvalić, 1991, str. 8). Fiksni del (osnovna plača) pri tem praviloma ni izpostavljen tveganju poslovanja in v tem smislu zagotavlja določeno stopnjo socialne varnosti zaposlenih. Kot dodatek osnovni plači, ki je manjša od tržno določene plače, se določi odstotek za udeležbo zaposlenih pri delitvi dobička (Valenčič, 1992a, str. 316).

Na tem mestu je smiselno ponoviti, da če so zaposleni nagrajeni na podlagi povečanja produktivnosti, zmanjšanja stroškov ali kakšne druge mere, ki ni neposredno vezana na dobiček, govorimo o razdelitvi prihrankov in ne udeležbi pri dobičku. Za plane razdelitve prihrankov je tudi značilno takojšnje izplačilo na ravni poslovnih enot podjetja, medtem ko je plačilo pri planih udeležbe pri dobičku navadno izvedeno z odlogom. To bomo videli v nadaljevanju.

Za učinkovito izvedbo programa udeležbe zaposlenih v dobičku podjetja so pomembni zlasti trije dejavniki (Prašnikar, 1992, str. 293-294; Purič, 2003, str. 5):

- **Merilo, kako se del dobička razdeli med zaposlene.** Delitev je lahko proporcionalna glede na višino osnovnih plač zaposlenih, lahko se deli po načelu enakih deležev za vse zaposlene ali pa je delitev odvisna od delovne dobe posameznega delavca.
- **Oblikovanje delitvenega sklada.** Delitveni sklad se lahko oblikuje le, če je bil predhodno dosežen prag dobička podjetja, kar pomeni, da se del dobička lahko razdeli le, če je bil predhodno dosežen vsaj minimalni dobiček in je bil del dobička reinvestiran. Način določitve velikosti sklada naj bo opredeljen vnaprej, naj bo čimbolj enostaven in naj bodo z njim seznanjeni vsi udeleženci.
- **Način komuniciranja med udeleženci plana.** Tretji pogoj za učinkovito delovanje sistema udeležbe pri delitvi dobička je učinkovita komunikacija, predvsem med managementom, sindikati in drugimi zaposlenimi v podjetju.

Pri izplačilih na podlagi udeležbe pri dobičku podjetja obstajata dva temeljna načina: **gotovinski**, pri katerem gre za izplačila v določenih časovnih obdobjih v obliki denarnega zneska, in **delniški**, pri katerem se izplačilo izvede v obliki delnic oziroma drugih vrednostnih papirjev podjetja. Pri tem razlikujemo med programoma: 1) zaposlenim se njihov delež izplača takoj, **takojšnja delitev** (angl. *current payment*) in 2) zaposlenim se izplača s časovnim zamikom, **odložena delitev** (angl. *deferred payment*).

Kresal (2001, str. 222) opredeljuje štiri možne kombinacije: takojšnje izplačilo deležev v denarju, ki je najenostavnejša oblika; izplačilo v delnicah, s katerimi je mogoče takoj prosto razpolagati; izplačilo v denarni obliki, ki se za določen čas 'zamrzne' in lahko delavci z njim prosto razpolagajo čez določen čas in kot zadnja možnost izplačilo v delnicah, ki se nalagajo v posebne sklade, tako da delavec ne more takoj z njimi prosto razpolagati. V nadaljevanju podrobneje navajamo in razlagamo omenjene oblike delitve dobička.

Tako Poutsma in de Nijs (2003, str. 865) sheme delitve dobička delita na:

- **Delitev dobička v denarju** (angl. *cash-based profit-sharing*), kjer je nagrada zaposlenim izplačana kmalu zatem, ko je bil ustvarjen dobiček.
- **Delitev dobička v delnicah** (angl. *share-based profit-sharing*), kjer zaposleni na osnovi dobička ali drugih rezultatov podjetja dobijo določeno število delnic.

Delitev dobička na podlagi gotovinskega sistema je lahko takojšnja ali odložena. Takojšnje izplačilo v denarju se ne pojavlja pogosto, ker ni davčno stimulirano in kot tako manj zanimivo tako za zaposlene kot podjetje. Pravica do udeležbe pri dobičku dospe z dnem sprejetja letnega poročila skupščine gospodarske družbe za poslovno leto, za katero je bila sklenjena tudi pogodba o udeležbi zaposlenih pri dobičku. V primeru odloženega gotovinskega izplačila, v času mirovanja, s sredstvi upravlja podjetje, kateremu to prinaša koristi v obliki dodatnega finančnega vzvoda. Zaposlenim v tem primeru pripadajo koristi s

časovnim zamikom in v odvisnosti od tega kako dobro je bilo njihovo premoženje, ki jim je pripadlo na podlagi udeležbe pri dobičku in je bilo vloženo v sklad, s katerim navadno upravlja delodajalec v njihovo korist, naloženo (Kresal, 1996, str. 3).

Za delitev dobička v delnicah, kjer se izplačilo zaposlenim navadno izvede v obliki navadnih delnic, je prav tako več možnosti. Zaposleni lahko z delnicami prosto razpolagajo, lahko jih takoj unovčijo ali pa jih obdržijo in na njihovi podlagi uresničujejo pravice, ki iz njih izhajajo, kot vsak drug delničar. Zaposleni lahko prejmejo navadne delnice podjetja, ki kotirajo na borzi, njihovo ceno pa oblikuje trg na podlagi tržnih zakonitosti. Ta način omogoča podjetjem, da zaposleni delnic ne morejo prosto prodati na trgu kapitala, lahko pa se organizira interni trg znotraj podjetja. Praviloma se plačila izvedejo v obliki izplačil z odlogom. Lahko so tudi v obliki vrednostnih papirjev posebnega sklada, ki jih zaposleni unovčijo ob za ta namen določenih primerih, kot so odpravnina, invalidnost, upokojitev ali nesposobnost za delo. Lahko pa se v sklad, ki deluje kot klasični investicijski ali pokojninski sklad, prenese določen odstotek dobička (Poutsma & de Nijs, 2003, str. 866).

Odločitev o vrsti sistema, ki naj ga podjetje uvede, mu nalaga natančno preučitev razmer v podjetju. Pri odločitvi je potrebno upoštevati zlasti naslednje (Valenčič, 1992a, str. 318):

- Delitev dobička je po svoji naravi zelo elastična, zato sta gotovinski in delniški sistem le njegovi osnovni obliki, znotraj katerih je mogoče izpeljati različne kombinacije sistema.
- V nekaterih podjetjih, kjer je lastninska struktura še nejasna, ali pa v zasebnih podjetjih, kjer obstoječi lastniki ne nameravajo prenašati lastnine na zaposlene, je mogoče izpeljati le gotovinski sistem.
- Velikost podjetja ne igra bistvene vloge o načinu delitve dobička. Praksa pa kaže, da velika in srednja podjetja večinoma uporabljajo delniški sistem, mala pa gotovinski sistem.
- Gotovinski sistem takojšnjih izplačil hitreje pokaže pozitivne učinke delitve dobička.
- Gotovinska izplačila so lahko pogostejša in imajo zaradi tega večji vpliv na uresničitev ciljev programa. Sistem izplačil v obliki delnic je praviloma izvedljiv le ob koncu leta.
- Delniški sistem lahko pripomore k občutku večje pripadnosti zaposlenih podjetju in k izboljšanju finančnega položaja podjetja, kar pa ne sme biti primarni vzrok za uvedbo sistema.
- Podjetje lahko prepusti odločitev o vrsti izplačila vsakemu zaposlenemu, praksa pa kaže, da se zaposleni z nižjimi dohodki raje odločajo za gotovinski sistem, zaposleni z višjimi dohodki pa za delniški sistem (zaradi davčnih olajšav).
- Če je izvedljivo, naj v planu delitve dobička sodelujejo vsi zaposleni v podjetju. Kljub načelni opredelitvi mora podjetje natančno opredeliti, kdo lahko sodeluje v planu. Ni priporočljivo, da so v plan vključeni managerji, ki že prejemajo določene bonuse, ki so odvisni od uspeha podjetja.

Podjetja z uvajanjem udeležbe zaposlenih pri dobičku sledijo naslednjim ciljem (Purič, 2003, str. 10):

- večja iniciativa in zainteresiranost zaposlenih,
- oblikovanje ustvarjalnega vzdušja,
- povečanje pripadnosti podjetju in
- interes za čim boljši poslovni izid in informiranost o stanju v podjetju in njegovem širšem okolju.

Izkušnje in primeri v razvitih tržnih ekonomijah, predvsem državah Evropske skupnosti, (Blinder, 1990, str. 45) kažejo, da imajo podjetja dobre izkušnje z delovanjem sistema udeležbe zaposlenih pri dobičku, saj se število podjetij z uvedenim sistemom povečuje iz leta v leto. Velja spoznanje, da obstaja vzročna zveza med aktivnostmi, prizadevanji in naporu zaposlenih ter delitvijo rezultatov. Z uvedbo sistema udeležbe pri dobičku je podjetjem omogočeno, da razdelijo del dobička zaposlenim. S tem zagotavljajo k osnovni plači dodatek, ki predstavlja prispevek posameznika in podjetja kot celote, kar nedvomno predstavlja pomemben motivacijski dejavnik (Beatty, 1994, str. 63-68).

2.1.2 Udeležba zaposlenih v lastništvu

Udeležba zaposlenih v notranjem lastništvu ali delavsko delničarstvo pomeni transfer delnic (poslovnih deležev) podjetja v roke delavcev, ki so pri tem posredno nagrajeni za dobro poslovanje podjetja preko povečanih dividend in/ali povečane vrednosti kapitala (Bedrač, 2005, str. 1). Notranje lastništvo zaposlenim poleg participativnih pravic, ki jih uživajo na podlagi dela, prinaša še formalne participativne pravice iz naslova kapitala, in sicer na dveh področjih (Gostiša, 1996, str. 80): pravica sodelovanja pri lastniškem upravljanju po načelu »ena delnica en glas« in pravica do finančne udeležbe v poslovnem rezultatu v obliki dividend na posedovalne delnice.

Čeprav takšne sheme niso neposredno vezane na dobiček podjetja, so odvisne od dobičkonosnosti podjetja, saj zaposleni zaslužijo ob rasti tržne vrednosti delnic, ki je vsaj deloma vezana na ustvarjeni dobiček (Uvalić, 1991, str. 10). Za sodelovanje zaposlenih v kapitalu podjetij so predvidene različne oblike individualnih in kolektivnih shem⁴ delnic zaposlenih, ki se razlikujejo predvsem glede na način pridobivanja delnic.

Zaposleni lahko delnice podjetja pridobijo na različne načine. Tipičen primer je nakup delnic podjetja pod ugodnejšimi pogoji, kot so nižje cene ali zakasnjene oblike plačila. Drugi primer je izdaja opcij za nakup delnic podjetja po določenem časovnem obdobju, pod ugodnimi davčnimi pogoji ali pa z brezplačno razdelitvijo kot nagrado iz rezultata podjetja (Pendleton, Poutsma, van Ommeren & Brewster, 2001, str. 9). Zadnji dve obliki sta lahko alternativni

⁴ Glej poglavje 2.2.2 na strani 20.

denarni delitvi dobička, saj ni natančne ločnice med posameznimi oblikami finančne participacije.

Bohinc (2005, str. 731-732) omenjeni obliki natančneje razlaga s širjenjem delavskega delničarstva, ki poteka prek instituta lastnih delnic, ki jih podjetje pridobi prav s tem namenom in jih podeli zaposlenim neodplačno ali pod ugodnejšimi pogoji. Različica te oblike so nakupne opcije, ki se podelijo zaposlenim in jim zagotavljajo pravico nakupa delnic podjetja ob določenem času (na primer ob povečanju kapitala delniške družbe, vendar v določenem obdobju), pod vnaprej določenimi, praviloma, ugodnimi pogoji. Alternativa so obveznice, s katerimi se imetnikom zagotovi pravica do zamenjave z delnicami (zamenljive obveznice) ali tako imenovana pravica do prednostnega nakupa delnic. Te so po svoji pravni naravi pravnoposlovne opcije, ker se povezujejo s pogojnim povečanjem osnovnega kapitala, kar je oboje lahko orodje delavskega delničarstva.

Udeležba v lastništvu je lahko organizirana tudi kot varčevalni načrt zaposlenih (angl. *employee savings plans*), kjer zaposleni del svoje plače investirajo v delnice, obveznice ali druge finančne produkte za določeno obdobje, preden jih dobijo v lastništvo. Čeprav so varčevalni načrti navadno organizirani kot programi dolgoročnega varčevanja, so v okviru tega možna tudi posojila ali izplačila (Coletto, 2007, str. 3).

Notranje lastništvo se lahko vzpostavi tudi preko odkupa podjetja s strani zaposlenih (angl. *employee buy-out*), pri katerem ti postanejo večinski lastniki, in odkupa podjetja z zadolževanjem (angl. *leveraged buy-out*). V praksi so pogostejši managerski odkupi (angl. *management buy-out*), ki so rezervirani za vodilne delavce v podjetju. V teh primerih zaposleni kupijo del ali celotno podjetje na podlagi lastnih privarčevanih ali izposojenih sredstev.

Posebna oblika udeležbe zaposlenih v lastništvu podjetja je **program delavskega delničarstva** imenovan ESOP, ki je skupna odločitev zaposlenih in podjetja o tem, da se bo povečeval delež delavskega delničarstva v podjetju. Pogosto je povezan s planom udeležbe zaposlenih pri dobičku podjetja in pomeni posredno udeležbo delavcev v poslovnem rezultatu podjetja na osnovi lastniških deležev, kar omogoča zaposlenim prejemanje dividend oziroma potencialnih kapitalskih dobičkov (Valenčič, 1992b, str. 4). Gre namreč za to, da se del dobička namenjenega zaposlenim izplača v obliki delnic podjetja.

Načrt predvideva ustanovitev namenskega sklada delavskega delničarstva imenovanega ESOT (angl. *employee share-ownership trust*) ali EBT (angl. *employee benefit trust*) z namenom pridobivanja delnic podjetja, ki jih periodično nakazuje na ESOP račune zaposlenih (Poutsma, 2001, str. 14). Nakup delnic se financira z najemom bančnega posojila, za katerega jamči podjetje, v okviru katerega je ESOP ustanovljen, ki nato s temi delnicami upravlja. Zaposleni več let v sklad vlagajo denarne prispevke, s katerimi sklad odplačuje bančno posojilo. Pomembna značilnost ESOP so neprenosljive delnice. Zaposleni jih ne morejo

prosto prodati na organiziranem trgu vrednostih papirjev, odkupi jih lahko le ESOP (Poutsma & de Nijs, 2003, str. 866).

Smiselno je natančneje razložiti že omenjeno obliko finančne participacije, ki je tesno povezana z udeležbo v lastništvu. To so **delniške opcije**, ki se v državah EU vedno več uporabljajo. Zaposleni od podjetja prejmejo opcije, ki so po nekaj letih pogojno zamenljive za delnice podjetja. V opcijskih shemah (angl. *share option plans*) se s plačevanjem opcij varčuje za njihovo zamenjavo v delnice. Če ni zamenjave, se opcije prodajo na borzi ali jih podjetje odpokliče in jih izplača z obrestmi vred. Nagrajevanje z delniškimi opcijami je v praksi pogosto selektivno in rezervirano za določene kategorije zaposlenih, kot so managerji, člani nadzornih svetov in uprav.

V državah z razvitim borznim trgom poznajo različne opcijske načrte, ki se med seboj razlikujejo predvsem po obdavčitvi. Najbolj se uporabljata dve obliki opcij, in sicer spodbujevalne opcije (angl. *incentive share options*) in nekvalificirane opcije (angl. *non-qualified share options*). Pri spodbujevalnih opcijah ob podpisu opcijske pogodbe in ob izvršitvi opcije (ob nakupu delnic po opcijski pogodbi) ni davčnih posledic. Zaposleni je obdavčen šele ob prodaji delnic z davkom na kapitalski dobiček, dohodnine v tem primeru ni. Kapitalski dobiček je razlika med prodajno ceno delnice in ceno delnice ob izvršitvi opcije. Cena delnice mora biti v tem primeru vsaj na ravni 100 % poštene tržne cene. Opcije se lahko izvršijo najmanj dve leti po sklenitvi pogodbe, po izvršitvi pogodbe pa se delnic vsaj eno leto ne sme prodati. Pri nekvalificiranih opcijah ni omejitve glede izvršitve in tudi ne glede prodaje delnic. Njihova cena se lahko določi nad ali pod tržno ceno. Obdavčitev teh opcij je dvojna. Zaposleni mora plačati dohodnino na razliko med tržno vrednostjo od dneva podpisa pogodbe do dneva izvršitve opcije in davek na kapitalski dobiček (Sirk, 2002, str. 2).

