

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anisa Faganelj

Vpliv odnosov na uspeh, rast in napredek podjetja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anisa Faganelj

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

Vpliv odnosov na uspeh, rast in napredek podjetja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Iskrena hvala mentorju, doc. dr. Andreju Kohontu za pomoč, nasvete in spodbude pri pripravi naloge, kolegici, mag. Editi Krajnović za njene usmeritve in podporo in vsem, ki so mi kakorkoli pomagali na poti do zaključka študija.

Posebna zahvala gre mojim staršem in moji družini za potrpežljivost in vso podporo, pred in med pripravo naloge.

Vpliv odnosov na uspeh, rast in napredek podjetja

Dobri odnosi med organizacijo in njenimi zaposlenimi pozitivno vplivajo na posameznikovo motivacijo, zavzetost in zadovoljstvo pri delu. Hkrati dobri odnosi spadajo med ključne dejavnike uspeha organizacije. Motivirani in zavzeti zaposleni doprinašajo k razvoju in napredku organizacije. Pri vzpostavljanju dobrih odnosov z zaposlenimi ima ključno vlogo vodstvo podjetja. Na to, poleg teoretičnih zapisov, kaže tudi vrsta raziskav. V diplomski nalogi smo se osredotočili na eno večjih slovenskih raziskav, ki meri kakovost odnosov med organizacijo in zaposlenimi, in se izvaja znotraj projekta Zlata nit – izbor najboljših slovenskih zaposlovalcev. Podatke, ki se v raziskavi zbirajo, natančneje intervjuje z vodilnimi v organizacijah, ki se uvrstijo med finaliste, smo kvalitativno analizirali in iskali odgovor na raziskovalno vprašanje: »Kako osredotočenost na odnose v delovnem okolju vpliva na uspeh, rast in napredek podjetja?«. V preučevanih intervjujih smo iskali pojavnost dveh skupin besed. Tistih, ki opisujejo odnose, in tistih, ki opisujejo uspešnost podjetja. Iz analize je razvidno, da se vodilni med najboljšimi slovenskimi zaposlovalci zavedajo pomena odnosov in o njih govorijo. Prednje pa, glede na pojavnost besed, postavljajo uspeh, rast, napredek in razvoj organizacije.

Ključne besede: medosebni odnosi, uspešnost podjetja, projekt Zlata nit, kvalitativna analiza.

Relationships Influence on Success, Growth and Improvement of an Organization

Good relationships between a work organisation and its employees positively influence on individual's motivation, striving and satisfaction. At the same time, good relationships are one the key factors of a work organisation success. Motivated and striving employees contribute to development and improvement of an enterprise. The enterprise management plays a crucial role in the process of establishing good relations with the employees. Beside the theoretical records, also a number of researches are pointing at this. The thesis topic is elaboration of one of the largest Slovene researches, measuring quality of organisation – employees relationships, and is done in the frames of a project called Golden Thread, representing a selection of best Slovenian employers. The data collected through research, more precisely, interviews with the management sector of the participating work organisations that qualify for the final selection, has been qualitatively analysed and, above all, we tried to answer the main research question: »How focus on work environment relationships influence on success, growth and improvement of an enterprise?« In the studied interviews we were looking for the appearance of two word groups: those that describe relationships and those that illustrate the success of an enterprise. The analysis shows that the most successful Slovene employers are well aware of the importance of the relationships and that they talk it out. In view of word appearance, they however put the priorities on success, growth, improvement and development of a work organisation.

Key words: interpersonal relationships, enterprise success, Golden Thread project, quality analysis.