Zaradi izrazitega vpliva na pripadnost zaposlenih in tudi motivacijskega učinka, ki naj bi jo imela udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja, postaja delavska lastnina pomemben vzvod za povečevanje uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Solastništvo zaposlenih naj bi pozitivno vplivalo tudi na odnos zaposlenih do dela in podjetja. Povečevalo naj bi se zadovoljstvo pri delu in s tem zmanjševala fluktuacija in odsotnosti z dela. Povečalo naj bi se tudi sodelovanje med zaposlenimi, predvsem naj bi se izboljšali odnosi med managerji in zaposlenimi (Zupan, 2001, str. 111).

2.1.3 Primerjava med udeležbo pri dobičku in udeležbo v lastništvu podjetja

Udeležba pri delitvi dobička je sistem izrednega nagrajevanja zaposlenih v daljšem časovnem obdobju. Gre za dodatek na osnovno plačo in ne delno nadomestilo zanj. Dodatek na plačo se zaposlenim ne izroča, ampak se vlaga v varčevalne sheme za odkup delnic ali opcij ali se z njim odplačujejo posojila najeta za nakup delnic. Udeležba v lastništvu pa je enkraten dogodek, ki nastane ob privatizaciji ali novi izdaji delnic. Sistem za razdelitev delnic je podoben kot za dodatek na plačo, vendar je potrebno še določiti kapitalski delež podjetja in število delnic na zaposlenega. Delnice se zaposlenim izročijo, če so ob odkupu plačane in se z

njimi organizirano trguje, vendar se pričakuje, da jih zaposleni ne bodo prodali v rokih, ki so določeni za uveljavljanje davčnih olajšav (Böhm, 2003, str. 1-2).

Med udeležbo pri dobičku in udeležbo v lastništvu obstajajo številne razlike, ki jih predstavljamo v spodnji tabeli, glavne med njimi pa se nanašajo na (Pendleton et al., 2001, str. 9):

- likvidnost plačil (denar ali delnice),
- nastop koristi za zaposlene (takojšnje ali prihodnje),
- povezanost koristi z dobički (neposredna ali posredna) in
- motivacijski učinek (nagrada za pretekle dosežke ali spodbuda za prihodnje).

Tabela 2: Primerjava med udeležbo v dobičku in udeležbo v lastništvu

Značilnosti	Udeležba v dobičku	Udeležba v lastništvu
Likvidnost	Denar. Visoka likvidnost.	Delnice. Likvidnost odvisna od kapitalskih trgov.
Koristi zaposlenih	Dodatek na osnovno plačo in obresti od varčevanja.	Kapitalski dobički - popusti na ceno in brezplačne delnice ter dividende.
Čas nastopa koristi za zaposlene	Takoj ko je dobiček izplačan v gotovini, razen v primeru, če je vložen v kolektivno varčevalno shemo.	Večinoma odložena izplačila.
Povezava z dobički in uspešnostjo poslovanja	Neposredna. Udeležba se določi glede na dobiček v zadnjem in tekočem letu.	Posredna. Vrednost delnic je odvisna od dobičkov v prihodnosti.
Motivacija zaposlenih za ustvarjanje dobičkov	Spodbuda in/ali nagrada za pretekle delovne dosežke.	Spodbuda za večjo pripadnost in povezanost z interesi podjetja v prihodnosti.
Računovodsko izkazovanje dobička in davčne olajšave za podjetja	Izplačani dodatki na plače so postavka v bilanci uspeha. Priznani odhodek podjetja po obračunu davka na dobiček.	Izdane delnice so postavka v bilanci stanja. Priznani stroški ustanavljanja lastniških shem pri obračunu davka na dobiček.
Davčne olajšave za zaposlene	Oprostitev plačila socialnih prispevkov in davkov za dodatke, do določenih zneskov po določenem obdobju varčevanja.	Odložitev plačila davkov na kapitalski dobiček ob odkupu in oprostitve ob prodaji, do določenih zneskov po določenem obdobju lastništva.
Tveganja za zaposlene	Nihanje vrednosti dodatkov na plače v prihodnosti.	Nihanje vrednosti delnic v prihodnosti.

Vir: A. Pendleton et al., Employee share ownership and profit-sharing in the European Union, 2001, str. 10.

Poutsma (2001, str. 22) navaja, da so razlogi za odločitev o uveljavitvi določene vrste finančne participacije različni. Udeležba pri dobičku povečuje produktivnost in dobičkonosnost ter napredek in motivacijo, udeležba v lastništvu pa povečuje predvsem vpletenost (pripadnost) v podjetje in manj vpliva na produktivnost in dobičkonosnost.

Drofenik Štibelj (2006, str. 2) navaja, da je udeležba v lastništvu podjetja sicer bolj posredna oblika motivacije zaposlenih, vendar je dolgoročnejša. To še posebej velja za neprenosljive delnice, ki jih morajo zaposleni običajno v svoji lasti obdržati tri do pet let, preden jih lahko prodajo. Zaposlene se tako motivira za uspešno delo v prihodnosti, saj na račun uspešnosti podjetja kot celote pričakujejo letno še dodatno premoženjsko korist v obliki dividend, ki so ločene od rednih mesečnih plač. Uspešno poslovanje prav tako vodi do višje tržne vrednosti delnic podjetja in zaposleni lahko ob izteku obdobja neprenosljivosti delnic za njih iztržijo mnogo več, kot pa je bila njihova vrednost v času, ko so jih dobili v svojo last.

Za finančno sodelovanje zaposlenih v podjetjih EU se uporabljajo različne oblike in sheme finančne participacije ter njihove kombinacije. Dve temeljni obliki, udeležba v dobičku in kapitalu, se kombinirata v različnih zaporedjih, kot bo prikazano v nadaljevanju, v posojilnih in varčevalnih shemah, ki sta različno primerni za različne vrste in namene podjetij.

2.2 Izvedbene oblike finančne participacije v državah Evropske unije

2.2.1 Posojilne in varčevalne sheme

Udeležba pri dobičku in udeležba v kapitalu podjetij se torej kombinirata v različnih zaporedjih v posojilnih in varčevalnih shemah. V shemah, ki so kombinacija obeh oblik udeležbe, je udeležba pri dobičku namenjena ali varčevanju za odkup delnic v prihodnosti ali plačevanju posojil za odkup delnic v preteklosti. Ti različni zaporedji udeležbe v delitvi dobičkov in lastništvu podjetij izražata kombinirani shemi, imenovani varčevalna shema ali PAYE (angl. *pay as you earn*) in posojilna shema ali SAYE (angl. *save as you earn*).

Posojilne sheme omogočajo odkup delnic z odloženim plačilom, kar imenujemo odkup s finančnim vzvodom (angl. *leveraged buyout*), ki je brezobrestno posojilo podjetja ali posojilo banke z nižjimi obrestmi. V varčevalnih shemah, kjer gre za odložen odkup delnic, se zaposleni odločajo, ali po varčevanju dvignejo gotovino ali odkupijo delnice. Navadno se jim izročijo obresti, glavnica pa se vloži v nakup delnic. Do izdaje delnic podjetja praviloma ne morejo razpolagati s prihranki zaposlenih, priliv denarja je šele ob izdaji delnic. Splošna predstava je, da so posojilne sheme bolj tvegane za podjetja in imajo šibkejši motivacijski učinek na zaposlene kot varčevalne sheme. V posojilnih shemah udeležbe v lastništvu ni mogoče pogojevati z udeležbo pri dobičkih, ki je prvo tveganje podjetij ali bank. Koristi za zaposlene sicer nastopijo takoj, vendar je njihova realizacija odložena za več let. V varčevalnih shemah pa je udeležbo v lastništvu mogoče pogojevati z udeležbo pri dobičkih. Koristi nastopijo večkrat, zaposleni jih praviloma utegnejo realizirati, čeprav ne vedno brez davčnih olajšav (Böhm, 2003, str. 5-6).

Varčevalne sheme so z vidika motivacije zaposlenih za uspešnost podjetja bolj pomembne, ker prinašajo večje predvidene koristi in s tem tudi tveganja. Od uspešnosti podjetja je namreč odvisna cena delnic ob prodaji po izteku varčevalne sheme. Ker so v varčevalnih shemah ob izdaji delnice plačane, ni nobenega formalnopravnega razloga za omejevanje njihove prenosljivosti (Simoneti, Böhm, Gregorčič, Cankar & Borec, 2003, str. 17-20).

2.2.2 Široke in ozke sheme

Druga temeljna delitev shem finančne participacije je odvisna od deleža zaposlenih vključenih v posamezno shemo. V primeru, ko je udeležba namenjena vsem zaposlenim, govorimo o širokih (delavskih) shemah (angl. *broad-based schemes*). Ko pa je udeležba namenjena manjši skupini zaposlenih, govorimo o ozkih (managerskih) shemah (angl. *narrow-based schemes*). Te so navadno namenjene za managerje, člane nadzornih svetov ter vodilne strokovnjake.

Razlikovanje med širokimi in ozkimi shemami je pomembno zaradi dveh razlogov: 1) če je participacija namenjena le ožjemu krogu zaposlenih, lahko udeležba pri dobičku in delavsko delničarstvo še povečata, namesto zmanjšata obstoječe neenakosti v distribuciji dohodka in bogastva, kar postavlja dvom v smiselnost vpeljave finančne participacije in 2) obstaja možnost, da so v ozadju vpeljave širokih in ozkih shem povsem različni razlogi. Medtem ko je pri vpeljavi širokih shem motiv povečanje identifikacije delavcev s podjetjem, je namen ozkih shem izboljšati upravljalno delovanje managerjev (Pendleton et al., 2001, str. 12).

Udeležba pri dobičku je praviloma samo v široki izvedbi, udeležba v lastništvu pa ima tudi ozko izvedbo, ki je navadno kombinacija obeh oblik udeležbe. V obeh izvedbah se dobički izplačajo v delnicah ali delniških opcijah, vendar se opcije pogosteje uporabljajo v ozki izvedbi.

2.3 Prednosti in pomanjkljivosti finančne participacije

2.3.1 Prednosti finančne participacije

O pozitivnih učinkih finančne participacije smo že govorili, najbolje jih povzamemo po ugotovitvah številnih raziskav narejenih za Evropsko komisijo. Ta v svojem Sporočilu o okviru za pospeševanje finančne participacije zaposlenih našteva potencialne koristi, ki jih ima udeležba zaposlenih v dobičku in lastništvu podjetij na treh ravneh – za podjetja, zaposlene in gospodarstvo v celoti.

Glavni razlogi zaradi katerih **podjetja** vpeljujejo finančno participacijo, so motiviranje zaposlenih za uspešnost poslovanja, večja identifikacija zaposlenih s podjetjem in povezovanje interesov delavcev z interesi lastnikov ter s tem vpliv na povečevanje produktivnosti, konkurenčnosti in dobička. Finančna participacija je tudi pomemben instrument za pridobivanje ter ohranjanje specifičnih in dragocenih kadrov. Hkrati povečuje lojalnost in dolgoročno navezanost zaposlenih na podjetje. Navsezadnje je lahko finančna participacija tudi pomemben instrument za pridobivanje investicijskega kapitala (neposredno, pa tudi posredno kot pozitivni kazalec za druge investitorje, da gre za podjetje, v katerem so zaposleni zavzeti za rast vrednosti delnic).

Za **zaposlene** je finančna participacija nov dodaten vir zaslužka oziroma osebnega premoženja. Zaposlenemu omogoča udeležbo v uspehu podjetja, zato pripomore k večji

identifikaciji s podjetjem in večji vključenosti v poslovanje (boljši informiranosti in razumevanju poslovanja). Ko je finančna participacija povezana še z drugimi participativnimi oblikami (participativne delovne prakse, kot so timsko delo, delitev dela in sodelovanje delavcev pri upravljanju) pripomore k višji kakovosti delovnega življenja in zadovoljstvu pri delu.

V **gospodarstvu** v katerem je finančna participacija razširjen instrument, se lahko pričakuje boljše delovanje trga delovne sile (večja stabilnost zaposlovanja in nova delovna mesta) in enakopravnejša delitev družbenega premoženja – večja ekonomska demokracija, ki spodbuja socialno povezanost in vključenost (Kanjuro-Mrčela, 2005, str. 53-54).

2.3.2 Pomanjkljivosti finančne participacije

Pozitivni učinki finančne participacije prevladujejo nad negativnimi lastnostmi, ki jih bomo objektivno analizirali. Upoštevali bomo strokovne poglede, razmišljanja in rezultate empiričnih študij o slabostih in negativnih vplivih uvedbe finančne participacije, ki so nastala v državah razvitih tržnih ekonomij (Purič, 1997, str. 4 & Uhan, 2000b, str. 22-23):

- Negativni vidiki s strani lastnikov kapitala. Ob delničarskih shemah se pojavi problem upadanja moči lastnikov kapitala in zmanjševanje moči managementa. Hkrati se zmanjšujejo tudi dividende lastnikov kapitala.
- Problem prevelikega števila zaposlenih. Udeležba zaposlenih pri dobičku je nepravilna v podjetjih z večjim številom zaposlenih, kjer delo posameznika ni mogoče natančno meriti in nagrajevati. V kolektivnih shemah se izgubi zveza med prispevkom posameznika k uspehu podjetja in finančno udeležbo.
- Neučinkovitost skupinskih spodbud in problem zastonjkarstva. Učinki spodbud se pri nagrajevanju skupinske uspešnosti izgubijo, saj vsakemu delavcu pripada enak delež dodatno ustvarjenega dobička ne glede na vložen napor. Pojavi se problem zastonjkarstva (angl. free-rider problem), kar pomeni, da se zaposleni delu izogibajo, hkrati pa je težko določiti prispevek posameznikov. To povzroča dodatne stroške nadzora in zaradi zmanjšanih naporov zaposlenih tudi nižjo produktivnost. Potencialna rešitev je lahko sodelovanje med zaposlenimi. Z vzajemnim nadziranjem bi se zmanjšali stroški nadzora in učinek zastonjkarstva.
- Povečanje tveganja zaposlenih. Tveganje zaposlenih je večje zaradi nezmožnosti razpršitve različne uporabe dela zaposlenih v različnih sektorjih in podjetjih znotraj gospodarstva, medtem ko lastniki kapitala svoj kapital lažje in neovirano razpršijo.

Artič (2004, str. 45-46) predstavlja še naslednje pomanjkljivosti nagrajevanja zaposlenih s finančno participacijo v podjetjih:

- managerji imajo možnost, da umetno prikazujejo boljše poslovne rezultate od dejanskih in s tem umetno ustvarjajo dobiček ali napihujejo cene delnic,

- na nerazvitih kapitalskih in finančnih trgih in v pogojih, kjer lastniki nimajo vseh informacij, lahko pride do različnih špekulacij,
- nagrajevanje zaposlenih z njihovo udeležbo v dobičku ali lastništvu podjetja je lahko z neustrezno davčno zakonodajo zelo ovirano in
- v okoljih z nerazvito lastniško kulturo sta management in vodstvo podjetja glavna zagovornika in predlagatelja nagrajevanja s finančno participacijo, ki pri tem pogosto zasledujeta izključno lastne interese, zraven pa pozabljata na samo bistvo in cilj nagrajevanja s finančno participacijo.

2.4 Značilnosti podjetji, ki uporabljajo finančno participacijo

Preden preidemo na preučevanje razširitve finančne participacije v podjetjih EU, bomo kratko predstavili glavne strukturne značilnosti podjetij, ki jih uporabljajo. Povzemamo jih po Pendleton et al. (2001, str. 47-60). Ti obsegajo: 1) velikost podjetja, 2) boljša komunikacija z zaposlenimi, 3) ukrepi na področju ravnanja s človeškimi viri in 4) dejavnost podjetja.

2.4.1 Velikost podjetja

Obstaja močan pozitiven odnos med uporabo širokih shem finančne participacije in velikostjo podjetja. Za večja podjetja, ki kotirajo na organiziranem trgu vrednostnih papirjev je značilno pregledno poslovanje. S tem omogočajo zaposlenim natančen vpogled v vrednost delnic, zato so ti nagrado v obliki vrednostnih papirjev tudi pripravljeni sprejeti. Pri širokih shemah udeležbe pri dobičku, gre pozitiven odnos predvsem pripisati dejstvu, da delitev dobička v določenih državah in pod določenimi pogoji temelji na principu enakopravnosti.

2.4.2 Boljša komunikacija z zaposlenimi

Podjetja, ki uporabljajo sheme delavskega delničarstva, praviloma več obveščajo svoje zaposlene o poslovnih načrtih in finančnih tokovih kot podjetja, ki takšnih shem ne uporabljajo. Za podjetja, ki uporabljajo sheme udeležbe pri dobičku, je značilno, da so podjetja s široko zastavljenimi načrti relativno bolj pripravljena deliti informacije z zaposlenimi kot podjetja z ozko zastavljenimi načrti.

2.4.3 Ukrepi na področju ravnanja s človeškimi viri

V tem kontekstu je zanimiva relacija med finančno participacijo in izobraževanjem ter posledično bolj kvalificirano delovno silo. Ugotovitve kažejo, da s stališča podjetja finančna participacija pripomore pri zaščiti investicij v izobraževanje zaposlenih. V podjetjih z načrti delavskega delničarstva se posveča večja pozornost izobraževanju zaposlenih in vrednotenju njihovega razvoja/znanja. Taka podjetja so zainteresirana zaščititi svoje investiranje v delovno silo s kombiniranjem izobraževanja, vrednotenja in delniških načrtov. Posledično imajo podjetja s široko zastavljeno finančno participacijo praviloma bolj kvalificirano delovno silo kot podjetja brez shem finančne participacije. Delež zaposlenih z visoko izobrazbo v takih

podjetjih je več kot 25 % v primerjavi z 21 % v podjetjih, ki finančne participacije ne uporabljajo.

2.4.4 Dejavnost podjetja

Smiselnost uveljavitve finančne participacije je odvisna tudi od dejavnosti podjetja. Nagrajevanje s finančno participacijo je bolj uveljavljeno v finančnem in storitvenem sektorju, v visoko tehnoloških podjetjih in podjetjih informacijske tehnologije. Ta podjetja so močno odvisna od znanja in motiviranosti visoko usposobljenih kadrov. Pomanjkanje takšnih specializiranih strokovnjakov na trgu dela spodbuja podjetja, da med seboj tekmujejo s politiko nagrajevanja in s tem privabljajo visoko kvalificirane kadre v svoje vrste (Van Den Bulcke, 1999, str. 37-38).

2.5 Razširjenost finančne participacije v Evropski uniji

Glede na številne pozitivne učinke finančne participacije bi bilo pričakovati, da je v praksi njena raba velika, vendar temu ni tako. Kot bomo videli v nadaljevanju, je finančna participacija zelo različno razširjena po posameznih državah članicah EU. Razlike v razširjenosti gre pripisati različnim političnim pristopom držav članic. Ti lahko skozi zakonsko ureditvijo sistema vključno z davčnimi ugodnostmi njeno rabo promovirajo ali celo zavirajo. Nekatere države, kot so Francija in Velika Britanija, imata dolgo tradicijo finančne participacije in posledično najbolj razširjene različne oblike shem. Potrebno je tudi opozoriti, da ima Francija kot edina država v podjetjih z več kot 50 delavci obvezno udeležbo pri dobičku od leta 1958. Splošno gledano je finančna participacija veliko bolj razširjena v starih članicah (EU-15), medtem ko se v novih državah članicah (EU-10+2)⁵, ki so vstopile v EU leta 2004 in 2007, pojavlja v zelo majhnem obsegu. V teh državah je prevladujoča oblika finančnega sodelovanja lastništvo zaposlenih, ki se je uveljavil v procesu privatizacije in je vplival na prehod iz socialističnega v tržno usmerjen ekonomski sistem. Rezultat tega so različne definicije finančne participacije med državami, vezane na državni sistem. V nadaljevanju bomo predstavili glavne vire informacij o razširjenosti finančne participacije za celotno območje EU (EU-27).

Ne glede na to katere vire informacij uporabimo je moč opaziti znatno rast finančne participacije zaposlenih v EU v zadnjih letih. Rast velja za udeležbo v dobičku in lastništvu, čeprav je udeležba pri dobičku bolj široko razširjena kot udeležba v lastništvu. Po vsej EU raste delež podjetij, ki ponujajo različne oblike shem finančne participacije, prav tako pa raste tudi število zaposlenih, ki so udeleženi v posameznih shemah. Po drugi strani pa je kljub pozitivnim trendom opaziti, da je finančna participacija razširjena na pomemben delež delovne sile le v peščici držav. Da bi zadostili glavnemu načelu Evropske komisije, da naj finančna participacija zajema vse zaposlene in ne le posameznih skupin, so nadalje potrebne konkretne akcije za rast širokih shem. Pomemben faktor pri doseganju tega cilja je

⁵ Seznam držav EU-15 in EU-10+2 sta v Prilogi 1.

zakonodaja v posameznih državah članicah, ki lahko le v dobro formuliranih vladnih politikah popolnoma realizira potencial finančne participacije (Lowitzsch, Hashi & Woodward, 2008, str. 17).

Na razpolago imamo tri glavne vire informacij o razširjenosti shem finančne participacije v EU (Welz & Fernandez Macias, 2007, str. 9): **EPOC raziskava** (Employee Participation in Organisational Change), **CRANET raziskava** (CRANET E-Survey) in **EWCS raziskava** (European Working Conditions Survey). Njihove glavne značilnosti predstavljamo v Prilogi 4 (Tabela 8, str. 5).

EPOC raziskava je bila enkratna študija, ki časovno izgublja na pomenu, zato jo bomo iz nadaljnje analize izključili. Za našo analizo sta pomembni Cranet raziskava iz leta 1999/2000 in četrta EWCS raziskava iz leta 2005. Pri odločitvi o reprezentativnosti njunih podatkov, naletimo na kar nekaj ovir. Nobena od njiju ne podaja natančne informacije o finančni participaciji: v obeh informacije o finančni participaciji izhajajo iz enega samega vprašanja. Nadalje je CRANET raziskava narejena na vzorcu podjetij in ne zaposlenih ter tako zbira podatke le od predstavnikov managementa. Hkrati je tudi geografsko pomanjkljiva, saj ne vključuje vseh 27 držav članic. Navedene pomanjkljivosti bomo omilili s primerjalno analizo raziskave EWCS, ki je izvedena neposredno na zaposlenih in analizira vseh 27 držav članic. Poleg tega nam raziskavi dajeta tudi različno sliko o razširjenosti finančne participacije. Vzroki so v različni metodologiji, času in vzorcu podatkov. Glavne razlike med njima predstavljamo v spodnji tabeli.

Tabela 3: Metodološke razlike CRANET in EWCS raziskave

	CRANET 2000	EWCS 2005
Enota opazovanja	Podjetja z več kot 100 zaposlenih	Zaposleni posamezniki (zaposleni in samozaposleni posamezniki)
Anketiranci	Kadrovski managerji	Posamezni delavci
Metoda zbiranja podatkov	Poštna raziskava	Osebni intervju
Pokritost	EU-15 z izjemo Luksemburga	EU-27, Hrvaška, Norveška, Švica, Turčija
Odzivnost	Povprečno 15 % (med 12 % in 20 %)	Povprečno 48 % (med 32 % in 69 %)

Vir: C. Welz & E. Fernandez Macias, Much ado about nothing?, 2007, str. 10.

CRANET raziskava kaže precej večjo razširjenost shem kot raziskava EWCS. Zaradi omenjenih metodoloških razlik je potrebno rezultate jemati z rezervo. Verjetno je dejanska razširjenost finančne participacije nekje vmes med ugotovitvami obeh raziskav. Ob prilagoditvi vzorca CRANET raziskave na podjetja le s širokimi shemami in EWCS raziskave na odgovore zaposlenih v podjetjih z več kot 250 zaposlenimi so razlike med raziskavama manjše. V nadaljevanju si bomo ločeno ogledali rezultate ene in druge raziskave ter s pomočjo rezultatov raziskave EWCS ponazorili tudi trend razvoja shem po letu 2000.

2.5.1 CRANET raziskava

V spodnji tabeli vidimo deleže podjetij po posameznih državah, ki uporabljajo sheme delavskega delničarstva in delitve dobička. Pri tem je potrebno opozoriti, da so v podjetjih, kjer uporabljajo tako široke kot ozke sheme slednje prikazane pri širokih shemah. Zato je lahko dejanski obseg ozkih shem tudi večji.

Tabela 4: Razširjenost finančne participacije po posameznih državah EU, v % (v podjetjih z več kot 200 zaposlenimi) – CRANET

	Udeležba v lastništvu	Delež široko zastavljenih shem	Udeležba v dobičku	Delež široko zastavljenih shem
Avstrija	9	41	66	38
Belgija	29	38	22	55
Danska	21	70	15	52
Finska	30	50	35	77
Francija	41	56	87	97
Nemčija	20	50	71	25
Grčija	23	23	19	39
Irska	34	47	29	83
Italija	15	13	15	53
Nizozemska	45	47	59	93
Portugalska	5	40	25	67
Španija	19	26	25	52
Švedska	26	46	27	70
Velika Britanija	45	67	27	81
EU skupaj	31	52	45	63

Vir: A. Pendleton et al., Employee share ownership and profit-sharing in the European Union, 2001, str. 31, 34.

Podatki nam kažejo, da ima manj kot tretjina podjetij (31 %) z več kot 200 zaposlenimi načrt delavskega delničarstva zaposlenih. Ta podjetja so precej enakomerno razdeljena na podjetja s široko zastavljenimi načrti (52 %), ki so odprti za vse zaposlene in ozko zastavljenimi načrti (48 %), ki so namenjeni vodilnim delavcem. Države z največjim številom shem delničarstva so Velika Britanija, Nizozemska in Francija. Najmanj jih najdemo v Avstriji in na Portugalskem. Analiza kaže tudi, da je v državah, kjer so sheme delničarstva najbolj razširjene, večji tudi delež široko zastavljenih shem.

Pri načrtih delitve dobička je slika nekoliko drugačna. Ti so pogostejši od načrtov delavskega delničarstva, saj jih najdemo v 45 % podjetij. Pri teh načrtih je tudi večja verjetnost, da so široko zastavljeni, saj je več kot 60 % shem delitve dobička široko zastavljenih. Sheme delitve dobička so najpogostejše na Nizozemskem, v Veliki Britaniji, Franciji, Nemčiji in Avstriji. Pri tem velja omeniti, da so v Avstriji in Nemčiji ozko zastavljene, medtem ko so na Nizozemskem, v Franciji in Veliki Britaniji večinoma široko zastavljene. Razširjenost širokih

shem v teh državah je predvsem posledica zakonodaje, davčnih olajšav in drugih spodbud, ki ugodno vplivajo na njihovo uporabo (Pendleton et al., 2001, str. 31-34).

Cranet raziskava med drugimi ugotavlja tudi trend razvoja finančne participacije v EU v 90-ih letih. Podatki kažejo, da se je razširjenost delavskega delničarstva povečala zlasti na račun ozkih, managerskih shem. Pri drugih skupinah zaposlenih je bil porast manjši. Rast razširjenosti delavskega delničarstva se je pojavljala predvsem v obdobju med 1995-2000. Glede razširjenosti delitve dobička je bila ta v preučevanem obdobju največja v Franciji. Povečevala se je v letih od 1992-1995, nato je bila rast bolj konstantna. Podoben vzorec rasti je imela Velika Britanija. V drugih državah je bilo v obdobju med 1995-2000 moč opaziti predvsem naraščanje ozkih shem delitve dobička. Največjo rast je bilo moč zaznati v Španiji, na Danskem, Finskem in Nizozemskem (Pendleton et al., 2001, str. 36-46).

2.5.2 EWCS raziskava

Sliki (Slika 3 in Slika 4, str. 27) nam kažeta odstotek delavcev v podjetjih z 250 ali več zaposlenimi v različnih državah EU, katerih plača vključuje udeležbo v dobičku in lastništvu podjetja.

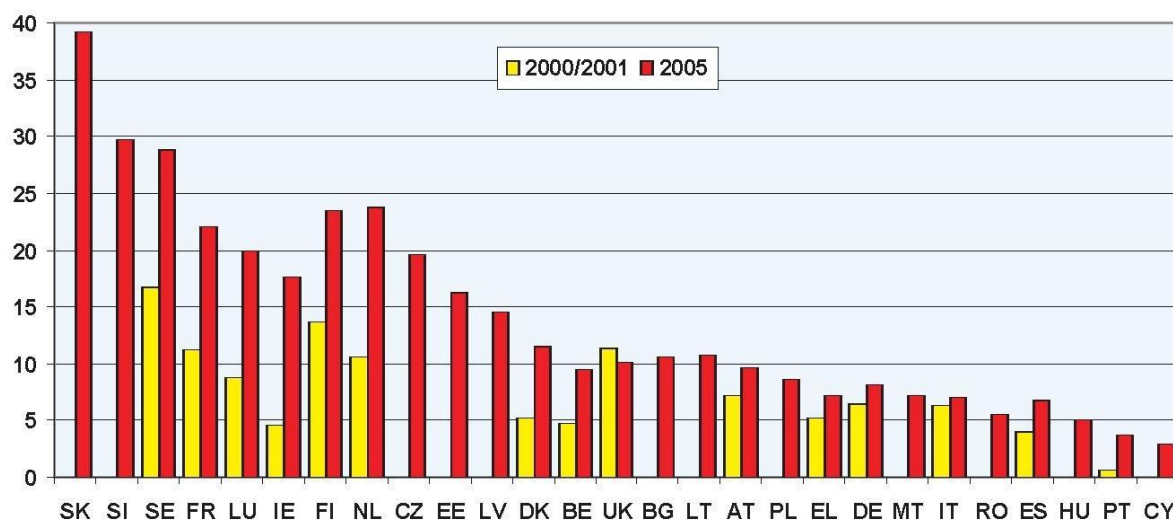
Kot vidimo je najpogostejša oblika sodelovanja udeležba zaposlenih pri dobičku podjetja. Najbolj je razširjena na Slovaškem, nato ji sledijo Slovenija, Švedska, Finska Nizozemska in Francija, kjer v shemah sodeluje od 20 % do 40 % zaposlenih. Udeležba pri dobičku je nizka v državah južne Evrope (Ciper, Grčija, Portugalska, Španija, Italija in Malta) ter na Madžarskem in v Romuniji.

Visok delež udeležbe zaposlenih pri delitvi dobička v Sloveniji in tudi na Slovaškem gre pripisati delitvi dobička v okviru 13. plače, ki se je poslužujejo podjetja. Nekaj jo lahko pripišemo tudi drugim ugodnostim za zaposlene, ki so sicer vezane na dobiček, vendar ne pomenijo neposredne udeležbe zaposlenih pri dobičku. Realnejša slika bi verjetno kazala največji delež udeležbe pri dobičku v Franciji, ki je vodilna država članic EU glede razvitosti finančne participacije, sledijo ji Velika Britanija, Irska in Švedska.

Nasploh je finančna participacija veliko bolj razširjena in uveljavljena v starih državah članicah. V novih državah članicah ostaja bolj ali manj fenomen z omejeno relevantnostjo in nizko stopnjo razširjenosti.

Slednje se izkaže tudi pri udeležbi v lastništvu podjetja, kjer podatki kažejo še manjšo razširjenost. Največja udeležba v lastništvu podjetja je na Irskem, sledijo Francija, Luksemburg in Belgija, kjer v shemah sodeluje od 5 % do 8 % zaposlenih. To so države, v katerih so različne oblike finančne participacije najbolj razvite. V Sloveniji, Veliki Britaniji, Bolgariji, Estoniji, na Danskem in Švedskem, v delavskem delničarstvu sodeluje le okoli 3 % zaposlenih. Na tem mestu opazimo protislovje, katerega gre verjetno pripisati omenjenim metodološkim razlikam med raziskavama. Dejstvo je, da so nove države članice delavsko delničarstvo uvedle pozno in posledično beležijo nizek delež le-tega.