KAZALO

1	UVOD	7
1.1	VSEBINA DIPLOMSKE NALOGE	8
2	KAKOVOST ODNOSA MED ZAPOSLENIMI IN ORGANIZACIJO	9
2.1	VRSTE MEDOSEBNIH ODNOSOV V ORGANIZACIJI.....	10
2.2	ORGANIZACIJA	12
2.2.1	<i>Organizacijska kultura in organizacijska klima</i>	14
2.3	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ODNOSE V ORGANIZACIJI.....	16
3	USPEŠNOST PODJETJA SKOZI ODNOS DO ZAPOSLENIH	18
4	RAZISKOVANJE ODNOSOV IN NJIHOV VPLIV NA USPEŠNOST	22
4.1	RAZISKAVE O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH.....	22
4.2	PREGLED UGOTOVITEV SLOVENSКИH RAZISKAV NA PODROČJU VPLIVA ODNOSOV NA RAST, USPEH IN NAPREDEK PODJETJA/ORGANIZACIJE	24
4.2.1	<i>Raziskava SiOK in njene ugotovitve</i>	25
4.2.2	<i>Ugotovitve raziskave Zlata nit</i>	26
5	PROJEKT ZLATA NIT	30
5.1	PREDSTAVITEV PROJEKTA ZLATA NIT	30
5.2	KAKO IZBIRAJO NAJBOLJŠE ZAPOSLOVALCE?	30
5.3	METODOLOGIJA IZBORA ZAPOSLOVALCA LETA	31
6	EMPIRIČEN DEL: KVALITATIVNA ANALIZA INTERVJUJEV	33
6.1	ZBIRANJE IN OPREDELITEV PREUČEVANEGA VZORCA	34
6.1.1	<i>Metode zbiranja podatkov in metode analize podatkov</i>	34
6.2	ANALIZA PODATKOV IN INTERPRETACIJA	35
6.2.1	<i>Strukturirani intervjuji z najvišjimi vodstvenimi kadri</i>	36
6.3	ANALIZA PODATKOV	37
6.4	INTERPRETACIJA	39
6.4.1	<i>Mala podjetja</i>	40
6.4.2	<i>Srednje-velika podjetja</i>	44
6.4.3	<i>Velika podjetja</i>	47
6.5	SPLOŠNE UGOTOVITVE.....	50
6.6	OMEJITVE PRI RAZISKOVANJU.....	51
7	SKLEP	53
8	LITERATURA	56
PRILOGE	61
	PRILOGA A: VPRAŠALNIK ZA FINALISTE IZBORA ZLATA NIT.....	61
	PRILOGA B: SKUPNI SEŠTEVEK POJAVNOSTI BESED ZA SKUPINI ODNOSI IN USPEŠNOST V 63 OBRAVNAVANIH INTERVJUJIH IZVEDENIH V PROJEKTU ZLATA NIT 2013, 2014 IN 2015	63
	PRILOGA C: TABELA S SKUPNIM ŠTEVILOM OBRAVNAVANIH BESED ZA IZBOR ZLATA NIT 2013.....	64
	PRILOGA Č: TABELA S SKUPNIM ŠTEVILOM OBRAVNAVANIH BESED ZA IZBOR ZLATA NIT 2014.....	65
	PRILOGA D: TABELA S SKUPNIM ŠTEVILOM OBRAVNAVANIH BESED ZA IZBOR ZLATA NIT 2015	66

KAZALO SLIK

Slika 2.1 Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture.....	14
Slika 5.1: Pentagram izbora Zlata nit	31
Slika 6.1: Število preučevanih elementov po kategorijah in letih	36
Slika 6.2: Število preučevanih elementov po kategorijah in letih v skupini Odnosi	38
Slika 6.3: Število preučevanih elementov po kategorijah in letih v skupini Uspešnost	39
Slika 6.4: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed odnosi in uspešnost za mala podjetja	41
Slika 6.5: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed odnosi in uspešnost za leto 2013 za mala podjetja	42
Slika 6.6: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed odnosi in uspešnost za leto 2014 za mala podjetja	43
Slika 6.7: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed odnosi in uspešnost za leto 2015 za mala podjetja	44
Slika 6.8: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed odnosi in uspešnost za srednje-velika podjetja	45
Slika 6.9: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed odnosi in uspešnost za leto 2013 za srednje-velika podjetja	45
Slika 6.10: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed odnosi in uspešnost za leto 2014 za srednje-velika podjetja	46
Slika 6.11: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed odnosi in uspešnost za leto 2015 za srednje-velika podjetja	47
Slika 6.12: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed odnosi in uspešnost za velika podjetja	48
Slika 6.13: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed odnosi in uspešnost za leto 2013 za velika podjetja	48
Slika 6.14: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed odnosi in uspešnost za leto 2014 za velika podjetja.....	49
Slika 6.15: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed odnosi in uspešnost za leto 2015 za velika podjetja	50

KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Razvrščanje dejavnikov, za katere podjetja menijo, da so najpomembnejša v očeh kupcev	29
---	----

1 UVOD

Na podlagi rezultatov raziskave Zlata nit je raziskovalec na ljubljanski ekonomski fakulteti Matevž Rašković ugotovil, da dobri notranji odnosi v podjetju podvojijo dobiček in povečajo dodano vrednost podjetja. To velja za podjetja, ki sodelujejo v raziskavi in na več področjih izkazujejo nadpovprečne rezultate (Rašković 2012).

Ob prebiranju literature velikokrat zasledimo, da ravnanje z ljudmi pri delu pomembno vpliva na uspešnost organizacije. Uspešnost se tako meri predvsem po sposobnosti zaposlovanja, razvoju talentov in ohranjanju ustreznih kompetenc zaposlenih. Prav posamezniki, ki sestavljajo delovno silo, so gonilo razvoja uspešne organizacije, ugotavlja tudi Lipičnik v enem svojih del (Lipičnik 1998, 41).