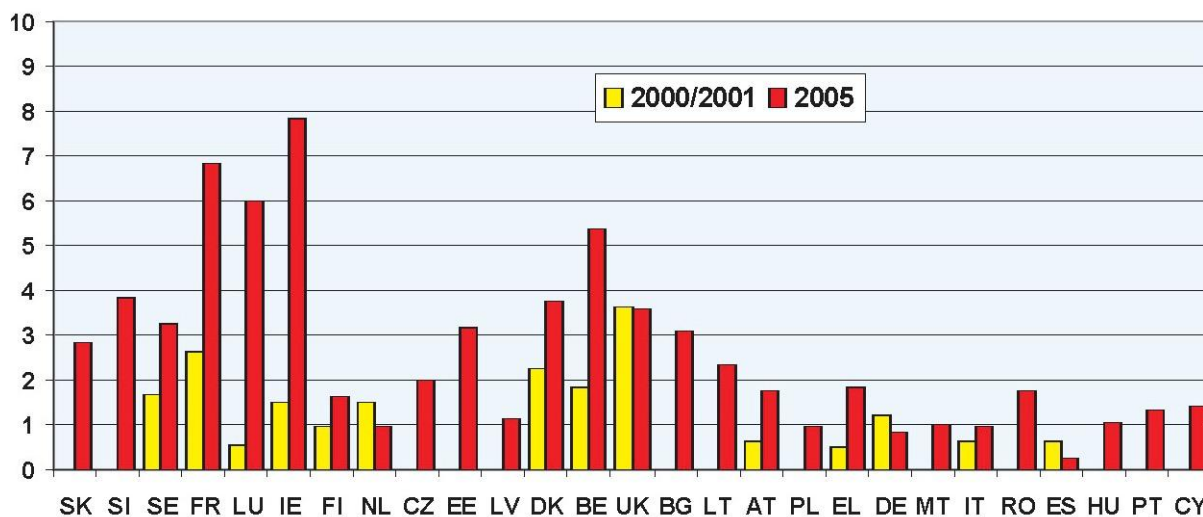
Slika 3: Razvoj delitve dobička v zasebnem sektorju, po državah*, v % delavcev iz vzorca, za obdobje 2001-2005



*Legenda: Kratice držav so v Prilogi 1.

Vir: C. Welz & E. Fernandez Macias, *Much ado about nothing?*, 2007, str. 17.

Slika 4: Razvoj delavskega delničarstva v zasebnem sektorju, po državah*, v % delavcev iz vzorca, za obdobje 2001-2005



*Legenda: Kratice držav so enake kot na Sliki 3.

Vir: C. Welz & E. Fernandez Macias, *Much ado about nothing?*, 2007, str. 17.

Rezultati raziskave EWCS kažejo, da je med vsemi novimi državami članicami EU, delavsko delničarstvo najbolj razširjeno v Sloveniji. Slovenija ima visoko mesto zaradi privatizacije številnih velikih podjetji, kjer je bil del kapitala razdeljen med zaposlene. Gostiša (2009, str.

2) razlaga, da je delavsko delničarstvo v prvi fazi privatizacije družbenega premoženja obsegalo skoraj 30 % delež v kapitalu podjetij, danes pa postopoma izginja. Preostanek se vse bolj koncentrira v rokah managerjev. Alternativa je razvoj širšega delavskega delničarstva, katerega zametek je postavil novo sprejeti ZUDDob.

Sliki nam hkrati prikazujeta tudi gibanje finančne participacije v času 2000/2001 in 2005. Podatki iz leta 2000/2001 so prikaz stanja le v starih državah članicah EU. V letu 2001 je bila izvedena tudi raziskava v novih državah članicah, ki so se pridružile EU v letu 2004, vendar ta ni razlikovala med javnim in zasebnim sektorjem. Raziskava, ki v splošnem kaže, da je finančna participacija zelo redko uporabljena kot sestavni del plače v večini evropskih držav hkrati kaže jasen trend naraščanja pojava v preučevanem obdobju. To nam kaže, da je odstotek delavcev vključenih v sheme finančne participacije v EU, še vedno nizek, vendar je v porastu.

3 SEDANJA UREDITEV FINANČNE PARTICIPACIJE V EVROPSKI UNIJI

3.1 Institucionalni okvir

Institucije EU, predvsem Evropska komisija (Commission of the European Communities), se podrobneje ukvarjajo s finančno participacijo že od začetka 90-ih let, vendar še ni bil sprejet nobeden zavezujoč predpis. Leta 1989 je Evropska komisija vključila finančno participacijo zaposlenih med glavne cilje svojega akcijskega programa za uveljavitev Listine o temeljnih socialnih pravicah delavcev (Action Programme for the Implementation of the Community Charter of Basic Social Rights of Workers). Rezultat tega je, da je Svet EU leta 1992 sprejel neobvezujoče **Priporočilo o spodbujanju participacije zaposlenih v dobičku in rezultatih podjetja, vključno s participacijo v kapitalu** (Council Recommendation of concerning the promotion of employee participation in profits and enterprise results, including equity participation), ki je tudi edini pravno formalni akt EU v zvezi s finančno participacijo. Priporočilo ni obvezujoč pravni akt, vendar ima pomembno vlogo. Na eni strani predstavlja stališče EU do tega vprašanja, na drugi usmerja delovanje držav članic. Splošno opredeljuje potrebo, da države članice priznajo pomen finančne participacije, pogojno pa lahko predstavlja prvi korak in pripravo na aktivnejše delovanje na tem področju.

Podlaga za sprejem omenjenega priporočila so bila gradiva Evropskega univerzitetnega inštituta v Firencah. Ta so nastala na podlagi obsežnih raziskav v posameznih državah članicah. Raziskave prikazujejo pregled stanja na področju finančne participacije in tam, kjer je bila uvedena, tudi pregled pozitivnih učinkov predvsem na (Purič, 1998, str. 4):

- motivacijo zaposlenih,
- poudarjeno pripadnost zaposlenih,
- interes zaposlenih za uspešnost podjetja kot celote,
- povečanje produktivnosti,

- povečanje podjetniške učinkovitosti,
- večjo fleksibilnost plač in
- makroekonomski učinek v razreševanju nezaposlenosti in stagflacije.

Predvsem odmevno in pomembno za vsebinsko pripravo priporočila je bilo srečanje leta 1990 v Firencah, kjer so strokovnjaki iz posameznih držav članic predstavili svoje poglede na stanje in razvoj finančne participacije v svojih okoljih. Na tem srečanju se je izoblikovala tudi skrajšanka za spodbujanje različnih oblik finančne participacije, in sicer »**PEPPER**« (Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results), ki naj bi predstavljal začimbo – poper – za zagotavljanje in razvijanje novih načinov motiviranja in spodbujanja iniciative zaposlenih npr. interesnih sistemov nagrajevanja.

Že leto kasneje je bil pripravljen pregled finančne participacije v državah članicah in izšlo je prvo Pepper poročilo, imenovano Pepper I Report. Nato so sledila še tri takšna poročila glede na spremembe ureditve finančne participacije v posameznih državah članicah ter širitev EU. Vsa izdana Pepper poročila in njihove glavne značilnosti zaradi preglednosti prikazujemo v tabeli (Tabela 5, str. 30).

Poleg Evropske komisije se je s finančno participacijo na prehodu tisočletja začela ukvarjati tudi Evropska fundacija za izboljševanje delovnih in življenjskih pogojev (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions), v nadaljevanju Eurofond. Eurofond je samostojen organ EU. Svet ministrov ga je ustanovil leta 1975, da bi prispeval k načrtovanju in ustvarjanju boljših delovnih in življenjskih pogojev v EU. Eden pomembnejših projektov Eurofonda je Evropski observatorij industrijskih odnosov (European Industrial Relations Observatory), imenovan EIRO, kjer sodelujejo nacionalni centri posameznih držav članic pri raziskovanju participacije zaposlenih, ki je že nekaj let med pomembnejšimi evropskimi raziskovalnimi prioritetami. Naslednja institucija pomembna za področje finančne participacije je Evropska federacija delničarstva zaposlenih (European Federation for Employee Share ownership), v nadaljevanju Efes. Odločitev o njeni ustanovitvi je bila sprejeta na prvem evropskem srečanju zaposlenih delničarjev maja 1998 v Bruslju. Glavni cilji organizacije so: omogočiti, da se sliši glas zaposlenih delničarjev v evropskih socialnih in političnih krogih, promocija lastništva zaposlenih in finančnega sodelovanja znotraj EU ter osredotočenje na izmenjavo informacij o finančni udeležbi na področjih, ki jih ta problematika zadeva, kot so zakonodaja, najboljša praksa, socialni dialog, obdavčenje, učinki na odnose znotraj podjetja, uspešnost in konkurenčnost.

Tabela 5: Glavne značilnosti PEPPER poročil

	PEPPER I	PEPPER II	PEPPER III	PEPPER IV
Leto izdaje	1991	1996	2006	2008
Namen poročila	Razširjenost in značilnosti finančne participacije (FP) v EU-12. ⁶	Vpliv Priporočila na razširjenost in značilnosti FP v EU-15.	Stanje in razširjenost FP v novih državah članicah (EU-10) in državah kandidatkah (Romunija, Bolgarija, Hrvaška in Turčija).	Stanje FP v EU-27 in državah kandidatkah (Hrvaška in Turčija).
Glavne ugotovitve	Med posameznimi državami in njihovo pravno ureditvijo ter uporabo FP obstajajo velike razlike, FP ni občutneje uporabljana.	Obstaja pozitivna povezava med FP in visoko stopnjo produktivnosti ne glede na uporabljen model FP.	Sheme delavskega delničarstva se pojavljajo v zelo majhnem obsegu, zakonsko urejene delitve dobička skoraj ni.	Kljub splošnem pozitivnem trendu rasti FP, je raba širokih shem uporabljana le v majhnem številu držav.
Priporočila	Ureditev zakonodaje, da ne bo ovirala uporabe FP in preučitev vloge ter pomena socialnih partnerjev.	Razvoj zakonodajnih okvirjev, posebej je bil izpostavljen davčni vidik in predlagana so bila različna načela za spodbudo FP.	Pri spodbujanju uveljavitve FP se priporoča pomoč (izkušnje) starih držav članic.	Trije predlogi za širitev delavske FP: izdelati zakonodajni okvir, ki bi izravnal FP na ravni EU, spodbujati FP s ugodnimi davčnimi olajšavami in raziskati sedanje stanje FP s primerljivo in osredotočeno raziskavo.

3.2 Institucionalna ureditev v Sloveniji

Institucionalna ureditev finančne participacije v Sloveniji je leta 2008 s sprejetjem Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku (v nadaljevanju ZUDDob) dobila tudi zakonsko podlago. Že pred sprejetjem zakona so korporacijski in delovnopravni predpisi omogočali udeležbo delavcev pri dobičku podjetja, vendar ta ni bila priznana kot posebna zakonsko določena pravica delavca. ZUDDob možnosti delitve dobička med zaposlene ne uvaja na novo, nove pa so davčne in ostale ugodnosti za razdeljeni del dobička. Prav ugodnejši in stimulativenjši pogoji razdeljevanja dobička so pomemben faktor naraščanja odločitev za vpeljavo shem finančne participacije.

3.2.1 Korporacijska ureditev

Po korporacijski zakonodaji družba lahko zagotovi zaposlenim udeležbo pri dobičku, kar pa ne pomeni plačila iz naslova dela, temveč direktno udeležbo pri dobičku. Udeležba pri dobičku delniške družbe je osnovna pravica lastnikov kapitala, ki pa jo ob določenih pogojih

⁶ Seznami držav EU-12, EU-15, EU-10 in EU-27 so v Prilogi 1.

Zakon o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD) priznava tudi zaposlenim. To področje ureja ZGD iz leta 1993, ki v svojem 228. členu omogoča, da se s statutom določi razdelitev dobička in prenovljen ZGD (ZGD-1) iz leta 2006, ki v 230. členu konkretnije opredeljuje uporabo dobička. Po kritju morebitne prenesene izgube in oblikovanju različnih vrst rezerv, podjetje beleži bilančni dobiček. O njegovi uporabi odloča skupščina s skupščinskim sklepom, ki ga lahko nameni za izplačila zaposlenim oziroma članom uprave in nadzornega sveta, če je za razdelitev za te namene določena podlaga, ali zakonska ali statutarne. Statutarne opredelitev mora biti konkretizirana na primer z merili ali pogoji izplačila, ni pa nujno, da je v statutu natančno določena višina izplačila dobička. V primeru, da se skupščina družbe odloči izplačati zaposlenim del bilančnega dobička, se takšna izplačila obravnavajo kot dohodki iz delovnega razmerja in so, skladno z zakonodajo, obdavčeni z dohodnino in s prispevki za socialno varnost. Po drugi strani tovrstni prejemki niso davčno priznan odhodek z vidika davka od dohodka pravnih oseb in povzročajo podjetjem celo večje stroške kot izplačila nagrad za poslovno uspešnost. Korporacijska zakonodaja torej omogoča na ustrezni statutarne podlagi razdelitev dobička zaposlenim, vendar je aktivno ne spodbuja, zato je sistem v praksi le redko zaživel.

3.2.2 Delovnoppravna ureditev

Delovnoppravne vidike udeležbe zaposlenih pri dobičku družbe opredeljuje Zakon o delovnih razmerjih iz leta 2002 (v nadaljevanju ZDR) in kolektivne pogodbe vseh ravni. ZDR v 139. členu omogoča dogovor med delodajalcem in delavcem o pravici do deleža dobička, ki se določi na osnovi dobička v poslovnem letu, izračunanem v skladu z zakonom. Novela ZDR, ZDR-A (Ur. l. RS, št. 103/2007) iz leta 2007 pa je vsebino navedenega člena spremenila. Ta določa, da je delavec lahko udeležen pri dobičku v skladu z zakonom. Tudi večina panožnih kolektivnih pogodb vsebuje med določili o plači tudi možnost dela plače iz dobička, vendar na podlagi internih aktov z vnaprej določenimi merili. Zaposlenim se lahko poleg normalne plače zagotavlja tudi nagrada za njihovo delo, kar je eno izmed meril za določanje plače. V tem primeru takšno nagrado obravnavamo enako kot plačo (13. ali 14. plača glede na uspeh poslovanja družbe).

V Splošni kolektivni pogodbi za gospodarske dejavnosti iz leta 1997 (v nadaljevanju SKPg) je v 49. členu določeno, da merila za določitev dela plače na podlagi uspešnosti poslovanja določita delodajalec in reprezentativni sindikat podjetja. Dogovorita se tudi o tem, ali se ta del plače izplača v denarju ali delnicah in o odložitvi plačila. Določilo SKPg ne govori o dobičku, saj socialni partnerji na družbeni ravni ne morejo s kolektivno pogodbo zavezovati družbenikov, da del tega razdelijo tudi zaposlenim. Odločitev družbenikov je odvisna predvsem od določitve te možnosti v statutu družbe na podlagi sklepa sprejetega na skupščini družbe. Korporacijski zakonodaji je bila bolj komplementarna prej veljavna SKPg iz leta 1993, ki je v 42. členu določala, da se skladno z akti delodajalca in vnaprej določenimi merili ustrezen del dobička razdeli med zaposlene kot del plače (Mežnar, 2006, str. 368-369).

3.3 Predstavitev Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku

Slovenija je poskušala v skladu s Priporočilom Sveta EU (92/443/EEC), že večkrat urediti področje finančne participacije. Prvi predlog ZUDDob družbe iz leta 1997, ki je urejal zgolj udeležbo pri dobičku, ne pa tudi lastništva zaposlenih, je bil zavrnjen brez parlamentarne razprave. Drugi predlog zakonske ureditve iz leta 2005, ki je v primerjavi s prvim uvedel sistem obvezne udeležbe pri dobičku in v lastništvu podjetja za vse kapitalske družbe, ki imajo več kot 30 zaposlenih, ni bil sprejet v Državnem zboru. Tretji predlog še istega leta 2005 je povzel vsebino drugega predloga, razlikoval se je v tem, da je ohranil obvezno udeležbo pri dobičku, delavsko delničarstvo pa je postalo prostovoljno. Tudi ta ni bil sprejet v Državnem zboru.

Preobrat se je zgodil 29. februarja 2008, ko je bil sprejet ZUDDob (Ur. l. RS, št. 25/08), ki je stopil v veljavo mesec dni kasneje. Temeljni razlog za sprejetje zakona gre pripisati ideji o povečanju blaginje v Sloveniji, za katero se zavzema obsežni predpis⁷, ki ga je Vlada RS sprejela novembra 2005. Ta v sklopu dogovora o novi plačni politiki vključuje tudi ukrep uveljavitve in stimuliranja udeležbe zaposlenih pri dobičku podjetja. Priprava ZUDDob pa je bila predvidena tudi v Socialnem sporazumu za obdobje 2007-2009, ki kot dejavnost za doseg postavljenih ciljev na področju politike plač vključuje tudi pripravo ZUDDob gospodarskih družb.