»Zadovoljstvo posameznika je najbolj pomembno od vseh ostalih dejavnikov, saj je ravno nezadovoljstvo prvi in tudi najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod zaposlenih iz organizacije« je teza Mihaličeve, v knjigi Management človeškega kapitala (Mihalič 2006, 266).

Tudi vse več podjetij se zaveda, da so jedro podjetja njegovi zaposleni. Marketinški trendi se premikajo od kupca k zaposlenim, saj so samo zadovoljni zaposleni dobro priporočilo zainteresiranim kupcem.

Med veliko konkurenco na tržišču morajo podjetja v svojih zaposlenih prepoznati dodano vrednost, saj lahko samo z enotnostjo kolektiva in skupno željo po boljših rezultatih uspejo. Kot razlaga Drnovškova, so ključni dejavniki uspeha oblikovanje dobrega delovnega okolja, podjetnost zaposlenih in visoka raven inovativnosti (Drnovšek 2007).

Odnosi so zato ključni vir uspešnosti podjetja, sposobnost upravljanja z odnosi pa je neprecenljiv vir nadaljnjega razvoja. Pomembna raziskava na področju medsebojnih odnosov in uspešnosti organizacije v Sloveniji je izbor Zlata nit, ki meri kakovost odnosov med posameznikom in organizacijo, kjer je zaposlen.

V diplomski nalogi se bomo osredotočili prav na raziskavo Zlata nit, ki kakovost odnosov meri tudi z intervjuji z vodstvi podjetij, ki se uvrstijo med finaliste izbora (metodologija

izbora je predstavljena v poglavju 5.3). S preučitvijo intervjujev bomo preverjali raziskovalno vprašanje: Kako osredotočenost na odnose v delovnem okolju vpliva na uspeh, rast in napredek podjetja?

1.1 Vsebina diplomske naloge

V teoretičnem delu se bomo uvodoma ukvarjali s kakovostjo medsebojnih odnosov tako med zaposlenimi kot tudi odnosov med posamezniki in organizacijo. Raziskali bomo vrste medsebojnih odnosov, teoretično opredelili pojem organizacije ter predstavili dejavnike, ki vplivajo na odnose v organizaciji.

Drugi del teoretičnega dela naloge bo namenjen opredelitvi pojma uspešnosti podjetja in pregledu zapisov medsebojnega vpliva odnosov na uspešnost podjetja. Tematiko bomo nato predstavili skozi raziskovanja in aktualne raziskave odnosov v slovenskem prostoru. Teoretičen del bomo zaključili s poglavjem o ugotovitvah obstoječih slovenskih raziskave o vplivu odnosov na uspešnost podjetij, posebej projekta Zlata nit, ki ga v petem poglavju tudi podrobneje predstavimo. Prav slednji oziroma del podatkov, pridobljenih skozi projekt (intervjuji), so temelj za empirični del naloge.

V empiričnem delu bomo podrobneje preučili raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili: Kako osredotočenost na odnose v delovnem okolju vpliva na uspeh, rast in napredek podjetja? Odgovore smo iskali ob preučitvi 63 strukturiranih intervjujev s finalisti izbora Zlata nit v letih 2013, 2014 in 2015. In poskušali dokazati, da intervjuvanci, ki uporabljajo besede uspeh in besede, ki uspeh opredeljujejo, hkrati uporabljajo tudi besede odnosi oziroma besede, ki jih opredeljujejo.

Cilj naloge je utemeljiti povezavo med vlaganjem v odnose z zaposlenimi in uspehom, rastjo in napredkom podjetja.

2 KAKOVOST ODNOSA MED ZAPOSLENIMI IN ORGANIZACIJO

»Medsebojni odnosi so strukture in dogajanja, ki izvirajo iz vsakdanjih interakcijskih situacij in komunikacijskih dogodkov, ki odnose vzpostavljajo in potrjujejo« (Ule 2009, 316).

Medsebojni odnosi na delovnem mestu so eni najpomembnejših dejavnikov uspešnosti organizacije. Kot razlaga Možina, odnosi vplivajo na izvedbo delovnih nalog, doseganje delovnih in organizacijskih ciljev, ustvarjajo in razvijajo etiko in delovno moralo, skrbijo za posameznika kot osebo in pozitivno vplivajo na njegovo delo (Možina 2002).

Tudi Svetlik in ostali v zborniku Menedžment človeških virov razlagajo, kako so podjetja »socio-tehnični sistemi« in da moramo zaposlene »obravnavati kot osebe, ki imajo svoje potrebe, interese in pričakovanja« (Svetlik in Zupan 2009, 37).

Lamovčeva je prav tako dokazovala, da medosebni odnosi zelo vplivajo na čustven, socialni in intelektualni razvoj človekove osebnosti, ker si ljudje v interakciji z drugimi ljudmi oblikujejo svojo lastno osebnost. Prav dobri odnosi s sodelavci pa so prvi pogoj za samoizpolnitev in uspeh v podjetju. Tudi pri poklicih, kjer posamezniki nimajo direktnega stika z ljudmi, je pomembno sodelovanje s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi (Lamovec 1993, 9).