ZUDDob ureja udeležbo delavcev pri dobičku družbe in udeležbo v lastništvu družbe, pogodbo o udeležbi pri dobičku, postopek sklenitve pogodbe, denarno in delniško shemo ter pogoje za pridobitev davčnih olajšav.

Zakon sledi **načelu prostovoljnosti in neprenosljivosti, načelu enakosti in načelu skrbnosti**. Načelo prostovoljnosti in neprenosljivosti pomeni, da je udeležba pri dobičku prostovoljna tako za delavce kot za delodajalce in da pravica do udeležbe ni prenosljiva, torej je vezana na posameznega delavca, ki je ne more prenesti na tretjo osebo. Načelo enakosti določa, da morajo biti pri dobičku udeleženi vsi delavci pod enakimi pogoji in da udeležba ne sme posegati v že pridobljene pravice delavcev, ki izhajajo iz delovnega razmerja.

V nadaljevanju bomo analizirali, le za potrebe empiričnega dela diplomske naloge, pomembne določbe tega zakona. To so predvsem omejitve, ki jih zakon postavlja, dovoljeni obliki shem finančne udeležbe in davčne olajšave.

ZUDDob postavlja določene **omejitve** glede gospodarskih družb, ki lahko delijo dobiček med zaposlene in glede višine zneska udeležbe pri dobičku. Tako zakon določa, da se delitev dobička uporablja samo za kapitalske družbe, kakor jih določa ZGD-1, to so družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), delniška družba (d. d.), komanditna delniška družba (k. d. d.) in evropska delniška družba (e. d. d.). Med posameznimi oblikami kapitalskih

⁷ Okvir gospodarskih in socialnih reform za povečanje blaginje v Sloveniji.

gospodarskih družb pa je potrebno razlikovati tudi pri uvajanju posamezne oblike udeležbene sheme. Zakon razlikuje med denarno shemo, ki se lahko uporablja v vsaki kapitalski gospodarski družbi, in delniško shemo, ki se lahko uporablja le v d. d., katerih delnice so uvrščene na organiziran trg vrednostnih papirjev. Podjetje lahko delavcem izplača največ 20 % dobička posameznega poslovnega leta, vendar ne več kot 10 % letnega bruto zneska plač izplačanih v družbi v tem poslovnem letu. Najvišji znesek, ki ga delavec lahko prejme, ne sme presegati 5000 EUR. Zakon tudi postavlja omejitve glede oseb, ki so lahko udeležene pri delitvi dobička. Udeleženi so lahko vsi zaposleni, ki opravljajo delo na podlagi pogodbe o zaposlitvi, razen delavci, ki so hkrati pretežni lastniki družbe (imelniki 25 % glasovalnih pravic ali 25 % deleža v kapitalu družbe) in člani posloводства, prokuristi in izvršni direktorji.

ZUDDob omogoča sklenitev dveh vrst shem udeležbe pri dobičku. **Denarna shema** daje delavcem pravico do izplačila pripadajočega zneska dobička v denarju. Pripadajoči znesek se od dne pridobitve pravice (to je z dnem sklepa o sprejetju letnega poročila) do dejanskega izplačila obrestuje najmanj v skladu z obrestno mero, ki jo komercialne banke uporabljajo za dolgoročno vezane vloge. Obresti se izplačajo hkrati s pripadajočim zneskom dobička. Zakon še omogoča, da lahko delavec kadarkoli zahteva izplačilo pripadajočega zneska dobička in obresti. Delavec mora vedeti, da v primeru, ko zahteva izplačilo pred potekom enega leta od dne sprejetja sklepa o potrditvi letnega poročila, ni upravičen do nobene davčne olajšave. Pripadajoči znesek dobička dospe v plačilo v 60 dneh od poteka roka določenega v pogodbi.

Delniška shema daje delavcem pravico do izplačila pripadajočega zneska dobička v obliki delnic. Za morebitni preostali del dobička, ki ne zadostuje za izplačilo v obliki delnic, pa veljajo določila denarne sheme. Družba mora informacijo o višini pripadajočega zneska dobička in o številu pripadajočih delnic sporočiti delavcem najpozneje v 30 dneh po sprejetju sklepa o potrditvi letnega poročila. Delnice so navadne imenske, ki so v celoti vplačane in katerih izdajatelj je družba ali njej nadrejena družba. Družba lahko pridobi delnice s povečanjem osnovnega kapitala ali s pridobivanjem lastnih delnic. Cena za nakup delnic ne sme biti manjša od zadnje tržne cene že izdanih delnic družbe. Delnice morajo biti vpisane v klirinško depotno družbo najpozneje v treh mesecih od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska. Z delnicami delavec zaradi zakonske prepovedi odsvojitve in obremenitve ne sme razpolagati tri leta.

Za uveljavitev **davčnih ugodnosti** mora biti pogodba o udeležbi pri dobičku odobrena s strani Ministrstva za gospodarstvo in vpisana v poseben register. V Prilogi 3 (Tabela 7, str. 2) predstavljamo izpis iz omenjenega registra pogodb. Razvidno je, da je bilo do sedaj registriranih 37 pogodb o udeležbi delavcev pri dobičku. Od tega ima 34 sklenjenih pogodb denarno shemo, 3 pogodbe pa delniško shemo udeležbe.

Glede davčnih olajšav in olajšav pri prispevkih za socialno varnost veljajo naslednja določila. **Družba** lahko uveljavlja zmanjšanje davčne osnove pri obračunu davka od dohodka pravnih oseb za 70 % ali 100 % pripadajočega zneska dobička in obresti. Davčna olajšava v višini 70 % se lahko uveljavi, če se pripadajoči dobiček delavcem izplača po preteku enega leta od dne

sprejetja sklepa o potrditvi letnega poročila. Davčna olajšava v višini 100 % pa se lahko uveljavi po preteku treh let. Če je udeležba pri dobičku delavcem izplačana pred potekom enega leta, se davčna olajšava ne more uveljavljati.

Zaposlenim se dohodek izplačan na podlagi denarne sheme šteje za dohodek iz delovnega razmerja. Če je dobiček izplačan po poteku enega leta od dne pridobitve pravice, se ne všteva v davčno osnovo 70 % tega dohodka. Če je dobiček izplačan po preteku treh let, se ne všteva v davčno osnovo 100 % tega dohodka. Prispevki za socialno varnost se v prvem primeru obračunajo od 30 % pripadajočega zneska dobička, v drugem primeru pa velja oprostitev plačila. V primeru, ko je dobiček iz denarne sheme izplačan pred potekom enega leta, se v celoti všteva v davčno osnovo, prispevki za socialno varnost pa se obračunajo in plačajo od celotnega dohodka. Davčna obveznost od delnice, ki jo delavec pridobi na podlagi delniške sheme in z njo razpolaga po preteku treh let, je odložena do prodaje delnice in se ugotavlja po pravilih, ki veljajo za dobiček iz kapitala.

Za zaključek omenimo še Predlog prenovljenega zakona o udeležbi delavcev pri dobičku družbe (v nadaljevanju ZUDDob-1), ki je bil v zakonodajnem postopku obravnavan leta 2010. Predlagani ZUDDob-1 naj bi poenostavil postopek delitve dobička, odpravil odlog izplačila ter uvedel novo davčno obravnavo izplačanega dobička. S tem naj bi ZUDDob-1 zagotovil večjo odzivnost gospodarskih subjektov, predvsem pa je predlog zanimiv zaradi predvidene delno obvezne udeležbe. Ta uvaja, če skupščina podjetja sprejme sklep o delitvi več kot 25 % bilančnega dobička, da se mora del dobička namenjenega za razdelitev obvezno nameniti delavcem. Predlagani ZUDDob-1 ob ponovnem glasovanju v Državnem zboru ni bil sprejet na podlagi veta Državnega sveta.

4 MOŽNOSTI UVELJAVITVE IN IZKUŠNJE S FINANČNO PARTICIPACIJO V SLOVENSKIH PODJETJIH

V raziskovalnem delu naloge smo na podlagi mnenj različnih strokovnjakov v šestih slovenskih podjetjih preverjali možnosti uveljavitve finančne participacije oziroma izkušnje z njo in iskali razloge za njeno relativno nizko razširjenost. Podlaga raziskave je bil sprejeti ZUDDob, ki smo ga analizirali v prejšnjem poglavju.

4.1 Namen in cilji raziskave

V Sloveniji bi prednosti finančne participacije, ki smo jih v diplomskem delu ugotovili, veljalo izkoristiti in s tem povečati učinkovitost in konkurenčnost slovenskih podjetij. Finančna participacija je tudi pomembno orodje pridobivanja investicijskega kapitala ter prispeva k povečevanju kapitala v podjetjih. Slednje velja predvsem za novonastala podjetja (angl. *start-up firms*). Prav tako je po mnenju različnih institucij EU, ki se s finančno participacijo ukvarjajo, zelo pomembna za razvoj in uspešnost malih in srednjih podjetij, v nadaljevanju MSP (angl. *SME – small and medium enterprises*), na katerih EU danes gradi strategijo uspešnega gospodarstva za prihodnost.

Ob stimulatívni davčni politiki, ki je spodbudila, in ustrezni zakonodaji, ki je izvajanje finančne participacije v slovenski praksi dejansko omogočila, še vedno opažamo zelo majhno rabo tega instrumenta v praksi. Namen raziskave je ugotoviti, zakaj je temu tako. Raziskavo smo opravili tako, da smo zbrali in analizirali odgovore različnih respondentov. Razloge za neuporabo instrumenta smo iskali v dveh podjetjih, ki z nagrajevanjem s finančno participacijo sploh niso začeli. Analizirali smo tudi razloge za opustitev nagrajevanja s finančno participacijo v podjetju, kjer so ga uvedli, vendar z njim ne bodo nadaljevali. Prav tako smo analizirali tri podjetja, ki so nagrajevanje s finančno participacijo uvedla in bodo z njim tudi nadaljevala. Ob tako raznolikih respondentih bomo lahko analizirali obe plati medalje in realizirali cilje raziskave.

Cilji raziskave so ugotoviti na primerih praktične (ne)uporabe instrumenta razloge za takšno vedenje podjetij. Na podlagi zbranih podatkov želimo tudi opisati odzive vodilnega kadra na ZUDDob ter njihove morebitne predloge za njegovo izboljšavo. Tako bomo lahko ugotovili dejansko stanje v slovenskih podjetjih in bomo v zadnjem poglavju diplomskega dela lahko podali možna priporočila.

4.2 Metodologija

Empirični del naloge sloni na kvalitativni analizi podatkov primarnih virov raziskovanja zbranih z metodo delno strukturiranega intervjuja. O delno strukturiranem intervjuju govorimo, kadar imamo spisek tem in vprašanj pripravljen vnaprej. Njihova konkretna izvedba pa je prilagojena konkretni situaciji in toku pogovora. Tako zbrani podatki so za kvalitativno analizo primernejši, posebej pa so primerni, ko je naš cilj razumeti razloge za vedenje opazovanih oseb in njihova stališča (Bavdaž & Ograjenšek, 2005, str. 82).

Na podlagi vprašalnika⁸, smo zbrali podatke v šestih slovenskih podjetjih (Tabela 6, str. 36), kjer smo opravili intervju z enim od vodilnih delavcev. Podjetja ne želijo biti imenovana, zato jih navajamo kot Podjetje 1, Podjetje 2, Podjetje 3, Podjetje 4, Podjetje 5 in Podjetje 6.

Rezultate bomo predstavili po sklopih, ki so se skozi intervju pokazali za pomembne. Najprej iščemo razloge za različno vedenje podjetij pri sprejemanju odločitev o nagrajevanju s finančno participacijo. Razloge smiselno predstavimo v dveh skupinah, in sicer 1) razlogi proti in 2) razlogi za nagrajevanje s finančno participacijo. Na koncu predstavimo še stališča sogovornikov o zakonodajni ureditvi področja, njihovo videnje prednosti in pomanjkljivosti ZUDDob ter uvedbe obvezne udeležbe pri delitvi dobička podjetja. V zadnjem poglavju diplomskega dela bomo skušali odgovoriti na glavno raziskovalno vprašanje, ki je nizka razširjenost sistema finančne participacije v slovenskih podjetjih, ter podati priporočila za prihodnost v smislu izboljšav institucionalnega okvirja in prihodnjega raziskovanja. Diplomsko delo zaključujemo s sklepom, v katerem povzemamo bistvo empiričnega in

⁸ Vprašalnik delno strukturiranega intervjuja je v Prilogi 4.

teoretičnega dela, zgrajenega s pomočjo deskriptivne metode, to je preučevanja sekundarnih virov literature, ki se ukvarja s sistemi nagrajevanja v podjetju in finančno participacijo.

Tabela 6: Opis respondentov

	Vrsta kapitalske družbe	Velikost podjetja	Glavna dejavnost	Nagrajevanje s finančno participacijo	Sogovornik
Podjetje 1	javna d.d.	MSP (od 50 do 250 zaposlenih)	Razvoj elektronike in izdelovanje igralnih naprav.	Ne. Niso odločili.	Vodja kadrovskega oddelka.
Podjetje 2	nejavna d.d.	MSP	Računalniški programi in svetovanje.	Ne. Želeli uvesti, vendar po ZUDDob ni mogoče.	Eden izmed vodilnih finančnikov.
Podjetje 3	d.o.o.	majhno podjetje (do 50 zaposlenih)	Rešitve na področju poslovno informacijskih sistemov.	Da. V okviru 3-letne denarne sheme, ne bodo nadaljevali.	Direktor podjetja.
Podjetje 4	javna d.d.	MSP	Gradnja objektov oskrbne infrastrukture za elektriko in telekomunikacije.	Da. V okviru 3-letne denarne sheme, bodo nadaljevali.	Direktor podjetja.
Podjetje 5	d.o.o.	majhno podjetje	Trženje zdravil, medicinske opreme in diagnostike v zdravstvu.	Da. V okviru 1-letne denarne sheme, bodo nadaljevali.	Direktor podjetja.
Podjetje 6	d.o.o.	MSP	Razvoj programske opreme in svetovanje.	Da. V okviru 3-letne denarne sheme, bodo nadaljevali.	Vodja finančnega oddelka.

4.3 Rezultati

4.3.1 Razlogi proti nagrajevanju s finančno participacijo

Razloge, ki vplivajo, da se preučevana podjetja (Podjetje 1, 2 in 3) za nagrajevanje s finančno participacijo bodisi niso odločila bodisi so z njim prenehala, bomo združili v dva sklopa:

- **Časovni zamik:** gre za odloženo delitev dobička, ki je po ZUDDob davčno ugodneje obravnavana v primeru enoletnega ali triletnega (100 % davčna olajšava) odloga izplačil.
- **Onemogočeno sodelovanje nejavnih d. d. v delniški shemi:** gre za omejitve ZUDDob, ki omogoča sodelovanje v delniški shemi le za javne d. d.

V primeru Podjetja 1, kjer so o nagrajevanju s finančno participacijo razmišljali, vendar se zanj niso odločili in v primeru Podjetja 3, kjer so nagrajevanje s finančno participacijo uvedli,

vendar z njim ne bodo nadaljevali, so kot glavni razlog navedli časovni zamik izplačil. Na podlagi letnih razgovorov z zaposlenimi na ravni celotnega podjetja so v prvem primeru ugotovili, da so takojšnja izplačila za delavce stimulatívnejša, ker se takoj poznajo na plačah. V drugem primeru so mnjenja, da mehanizem ni stimulatívten, ker uspešnost oziroma nagrada ni vidna takoj, ampak šele pri izplačilih po treh letih. Ugotovili so, da je triletno obdobje za neobdavčen znesek predolgo. Pri zaposlenih niso opazili večje motivacije in sistem na splošno ni dosegel njihovih pričakovanj, zato se bodo v bodoče odločili za drug način nagrajevanja na mesečnem nivoju, ki se je že v preteklosti izkazal za stimulatívnejšega.

V primeru Podjetja 2 so nagrajevanje s finančno participacijo želeli uvesti, vendar kot nejavna d. d. niso uspeli. Namesto tega so uvedli sistem delničarstva, imenovan Program dolgoročnih premoženjskih spodbud (v nadaljevanju PDPS), ki je zgrajen po angleškem modelu. Ob vstopu v PDPS postanejo zaposleni lastniki delnic in prejema jo letno dividendo (v skladu s poslovno uspešnostjo) ter kapitalski dobiček (če vrednost delnice raste). S PDPS v podjetju zasledujejo več ciljev, ki se razlikujejo od standardnih, kjer je davčni vidik zelo v ospredju.

Ti so: 1) dolgoročno okrepiti lojalnost posameznih zaposlenih, ki so za podjetje pomemben kader, 2) postopno grajenje premoženja mlajših delavcev, ki ga lahko unovčijo ob upokojitvi ali odhodu iz podjetja in 3) s programom želijo postati zanimiv delodajalec v konkurenčnem boju pridobivanja novih kadrov.

Pojavlja se zanimivo vprašanje **vrednotenja motivacije zaposlenih in pripadnosti zaposlenih** podjetju. Ugotavljamo, da so razlogi, kateri kategoriji bodo dali v posameznem podjetju prednost, odvisni predvsem od njegove organizacijske kulture.

V Podjetju 1 dajejo prednost motiviranosti zaposlenih, ki je v največji meri pogojena z višino plače in takojšnjimi izplačili. Na podlagi letnih razgovorov z zaposlenimi na ravni celotnega podjetja so ugotovili, da so takojšnja izplačila za delavce stimulatívnejša, ker se takoj poznajo na plačah. Plača in produktivnost zaposlenih sta v veliki linearni povezanosti, zato ob rednih izplačilih stimulacije, njihov formalni sistem nagrajevanja vključuje še nagrado za uspešnost v obliki 13. plače in izplačilo regresa. S preходом na nagrajevanje s finančno participacijo se ob davčno ugodnejši obravnavi izplačila izvršijo z zamikom, zaposleni pa želijo izplačila čim prej. V podjetju se bojijo, da takšen sistem zaposleni ne bi sprejeli za svojega, se z njim ne bi poistovetili in bi sčasoma izgubil svojo motivacijsko vlogo, zato ostajajo zvesti svojemu sistemu nagrajevanja.

V Podjetju 2 dajejo večji pomen pripadnosti organizaciji, ki se realizira predvsem skozi udeležbo delavcev v lastništvu podjetja. Svojo strategijo gradijo na pripadnosti ter lojalnosti zaposlenih in se nočejo odreči svojemu delničarskemu programu. „Razdelitev dobička po davčno bolj sprejemljivih pogojih ni ključna spodbuda za spreminjanje sistema. Pri delniškem sistemu je pomembna povezanost zaposlenih s podjetjem, saj v primeru uspešnosti poslovanja delavci realizirajo boljše donose in poveča se njihova lojalnost,“ zaključí sogovornik.

4.3.2 Razlogi za nagrajevanje s finančno participacijo

Razlogi, zakaj so se v podjetjih (Podjetje 4, 5 in 6) odločili nagrajevati s finančno participacijo in pri tem tudi vztrajati, so različni, vendar imajo skupni imenovalec, ki ga tvorijo predvsem:

- **zadovoljstvo** zaposlenih,
- **motivacija** za produktivnejše delo in
- **povratna informacija zaposlenim o uspešnosti** celotnega podjetja kot nagrada za njihov trud.

Za nagrajevanje s finančno participacijo so se v Podjetju 4 odločili, ker v celoten sistem nagrajevanja vnaša dve komponenti: skupinski rezultat in dolgoročnost. Gre za nadgradnjo njihovega plačnega sistema z individualne in kratkoročne ravni na kolektivno in dolgoročnejšo raven. Pri tem sledijo prepričanju: "Nagrajevanje da motiv k boljšemu delu."

V Podjetju 5 so se zanj odločili, ker je nagrada sporočilo delavcem, da delajo pravilno in tako dobro, da lahko v podjetju poleg plač izplačajo tudi nagrado.

V Podjetju 6 so se za nagrajevanje s finančno participacijo odločili, ker se zavedajo, da brez zaposlenih tudi uspeha ne bi bilo. To še posebno velja v podjetjih storitvene dejavnosti, kot je njihovo. „Uspeh in s tem tudi dobiček podjetja je plod znanja in prizadevanj vseh zaposlenih, zato se nam zdi tovrstna nagrada pravilna in poštena,“ zaključi sogovornik. Glede ciljev nagrajevanja pravi, da je glavni cilj zadovoljstvo zaposlenih in hkrati tudi njihovo zavedanje, da so del uspeha.

Ugotavljamo, da so se v Podjetju 5 odločili za enoletno denarno shemo, v kateri so udeleženi vsi zaposleni, ki so v tekočem letu delali. Merilo delitve dobička je povprečje zadnjih šest plač. V Podjetjih 4 in 6 so se odločili za triletno denarno shemo.

V Podjetju 4 so se zanj odločili na podlagi mini ankete, ki so jo izvedli med zaposlenimi. Ugotovili so, da je več kot 90 % zaposlenih zainteresiranih zanj. Merili za določitev zneska dobička, ki pripada posameznemu delavcu, sta: prejemek iz naslova dela v obračunskem obdobju (osnovna plača, dodatki, delovna uspešnost) in desetkratnik prejemkov iz naslova nagrad za inovacije in druge izjemne delovne dosežke. Na podlagi teh meril se delavce razvrsti v deset skupin, ki jim pripadajo različni zneski dobička obračunani skladno z zakonsko omejitvijo. V podjetjih ocenjujejo sistem delitve dobička kot pozitivnega in bodo z njim nadaljevali.

V Podjetju 6 so se za triletno denarno shemo odločili zaradi večjega zadovoljstva zaposlenih in davčnih olajšav. V shemo so vključeni vsi zaposleni, ki so v podjetje prišli v letu, za katerega se dobiček deli. Dobiček se deli po določenih kriterijih. Ti so sestavljeni iz fiksnega dela (delovna doba, prisotnost na delu, izobrazba in višina osnovne bruto plače) in variabilnega dela, ki pomeni oceno zaposlenega s strani pristojne osebe (odgovornost,

količina opravljenega dela, pravočasnost in kakovost opravljenega dela ter zanesljivost). Na podlagi teh kriterijev zaposleni zbere določeno količino točk, ki so osnova za višino dodeljenega dobička.

Zopet se pokaže dejstvo, ki smo se ga dotaknili že na začetku, da podjetja postavljajo na prvo mesto interes zaposlenih. Ti raje sodelujejo v denarnih shemah, kajti te pomenijo bolj likvidno premoženje kot delniške sheme. Te so navadno zanimive za vodstva podjetij, kot v primeru Podjetja 4, vendar se zaradi preferenc zaposlenih zanje ne odločajo. Seveda ne smemo pozabiti, da ZUDDob omogoča sodelovanje v delniški shemi le za družbe, katerih delnice so uvrščene na organiziranem trgu vrednostnih papirjev. V našem primeru sodelovanje v delniški shemi za Podjetji 5 in 6 ni možno.

4.3.3 Stališča sogovornikov o prednostih in pomanjkljivostih ZUDDob

Ugotavljamo, da vsi naši sogovorniki odobravajo zakonsko ureditev finančne participacije v Sloveniji. Stališča so različna, vendar prevladuje mnenje, da bo delodajalce vsaj spodbudil k razmišljanju o tem, da če ne daješ, tudi dobivati ne moreš. „Ljudje so tisti, ki ustvarjajo podjetje, prinašajo denar, mi le malce dirigiramo,“ je prepričan sogovornik. Po drugi strani se kritizira, da je ZUDDob uveden pozno in pisan na kožo velikim podjetjem. Mnenja so različna. V nadaljevanju bomo opisali glavne prednosti in pomanjkljivosti ZUDDob, kot jih vidijo naši sogovorniki oziroma so se izkazale za pomembne v praksi.

Glavne **prednosti** ZUDDob, ki so jih poudarili naši sogovorniki, lahko združimo v dva vsebinska sklopa:

- ZUDDob ponuja dobre davčne olajšave pri davkih od dohodkov pravnih oseb in pri dohodnini ter prispevkih za socialno varnost. V večini primerov se kritizira predolgo dobo čakanja za izplačila z ugodno davčno obravnavo.
- ZUDDob je razumljiv in stimulativen. Pri stimulativnosti zakona se poudarja velik prihranek na davkih, vendar, kot je že omenjeno, jo zmanjšuje časovni dejavnik. „Predstavljajte si, da bi ocena v šoli prispela po treh letih ali da nekoga čez tri leta pohvalite, da je bilo tisto delo dobro opravljeno,“ komentira sogovornik.

Ugotavljamo, po mnenju naših sogovornikov, da glavne izpostavljene **pomanjkljivosti** ZUDDob sovpadajo z omejitvami, ki jih zakon določa. Našteli pa so jih še veliko več:

- Veliko pomanjkljivost ZUDDob vidijo v omejitvi gospodarskih družb, ki lahko delijo dobiček zaposlenim. Predvsem je pomanjkljivost, ker onemogoča sodelovanje v delniški shemi zaprtim delniškim družbam in ker so delniške sheme po ZUDDob predvidene za velike družbe, z velikim številom zaposlenih.
- Omejitev glede višine zneska udeležbe je preveč in so nesmiselne. Mnenja so različna: „Dovolj bi bilo na primer že 20 % dobička poslovnega leta ali 10 % zneska letnih bruto plač.“ ali „Omejitev udeležbe je nesmiselna in predstavlja težavo z maso plač ob

potrebem sorazmernem znižanju zneska.“ Ugotavljamo tudi, da bi v podjetjih delili več dobička, če bi bilo možno.

- Postopek pridobivanja pravice in sklenitve pogodbe za udeležbo pri dobičku je zapleten in nejasen. Nesmiselno je prav tako podpisovanje posebne pogodbe, ki jo je potrebno overiti na Ministrstvu za gospodarstvo. Obveznost dodatne statutarne ureditve pred vzpostavitvijo sistema se jim zdi v praksi odvečna in nepomembna, saj prinaša le dodatne stroške in delo. V teoriji se izkaže za nujno, saj si tako kot izplačevalec bolj zavezan k svojim odgovornim dejanjem in tudi dejanskemu izplačilu. Prevladuje mnenje, da bi zadostovala potrditev zaključnega računa.
- Naslednji razlog je v merjenju uspešnosti posameznih zaposlenih, saj po mnenju sogovornice, sistem finančne participacije nagraduje vse enako, ne glede na njihov prispevek oziroma individualno delovno uspešnost.

Pri analizi prednosti in pomanjkljivosti ZUDDob je bilo največ razhajanj glede stimulativnosti zakona. Sicer sogovorniki označijo zakon kot stimulativen zaradi ponujenih davčnih olajšav, vendar se strinjajo, da je časovni zamik za neobdavčen znesek predolg, kar je v nekaterih primerih tudi razlog za opustitev nagrajevanja s finančno participacijo oziroma razlog, da se zanj ne odločijo.

Glede uzakonitve **obvezne udeležbe** v dobičku so mnenja deljena. Na splošno ugotavljamo, da so sogovorniki proti. Smiselna se jim zdi le s stališča stimulacije ter pripadnosti delavca, saj za vsakim uspešnim podjetjem stojijo uspešni zaposleni, ki jih je potrebno nagraditi, in jim tako poslati povratno informacijo, da so del (uspešnega) sistema nagrajevanja.

Komentar sogovornice v enem izmed podjetij je bil sledeč: „Sistem finančne participacije je prostovoljen in naj tak tudi ostane. Država naj ne posega preveč v pravice lastnikov kapitala. Ločenost kapitala in dela je pomembna.“ Prav tako je naslednji sogovornik mnenja, da mora biti udeležba pri dobičku prostovoljna: „Če je delodajalec mnenja, da se mu uvedba sistema ne izplača in nima potrebe po dobro motiviranih ljudeh, naj ga ne uvaja.“ Sogovornik v drugem primeru glede obvezne udeležbe pravi: “Smiselna je s stališča stimulacije delavcev, ker navadno direktorje zanimata le rezultat in dobiček. Po drugi strani pa represija ni nikoli dobro orodje, prej osveščanje in izobraževanje.“ V naslednjem primeru sogovornik pravi, da so podporniki obvezne udeležbe, saj v vsakem podjetju zaposleni doprinesejo k dobičku. Težavo vidijo le v tem, da je težko postaviti omejitve/kriterije/merila, ki bi odgovarjala večini podjetij.

5 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Na podlagi podatkov o razširjenosti shem udeležbe zaposlenih v dobičku in lastništvu Slovenija na evropski ravni ni ravno na zavirljivem mestu. V mislih imamo primerjavo z zahodnoevropskimi državami, kjer glede na obseg lastništva zaposlenih in uveljavljenosti različnih oblik finančne participacije zelo zaostajamo. V primerjavi z novimi državami članicami EU je stanje pri nas zelo spodbudno, saj smo nad povprečjem. Velik delež

delavskega delničarstva gre pripisati privatizaciji slovenskih podjetji v 90-ih, ki so omogočila sedanji obseg lastništva. Ta obseg se vztrajno zmanjšuje, ker veliko zaposlenih prodaja ali je že prodalo svoje delnice. Rešitev je v spodbujanju finančne participacije zaposlenih, ki ima v Sloveniji zakonsko podlago, vendar ni obvezujoča.

ZUDDob, ki ureja področje finančne participacije v Sloveniji, je nastajal od sredine 90-ih let. Zdaj, ko smo ga končno dobili, pa se srečujemo z njegovo nefunkcionalnostjo in posledično z nizkim uvajanjem sistema finančne participacije v slovenska podjetja. Vsekakor pomeni sprejeti ZUDDob preobrat v mišljenju, da je potrebno del dobička razdeliti tudi med zaposlene, ki ga ustvarjajo, in ne le med lastnike.

Podatki iz registra pogodb po ZUDDob kažejo, da se je od leta 2008, ko je bil ZUDDob sprejet, do danes, odločilo za delitev dobička zanemarljivo malo podjetij. Skrb vzbujaajoče je dejstvo, da so se vsa podjetja razen treh, ki uporabljajo nagrajevanje s finančno participacijo, odločila nagrajevati v okviru denarne sheme. Razlog za nastalo stanje je predvsem v omejevalnem, vsebinsko preozko zasnovanem in pomanjkljivem ZUDDob, kar nam potrjuje tudi naša raziskava.

Raziskava je pokazala, da je motivacija delavcev najbolj pogojena s plačo. Stimulativna so takojšnja izplačila, ki po ZUDDob niso ugodneje davčno obravnavana. Tako se v precejšnjem številu slovenskih podjetij še vedno raje poslužujejo delitve dobička v okviru 13. plače in nagrajevanja individualne uspešnosti na mesečnem nivoju. Čeh (2009, str. 4) na primerih nekaterih slovenskih podjetij ugotavlja, da je sedanja praksa izplačevanja dela plače za poslovno uspešnost za zaposlene in delodajalce sistemsko (finančno in davčno) ugodnejša in preglednejša.

Strokovnjaki (Klaneček, 2010, str. 167; Meyer & Allenova, 1997, str. 3) so mnenja, da udeležba pri dobičku ne motivira toliko kot lastnina, ki je gonilna sila napredka, varčevanja, inovacij in razvoja. Delavsko delničarstvo poleg motiviranja zaposlenih za delo, povečane pripadnosti in povezanosti s podjetjem omogoča rast zaslužka ter občutek zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti celotnega podjetja. Opozarjajo, da pripadnost ne pomeni le lojalnost in pripravljenost za delo. Pripadlega zaposlenega definirajo kot nekoga, ki ostaja v podjetju v dobrih in slabih časih, prihaja na delo točno in redno, ščiti premoženje podjetja, se z njim identificira in njegovi osebni cilji sovpadajo s cilji podjetja.

Prav zaradi tega bi veljalo v Sloveniji bolje urediti in omogočiti večje uvajanje delniških shem v podjetja, kjer je problem predvsem administracija in težavno vstopanje manjših podjetij.

Na podlagi podatkov raziskave ugotavljamo, da tudi v preučevanih podjetjih zakonsko ureditev področja sicer odobravajo, ker so mnenja, da pomeni premik v miselnosti, da dobiček ni izključno domena lastnikov in vodilnega kadra v podjetju, vendar vlada splošno nezadovoljstvo z ZUDDob. Glavne slabosti obstoječega sistema oziroma ZUDDob so da 1) davčno ni dovolj stimulativen, 2) je omejevalen glede družb, katerim ne omogoča uvajanja sistema finančne participacije in 3) je vsebinsko ozko zasnovan.

Poleg mnenja, da je triletni časovni zamik za neobdavčen znesek absolutno predolg in deluje izrazito nestimulativno na zaposlene, gre kritika tudi omejitvam zneskov udeležbe, ki jih zakon predpisuje. Naslednja velika pomanjkljivost zakona je, da je uporaben le v kapitalskih družbah, delniške sheme pa so možne samo v javnih d. d. Tudi vsebinsko je zelo ozko zasnovan, saj omogoča le denarno in delniško shemo, ne dopušča pa kombiniranih in alternativnih shem.

Analiza rezultatov prav tako pokaže, da vlada v podjetjih precej nerazumevanja glede ZUDDob. Naleteli smo na nekaj protislovij: 1) sistem finančne participacije po mnenju sogovornice iz Podjetja 1 nagraduje vse enako, kar se izkaže za napačno na primerih Podjetij 4, 5 in 6, kjer imajo določene kriterije uspešnosti, 2) pojavlja se mnenje, da je ZUDDob pisan na kožo velikim podjetjem, kar velja le za delniško shemo, v primeru denarne sheme pa smo videli, da jo uspešno brez večjih administrativnih zapletov vpeljujejo v majhna podjetja in 3) tudi očitek, da ZUDDob ne omogoča kombiniranih shem, ni povsem točen, kajti v primeru delniške sheme pride navadno do kombiniranja delniške in denarne sheme.

V podjetjih si želijo, da bi zakonodajalec še naprej razvijal davčno ugodno nagrajevanje ter pripravil ustrezne nove zakonske okvirje tudi za nejavne d. d. Pri tem naj bi se zgledoval po praksi razvitejših gospodarstev, kjer obstaja cela vrsta dovoljenih programov oziroma shem finančne participacije, ki so s strani države davčno spodbujene. Opazimo izrazito večjo razširjenost shem finančne participacije v državah, kot so Francija in Velika Britanija, kar daje ustrezno podlago za uvedbo posameznih oblik tudi v Sloveniji. Predlaga se tudi zgledovanje po avstrijski in nemški zakonodaji. „V Nemčiji, Avstriji in na Finskem delijo dobičke po zelo enostavnih shemah, to pa so tudi redka uspešna gospodarstva v EU,“ je komentar sogovornika iz enega od preučevanih podjetij, ki ne vidi razloga za zapletene rešitve slovenske politike.

Glede na ugotovljeno predlagamo naslednje izboljšave institucionalnega okvirja finančne participacije. Najprej je na potezi država, ki mora poskrbeti za nadaljnji razvoj ZUDDob. V prvi vrsti bo zakon potrebno spodbuditi z davčnimi olajšavami in hkrati podjetjem omogočiti izbiro med več vrstami denarnih in delniških shem. Prav tako je pomembna rešitev vprašanja delavskega delničarstva v primeru podjetij, katerih delnice ne kotirajo na organiziranem trgu vrednostih papirjev. Država bo morala sprejeti tudi odločitev, ali uzakoniti obvezno udeležbo ali ne. V zvezi s tem vprašanjem se v zadnjem času odpira vrsta polemičnih razprav. Priporočila EU (po možnosti svobodne izbire) so jasna, vendar glede na nizko uvajanje sistema v praksi, morebiti ne bi bilo odveč pretehtati vse potencialne koristi in slabosti uzakonitve obvezne udeležbe delavcev v dobičku in rezultatu podjetja. Vlada je že storila korak v tej smeri s predlaganim ZUDDob-1, ki pa žal ni bil sprejet. Če odmislimo uzakonjenje obvezne udeležbe, bi padli ZUDDob-1 prinesel tri pomembne nove prednosti v primerjavi z veljavnim zakonom, in sicer poenostavitev postopkov odločanja in sklepanja pogodb o udeležbi delavcev pri dobičku, ukinitve dosedanjega eno/triletnega odloga davčno ugodnejših izplačil ter stimulatивnejše davčne olajšave (Gostiša, 2010, str. 2-3).

Kot vidimo, so zastavljene novosti ubrale pravo smer. Rešitev teh poudarjajo tudi delodajalci, ki se z zakonodajo srečujejo v konkretnih situacijah. Zaradi tega bi priporočili, da se zakonodajalec ne neha ukvarjati s sistemom finančne participacije, temveč poizkusi kar najbolje dopolniti in spremeniti sprejeti ZUDDob. Pri tem naj se zakonodajalec zgleduje po ureditvah uspešnejših gospodarstev v EU, ki imajo dolgoletne izkušnje in uveljavljene različne preizkušene sheme finančne participacije, ki dokazano vodijo k povečevanju učinkovitosti podjetij ter tako pripomore k hitrejšemu uvajanju delavske udeležbe v praksi.

Poleg odločilne vloge države na zakonodajnem področju gre velik pomen konkretnega uvajanja sistema v praksi in osveščanja o njem pripisati tudi podjetjem samim. Ta poudarjajo vrednost človeškega kapitala kot njihovega največjega bogastva in edine prave konkurenčne prednosti podjetja. S tem razlogom bi morala biti podjetja fleksibilnejša in bolj odprta za uvajanja novosti, predvsem v svojih zastaranih sistemih nagrajevanja in motiviranja. Gostiša (2003, str. 2) meni, da aktualna politika večine naših podjetij na področju motiviranja zaposlenih kaže, da kadrovske službe še vedno prisegajo na modele materialnega nagrajevanja v obliki stimulativnega dela plače in drugih materialnih ugodnosti za uspešnejše delo. Nikakor ne želimo zanemariti pomen materialnega nagrajevanja, vendar moramo upoštevati dejstvo, da si sodoben delavec želi ustvarjalnega dela in participativne vključenosti v kolektiv, ki se kaže preko razvitega sistema sodelovanja pri upravljanju in različnih oblik finančne participacije zaposlenih.

Finančna participacija je v slovenskem gospodarskem prostoru relativno nov pojav. Kljub temu da so jo korporacijski in delovnopravni predpisi omogočali, zakonsko ni bila urejena do leta 2008. Podatki o značilnosti in razširjenosti pojava so posledično precej skopi. Naše raziskave smo se lotili, ker smo želeli analizirati možnosti uveljavljanja nagrajevanja s finančno participacijo v slovenskih podjetjih in s tem pripomoči k informiranosti le-teh. Prednost raziskave je, da obravnava konkretne situacije v različnih slovenskih podjetjih, kjer so se nagrajevanja s finančno udeležbo lotili na različne načine, iz različnih vzrokov ali se zanje niso odločili ali pa so z njo prenehali. Pomanjkljivost raziskave je v majhnem številu enot opazovanja, zato moramo biti pri posploševanju podatkov previdni.

V prihodnosti predlagamo povečanje števila enot opazovanja in izsledke raziskav narediti dostopne delodajalcem, zaposlenim in socialnim partnerjem, da bi bili boljše informirani. Kot smo že ugotovili, v slovenskih podjetjih vlada precej nerazumevanja glede samega ZUDDob kot tudi samega pojava finančne participacije. Velik poudarek se še vedno daje njeni motivacijski vlogi in posledično beležimo večje število uvajanja denarnih shem ob zanemarljivem uvajanju delniških shem. Po naših izsledkih so te zelo pomembne, saj pomenijo povečanje dolgoročne povezanosti zaposlenih s podjetjem in njegovimi interesi.

Predlagamo tudi nadaljno raziskovanje smiselnosti uvedbe obvezne udeležbe, ki bi se morda glede na majhnost in specifičnost našega gospodarskega prostora izkazala za dobro. ZUDDob-1 je sicer padel, a ideja o obvezni udeležbi živi naprej. Njeno uzakonjenje bi lahko

pomenilo velik korak v smeri socialno pravičnejše in bolj kohezivne družbe, ki jo finančna participacija prinaša.

SKLEP

V razvitih tržnih gospodarstvih so že zgodaj spoznali, da je uspešnost podjetij v veliki meri odvisna in povezana z učinki zaposlenih. Na podlagi teh ugotovitev so začeli iskati načine spodbujanja iniciative zaposlenih v poslovanju podjetij in skušali uspešnost njihovega poslovanja čimbolj povezati z delovno uspešnostjo zaposlenih. Kot pomembno orodje motiviranja zaposlenih se je izkazala finančna participacija, konkretnije različne oblike udeležbe zaposlenih pri dobičku in v rezultatih podjetja. Poleg izrazite motivacijske vloge, ki jo ima na zaposlene, hkrati povečuje tudi njihovo pripadnost in lojalnost podjetju. Njeni številni pozitivni učinki so se pokazali v povečani učinkovitosti in konkurenčnosti podjetij ter narodnega gospodarstva na sploh predvsem zaradi stabilnosti poslovanja podjetij.

Zaradi tega ne preseneča, da je uveljavljanje finančne participacije v večini držav EU čedalje večje. Med državami članicami pa obstajajo relativno velike razlike glede razširjenosti finančne participacije, njenih uveljavljenih oblik in davčnih ugodnosti. Razlog je v različnih zakonodajnih ureditvah sistema ter gospodarskih in razvojnih možnosti posamezne države. Kot smo že ugotavljali, je finančna participacija veliko bolj razširjena v starih državah članicah EU, ki ponujajo pester izbor različnih oblik in shem finančne udeležbe, ustrezno povezanih z davčnimi spodbudami, ki dajejo sistemu pravi smisel. Nasprotno pa je razširjenost finančnega sodelovanja zaposlenih v novih državah članicah EU nizka, kar je posledica pomanjkanja zakonodajne ureditve tega področja. Obstoječe oblike finančne participacije so nedodelane, nanašajo pa se predvsem na lastništvo zaposlenih. Primeri zakonsko urejene delitve dobička se pojavljajo v majhnem obsegu. Splošno stališče vlad in socialnih partnerjev ni naklonjeno uveljavljanju shem finančne participacije v podjetja, kar se kaže v odsotnosti konkretnih političnih ukrepov za spodbujanje uveljavljanja.

Slovenijo v povprečju uvrščamo med države s srednjo udeležbo delavcev pri dobičku oziroma v delavskem delničarstvu, do katerega je prišlo v procesu privatizacije podjetij pred sprejetjem ZUDDob. Z zakonsko ureditvijo področja smo s priznanimi davčnimi olajšavami naredili korak naprej za večje uveljavljanje finančne participacije v praksi, vseeno pa še vedno precej zaostajamo za zahodnoevropskimi državami. Na podlagi raziskave in Registra pogodb po ZUDDob pri Ministrstvu za gospodarstvo smo ugotovili, da nagrajevanje s finančno participacijo uvajajo predvsem mala, hitro rastoča podjetja. Veliko se jih ukvarja s informacijsko tehnologijo in storitvenimi dejavnostmi. Nedvomno se za nagrajevanje odločajo podjetja ki jim ljudje in znanje veliko pomenijo. Zdi se, da se mlajše generacije podjetnikov bolj zavedajo doprinosu zaposlenih v podjetju kot starejše generacije. Poleg tega so mlajši podjetniki tudi bolj dojemljivi glede uvajanja novih instrumentov nagrajevanja v podjetja, kar seveda velja tudi za druge novitete. Osnovni pogoj za večje uveljavljanje vseh oblik finančne participacije je predvsem ustrezna zakonska ureditev in stimulatívna davčna politika države. Očitno ZUDDob v sedanji obliki ni učinkovit in ga bo potrebno povezati z

dobrimi praksami iz tujine. Zaradi vse večjega pomena, ki ga prepisujejo povečevanju obsega finančne participacije in njenemu neposrednemu pozitivnemu vplivu na sodobno podjetje, zaposlene in gospodarstvo, nas na tem področju čaka še veliko trdega in zahtevnega dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Artič, J. (2004). *Ekonomski in davčni vidiki nagrajevanja zaposlenih z delniškimi opcijami* (Specialistično delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Auer Antončič, J., & Antončič, B. (2010). Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast storitvenih podjetji. *Management*, (2), 115-130.
3. Bavdaž, M., & Ograjenšek, I. (2005). Anketa in intervju. V L. Bregar, I. Ograjenšek & M. Bavdaž, *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme* (str. 81-117). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Beatty, K. (1994). Pay and Benefits Break Away from Tradition. *Human Resources Magazine*, (11), 63-68.
5. Bedrač, J. (2005, februar). Izravnava in razmah finančne participacije zaposlenih v Evropski uniji. *Industrijska demokracija*. Najdeno 15.maj 2011 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID050226.doc>
6. Blinder, A. (1990). *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*. Washington: The Brookings Institute.
7. Böhm, A. (2003). Udeležba zaposlenih v delitvi dobičkov in lastništvu podjetij. *Industrijska demokracija*. Najdeno 20. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030226.doc>
8. Bohinc, R. (2005). Opcije kot orodje delavskega delničarstva. *Podjetje in delo*, 31 (5), 717- 737.
9. Bolle de bal, M. (1990). *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Brečko, D. (2005). Razvitost kadrovske funkcije v Sloveniji. *Human Resource Management Magazin*, (4), 74-77.
11. Brezigar, S. (2005). Kako nagrajujete?: z dobro zastavljenimi sistemi nagrajevanja lahko dosežete sanjske učinke. *Manager*, (2), 44-45.
12. Coletto, D. (2007). *Employee financial participation in the New Member States*. . Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
13. Čeh, S. (2009, november). Bo delitev dobička z zaposlenimi postana obveznost ali ne? *Delo – FT*. Najdeno 15. oktobra 2011 na spletnem naslovu https://webklip.klipping.si/stream/pdf?id_user=3817&id_article=4258269
14. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Drofenik Štibelj, L. (2006, junij-julij). Nagrajevanje zaposlenih s finančno participacijo. *Industrijska demokracija*. Najdeno 12. junij 2011 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID060640.doc>

16. Florjančič, J., & Jereb, J. (1998). Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 29-73). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Gostiša, M. (1996). *Participativni management: Sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: ČZP Enotnost in Studio Participatis.
18. Gostiša, M. (2009, september). Kje smo danes na področju ekonomske demokracije v Sloveniji. *Industrijska demokracija*. Najdeno 8. september 2011 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID080918.doc>
19. Gostiša, M. (20003). Kdaj bomo začeli zares motivirati zaposlene? *Industrijska demokracija*. Najdeno 11. november 2011 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030802.doc>
20. Gostiša, M. (2010, marec). Zakon je žal padel, a ideja obvezne udeležbe živi naprej. *Industrijska demokracija*. Najdeno 9. oktober 2011 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID100302.doc>
21. Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistematizacija delovnih mest, metode vrednotenja dela in merila ugotavljanja delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
22. Kanjuo-Mrčela, A. (2005). Spodbujati finančno participacijo?: udeležba zaposlenih pri dobičku in lastništvu je koristna za zaposlene, podjetja in za gospodarstva v celoti. *Manager*, (2), 53-56.
23. Klaneček, A. (2010). *Integrativni model lastništva zaposlenih*. Ljubljana: Maratonec.
24. Kresal, B. (1996). Udeležba delavcev v dobičku. *Podjetje in delo*, (7), 1223-1240. Najdeno 8. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/html/gv-clanek.asp?revija=4&sklop=%25&Avtor=kresal+barbara&Naslov=&sort=AvtorPonder&clanek=&Submit2=Iskanje&ID=68>
25. Kresal, B. (2001). *Pravna ureditev plače*. Ljubljana: Bonex.
26. Lawson, P. (2000). Performance Related Pay. V R. Thorpe & G. Homan, *Strategic Reward System* (str. 302-317). Harlow, England: Pearson Education Lixed.
27. Lipičnik, B. (1998). Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 245-304). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Lowitzsch, J., Hashi, I., Woodward, R., (eds.), with contributions by editors and M. Uvalić, D. Vanghan-Whitehead, N. Spitsa, & S. Hanisch (2008). *The PEPPER IV Report. Benchmarking of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member and Candidate Countries of the European Union. Preliminary Version for Presentation to the European Parliament Strasbourg May 21, 2008*. Germany: Institute for Eastern European Studies, Free University of Berlin.

29. Merkač Skok, M. (2007). Zaposleni v organizaciji: kadri v športu. V D. Gerlovič (ur.), *Šport: trženje športa, v športu, športna infrastruktura, šport v lokalni skupnosti, kadri v športu, zavarovanje v športu*, (175-212). Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
30. Mežnar, D. (2006). Udeležba zaposlenih pri dobičku kot oblika delavske participacije. *Podjetje in delo*, (2), 365-375.
31. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
32. Milkovich, G. T., & Bloom, M. (1995). *Does Performance-Based Pay Really Work: Conclusions Based on the Scientific Research*. A Report Prepared for the 3M Company, Ithaca, ILR School, Cornell University. Cornell: Centre for Advanced Human Resource Studies.
33. Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (1996). *Compensation* (5th ed.). Chicago: Irwin.
34. Ministrstvo za gospodarstvo. Register pogodb po ZUDDob. Najdeno 27. januarja 2012 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/notranji_trg/drugi_pomembni_dokumenti/register_pogodb_po_zuddob/
35. Musek Lešnik, K. (2006). Pripadnost in predanost zaposlenih. Najdeno na 23. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html>
36. Pendelton, A., Poutsma, E., van Ommeren, J. & Brewster, C. (2001). *Employee share ownership and profit-sharing in the European Union*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
37. Poutsma, E. (2001). *Recent trends in employee financial participation in the European Union*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
38. Poutsma, E., & de Nijs, W. (2003). Broad-based employee financial participation in the European Union. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (2), 863-892.
39. Purič, I. (1997). Razlogi za in proti uvajanju finančne participacije. *Industrijska demokracija*. Najdeno 12. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID970631.doc>
40. Purič, I. (1998). Kako izbrati delitveno formulo v slovenskem modelu udeležbe zaposlenih pri dobičku družbe. *Industrijska demokracija*. Najdeno 7. maj 2011 na spletnem naslovu http://www.delavska-participacija.com/clanki/referat_b2.doc
41. Purič, I. (2003). *Udeležba pri dobičku podjetja kot oblika industrijske demokracije* (doktorska disertacija). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

42. Prašnikar, J. (1992). Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih. V J. A. Čibej, J. Damjan, S. Možina, L. Repovž, V. Reščič, R. Rozman, D. Valenčič, T. Zajc, N. Zupan & J. Prašnikar (ur.), *Slovensko podjetje jutri* (str. 283-307). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, CISEF.
43. Simoneti, M., Böhm, A., Gregorič, A., Cankar, N., & Borec, Č. (2003). *Sodelovanje zaposlenih v lastništvu in delitvi dobičkov podjetji v EU državah in predlog rešitev za Slovenijo* (Delovna verzija). Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo RS.
44. Sirk, T. (2002, avgust). Nagrajevanje zaposlenih z delniškimi opcijami: nagrade, ki (de)motivirajo. *Industrijska demokracija*. Najdeno 28. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID020821.doc>
45. Svetilnik, I. (2002). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 177-204). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
46. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
47. Uhan, S. (2000a). *Vrednotenje dela II. Motivacija - Uspešnost – Plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
48. Uhan, S. (2000b). Naš jutri – udeležba zaposlenih pri dobičku. *Industrijska demokracija*, (2), 23-34.
49. Uvalić, M. (1991). *The Pepper Report. Promotion of employee participation in profits and enterprise results*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
50. Valenčič, D. (1992a). Sistem udeležbe zaposlenih v dobičku podjetja. V J. A. Čibej, J. Damjan, S. Možina, L. Repovž, V. Reščič, R. Rozman, D. Valenčič, T. Zajc, N. Zupan & J. Prašnikar (ur.), *Slovensko podjetje jutri* (str. 315-359). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, CISEF.
51. Valenčič, D. (1992b). *Plan udeležbe zaposlenih v delitvi dobička*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Van Den Bulcke, F. (1999). *A Company Perspective on Financial participation in the European Union: Objectives and Obstacles*. Brussels: Research Center for Financial Participation.
53. Welz, C. & Fernandez Macias, E. (2007). *Financial participation of employees in the European Union: Much ado about nothing?* Najdeno 20. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/72/en/1/ef0772en.pdf>
54. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 42/2002.
55. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 30/1993.
56. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 42/2006.
57. Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku. *Uradni list RS* št. 25/2008.

58. Zupan, N. (1995). Določanje plač in nagrajevanje. V Z. Vodovnik & B. Kovač (ur.), *Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti* (str. 121-147). Ljubljana: Zveza društev za kadrovske Slovenije.
59. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
60. Zupan, N. (2002). Plače in nagrajevanje zaposlenih. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 291-324). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
61. Žaler, J. (2006, 25. oktober). Vodenje s ciljem – kašipot do uspeha podjetja. *Revija MojeDelo*. Najdeno 18. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/vodenje-s-ciljem-kazipot-do-uspeha-podjetja-91.aspx>

PRILOGE

Priloga 1: Slovar prevedenih angleških izrazov in imena držav članic Evropske unije

Angleški izraz

benchmarking indicators

broad-based scheme

cash-based profit-sharing

current payment

deferred payment

employee buy-out

employee savings plan

employee share-ownership

employee share-ownership plan (ESOP)

employee share-ownership trust (ESOT)

free-rider problem

gain-sharing plan

goal/success-sharing plan

group incentives plan

incentive share option

individual incentives plan

leveraged buyout

management by objectives

management buyout

narrow-based scheme

non-qualified share options

profit-sharing plan

pay as you earn (PAYE)

save as you earn (SAYE)

share-based profit-sharing

share options

share option plan

small and medium enterprises (SME)

start up firms

Slovenski prevod

kazalci primerjalne analize finančne
participacije

široka shema finančne participacije

gotovinska udeležba pri dobičku

takojšnje izplačilo

odloženi način izplačila

delavski odkup

varčevalni načrt zaposlenih

delavsko delničarstvo

načrt delavskega delničarstva

sklad delavskega delničarstva

problem zastojkarstva

program razdelitve prihrankov

program izhajajoč iz poslovne strategije

podjetja

program skupinskih spodbud

spodbujevalne opcije

program spodbud posameznika

odkup s finančnim vzvodom

ciljno vodenje

managerski odkup

ozka shema finančne participacije

nekvalificirane opcije

program udeležbe zaposlenih pri dobičku

posojilna shema

varčevalna shema

delniška udeležba pri dobičku

delniške opcije

opcijska shema

mala in srednja podjetja (MSP)

novonastala podjetja

Države članice Evropske unije (EU-27):

- Države članice (EU-12): BE, DK, DE, FR, EL, IE, IT, LU, NL, PT, ES, VB.
- Stare države članice (EU-15): Velika Britanija = VB, Avstrija = AT, Belgija = BE, Danska = DK, Finska = FI, Francija = FR, Grčija = EL, Italija = IT, Irska = IE, Luksemburg = LU, Nemčija = DE, Nizozemska = NL, Portugalska = PT, Španija = ES, Švedska = SE.
- Nove države članice (EU-10+2): Ciper = CY, Češka = CZ, Estonija = EE, Latvija = LV, Litva = LT, Madžarska = HU, Malta = MT, Poljska = PL, Slovaška = SK, Slovenija = SI + Bolgarija = BG, Romunija = RO.

Priloga 2: Register pogodb po ZUDDob

Tabela 7: Izpis iz registra pogodb po ZUDDob na dan 27. 01. 2012

Firma	Sedež firme	Datum vpisa v register	Št. odločbe vpisa v register	Shema	Datum sklenitve pogodbe	Prva delitev dobička
BTC d. d.	Šmartinska cesta 152, Ljubljana	10. 12. 2008	963-3/08-05	denarna	02. 09. 2008	iz poslovnega leta 2009
Iskra Avtoelektrika d. d.	Polje 15, Šempeter	10. 12. 2008	963-2/08-05	delniška	24. 07. 2008	iz poslovnega leta 2009
Kladivar Žiri d. d.	Industrijska ulica 2, Žiri	19. 12. 2008	963-6/08-2	denarna	18. 11. 2008	iz poslovnega leta 2009
Business Solutions d. o. o.	Velika pot 15, Solkan	19. 12. 2008	963-4/08-4	denarna	28. 11. 2008	iz poslovnega leta 2008
Elektroservisi d. d.	Dobrave 6, Trzin	19. 12. 2008	963-5/08-3	denarna	28. 11. 2008	iz poslovnega leta 2008
Izi mobil d. d.	Stegne 11b, Ljubljana	19. 12. 2008	963-7/08-2	denarna	04. 12. 2008	iz poslovnega leta 2009
ITEM d. o. o.	Resljeva cesta 16, Ljubljana	23. 12. 2008	963-11/08-2	denarna	19. 12. 2008	iz poslovnega leta 2008
Delavska hranilnica d. d.	Miklošičeva 5, Ljubljana	22. 12. 2008	963-8/08-2	denarna	20. 11. 2008	iz poslovnega leta 2009
Omega d. o. o.	Dolinškova 6, Ljubljana	08. 01. 2009	963-19/2008-2	denarna	17. 12. 2008	iz poslovnega leta 2008
Interzav d. o. o.	Vojkovo nabrežje 32, Koper	08. 01. 2009	963-13/2008-2	denarna	17. 12. 2008	iz poslovnega leta 2008
Interagent d. o. o.	Vojkovo nabrežje 32, Koper	08. 01. 2009	963-16/2008-2	denarna	17. 12. 2008	iz poslovnega leta 2008
Intereuropa IT d. o. o.	Vojkovo nabrežje 32, Koper	08. 01. 2009	963-12/2008-2	denarna	17. 12. 2008	iz poslovnega leta 2008
Intereuropa Transport d. o. o.	Vojkovo nabrežje 32, Koper	08. 01. 2009	963-15/2008-2	denarna	17. 12. 2008	iz poslovnega leta 2008
Intereuropa d. d.	Vojkovo nabrežje 32, Koper	08. 01. 2009	963-14/2008-2	denarna	17. 12. 2008	iz poslovnega leta 2008
Domplan d. d.	Bleiweisova 14, Kranj	12. 01. 2009	963-17/2008-2	denarna	23. 12. 2008	iz poslovnega leta 2009
Casino Kobarid d. d.	Staro selo 60a, Kobarid	12. 01. 2009	963-1/2009-2	denarna	22. 12. 2008	iz poslovnega leta 2009
HIT hoteli, igralnice d. d.	Delpinova 7a, Kobarid	12. 01. 2009	963-18/2008-2	denarna	19. 12. 2008	iz poslovnega leta 2009
Dr. Gorkič d. o. o.	Obrtniška ulica 11, Logatec	29. 01. 2009	963-2/2009-4	denarna	22. 12. 2008	iz poslovnega leta 2008

Špica International d. o. o.	Pot k sejmišču 33, Ljubljana	23. 06. 2009	963-4/2009-4	denarna	22. 4. 2009	iz poslovnega leta 2009
Vodno-gospodarski biro d. o. o.	Glavni trg 19c, Maribor	19. 08. 2009	963-5/2009-4	denarna	08. 06. 2009	iz poslovnega leta 2009
Astec d. o. o.	Tržaška cesta 118, Ljubljana	14. 10. 2009	963-7/2009-4	denarna	18. 06. 2009	iz poslovnega leta 2009
Fotona d. d.	Stegne 7, Ljubljana	7. 12. 2009	963-9/2009-6	denarna	26. 11. 2009	iz poslovnega leta 2010
Dr. Gorkič d. o. o.	Obrtniška ulica 11, Logatec	28. 12. 2009	963-9/2009-2	denarna	18. 12. 2009	iz poslovnega leta 2009
Datalab tehnologije d. d.	Koprška 92, Ljubljana	29.12.2009	963-10/2009-2	delniška	16. 12. 2009	iz poslovnega leta 2009
Xlab d. o. o.	Pot za Brdom 100, Ljubljana	05. 05. 2010	963-11/2009-5	denarna	23. 12. 2009	iz poslovnega leta 2010
Kladivar d. o. o.	Industrijska ulica 2, Žiri	11. 08. 2010	963-2/22010-5	denarna	24. 6. 2010	iz poslovnega leta 2010
Izi mobil d. d.	Stegne 11b, Ljubljana	01. 09. 2010	963-3/2010-2	denarna	11. 08. 2010	iz poslovnega leta 2010
Fotona d. d.	Stegne 7, Ljubljana	19. 10. 2010	963-4/2010-4	denarna	31. 08. 2010	iz poslovnega leta 2011
BTC d. d.	Šmartinska cesta 152, Ljubljana	27. 10. 2010	963-5/2010-2	denarna	21. 06. 2010	iz poslovnega leta 2010
Datalab tehnologije d. d.	Koprška 92, Ljubljana	30. 11. 2010	963-6/2010-2	denarna	04. 11. 2010	iz poslovnega leta 2010
Dr. Gorkič d. o. o.	Obrtniška ulica 11, Logatec	12. 01. 2011	963-7/2010-2	denarna	17. 12. 2010	iz poslovnega leta 2010
Elektroservisi d. d.	Dobrave 6, Trzin	25. 08. 2011	963-3/2011-4	denarna	01.07.2011	iz poslovnega leta 2011
Kladivar d. o. o.	Industrijska ulica 2, Žiri	13. 09. 2011	963-4/2011-4	denarna	21. 07. 2011	iz poslovnega leta 2011
Datalab tehnologije d. d.	Koprška 92, Ljubljana	20. 1. 2012	963-8/2011-4	delniška	02. 12. 2011	iz poslovnega leta 2011
Dr. Gorkič d. o. o.	Obrtniška ulica 11, Logatec	23. 01. 2012	963-7/2011-2	denarna	16. 12. 2011	iz poslovnega leta 2011
Fotona d. d.	Stegne 7, Ljubljana	16. 01. 2012	963-5/2011-2	denarna	05. 12. 2011	iz poslovnega leta 2012
Pekarna Pečjak d. o. o.	Dolenjska cesta 442, Škofljica	17. 01. 2012	963-6/2011-2	denarna	12. 12. 2011	iz poslovnega leta 2012

Vir: Prirejeno po Ministrstvu za gospodarstvo, Register pogodb.

Priloga 3: Značilnosti raziskav o razširjenosti finančne participacije

Tabela 8: Raziskave o razširjenosti shem finančne participacije v EU

	EPOC	CRANET	EWCS
Značilnost	Poštna raziskava iz leta 1996.	Potekajo vsake štiri ali pet let pod vodstvom Cranfield University iz Velike Britanije.	Potekajo vsake štiri ali pet let pod vodstvom Eurofond.
Vzorec	5800 managerjev iz desetih evropskih držav.	Podjetja z 100 ali več zaposlenimi v EU-15 z izjemo Luksemburga.	30000 zaposlenih v EU-27 in Hrvaška, Norveška, Švica in Turčija.
Namen	Obseg neposrednega sodelovanja ter njegov ekonomski in socialni učinek v modernizaciji organizacije dela.	Primerjalna študija o upravljanju človeških virov.	Vir informacij o delovnih razmerah in kakovosti dela in zaposlovanja.

Priloga 4: Vprašalnik delno strukturiranega intervjuja

PODJETJA, KI SO SE ŽE ODLOČILA

1. SPLOŠNO:

- Zakaj ste se odločili za nagrajevanje zaposlenih s finančno participacijo?
- Kakšni so vaši cilji oziroma na katerih področjih menite, da se bodo pokazali učinki in kdaj jih pričakujete?
- Pomeni nagrajevanje s finančno participacijo ukinjanje nagrad za poslovno uspešnost oziroma nižje tekoče nagrajevanje (božičnica, 13. plača)?

2. SHEME:

- Katero shemo uporabljate? Razlog? Kateri so administrativni zapleti pri uvajanju?
- Koliko zaposlenih je v shemi? Kriterij vstopa v shemo?
- Kako se deli dobiček – delitvena formula?
- Prednosti, pomanjkljivosti vpeljane sheme za podjetje.
- Kakšne spremembe bi naredili, če sploh?

3. ZAKONODAJA:

- Je sprejeti ZUDDob razumljiv ali bi ga bilo potrebno poenostaviti?
- Je stimulativen (davčne olajšave – so 3 leta za neobdavčen znesek predolgo obdobje)?
- Obstajajo morebitni zapleti pri pridobivanju vloge za udeležbo pri dobičku na Ministrstvu za gospodarstvo?
- Kakšne spremembe zakona bi predlagali? Vaše mnenje:
 - o obvezni udeležbi delavcev pri dobičku (predlog ZUDDob-1);

- o omejitvah zneskov udeležbe (20 % dobička poslovnega leta, 10 % letnega bruto zneska plač, 5000 €/zaposlenega);
- o obveznosti dodatne statutarne ureditve pred vzpostavitvijo sistema;
- o delu ZUDDob, kjer lahko zaposleni zahtevajo izplačilo zahtevanega zneska dobička in obresti pred potekom roka (težave v primeru, če predčasno izplačilo zahteva več delavcev);
- o naboru možnih shem. ta je omejen na denarno in delniško shemo, nato je še omejitev delniških shem le za javne delniške družbe.

PODJETJA, KI SE NISO ODLOČILA ALI SE ŠE ODLOČAJO

- 1) Kakšen sistem nagrajevanja uporabljate v podjetju?
- 2) Razlogi, zakaj se niste odločili za nagrajevanje s finančno participacijo.
- 3) Razmišljate o nagrajevanju s finančno participacijo; kaj vas pritegne in kaj odvrača?
- 4) Kaj menite o zakonodaji (ZUDDob)? – vprašanja iz 3. točke zgoraj