Medsebojni odnosi med zaposlenimi so tako eden najpomembnejših dejavnikov v podjetju, ki pomembno vpliva na ohranjanje in povečanje produktivnosti za podjetje. Dolžnost vodilnih v podjetju je zagotavljanje učinkovitosti zaposlenih na delovnih mestih. Znanje o morebitni povezanosti med nadzorniki, zaposlenimi in delovno uspešnostjo bi omogočile učinkovitejše sisteme upravljanja in posledično povečale produktivnost ter delavno uspešnost podjetja (Conway 2011).

Teorija o medčloveških odnosih, ki temelji na poskusih harvardske skupine, definira podjetje kot tehnični in socialni sistem in pravi, da posameznika ne spodbujajo le ekonomski, ampak tudi vrsta psiholoških in socialnih dejavnikov. Medsebojni odnosi so zelo pomembna neformalna skupina v delovnem okolju, posledično je potreben nov način vodenja, ki poleg učinkovitosti poudarja tudi zadovoljstvo zaposlenih (Svetlik in Zupan 2009, 40).

Zato je pomembno zavedanje, da vsako organizacijo sestavljajo posamezniki. Če znajo med seboj složno sodelovati delajo hitreje in bolje, ugotavlja Rozman. Delo, ki ga opravljajo različni ljudje, mora biti med seboj usklajeno, da sistem funkcionira kot celota. Zaradi pogoste interakcije ljudi znotraj delovne skupine se med njimi oblikujejo razmerja (Rozman 2000, 64).

Iz razmerij, ki nastanejo znotraj delovne skupine kot posledica delitve dela, nastanejo odnosi. Slednji se v večini primerov formirajo na dva načina:

- **institucionalni način**, kot osnovni način oblikovanja odnosov v organizaciji; že ob vstopu v organizacijo in kasneje med delom posameznik ustvarja medosebne odnose; ti odnosi so pravice, dolžnosti in odgovornosti pri delu;
- **spontani način**; gre za medsebojne odnose, ki nastajajo med sodelavci in med delom z njimi; zajamejo pa tudi številna osebna vprašanja in probleme posameznika; pomembno vlogo pri spontanem načinu formiranja odnosov ima komunikacija, ki je pogojena z našo predstavo o drugem in pripravljenostjo na komunikacijo z drugim (Možina 2002).

Kljub različnim načinom formacije odnosov znotraj kolektiva pa ti vedno nastanejo kot sredstvo za uresničenje zadane naloge. Znotraj kolektiva najpogosteje srečamo naslednje odnose:

- sodelovanje ali kooperacije,
- tekmovanje ali kompeticija,
- nadvladje ali dominacija,
- podrejenost ali submisija. (Lipičnik in Možina 1993, 72)

2.1 Vrste medosebnih odnosov v organizaciji

Uletova v knjigi Psihologija komuniciranja in medsebojnih odnosov razlaga, da odnose »klasificiramo glede na kvaliteto med partnerji, glede na značilnosti socialne izmenjave med njimi, glede na obseg in stopnjo medsebojnega nadzora partnerjev, glede na stopnjo medsebojnega zaupanja in bližine« (Ule 2009, 337).

Medsebojni odnosi nastanejo kot posledica številnih tipov karakterjev, ki se različno odzovejo na različne delovne naloge in različne situacije. Obstaja »več vrst odnosov: odnosi med posamezniki, med posamezniki in skupino ter odnosi med skupinami«. Posebej pa velja izpostaviti odnos posameznika s samim seboj (Možina 1991, 279–281).

Odnose med posamezniki lahko dalje delimo na avtoritativne in demokratične medsebojne odnose:

- **Avtoritativni medosebni odnosi**, za njih je značilna stroga meja, ki jo postavi manager s svojim stilom in načinom dela. Komunikacija je enosmerna, v takšnih odnosih je veliko nezaupanja, stroga kontrola in ukazovanje. Manager zna vse, ima vedno prav, ima pravico do resnice, je tisti in edini, ki odloča o vsem. (So)delavci so v podrejenem položaju in samo poslušajo ter izvršujejo ukaze.
- **Demokratični medosebni odnosi**, je odnos, v katerem sta manager in (so)delavec drug ob drugem in sta enakopravna člana. Med njima poteka dialog, ki temelji na humanosti in dajanju povratnih informacij. Le-te so zelo pomembne, saj lahko z njimi oboji presojujejo vrednost razlag, postopkov, metod in medsebojnega vpliva in razumevanja (Možina 2002).

Odnosi lahko po Možini nastanejo institucionalno (nastanejo ob vstopu v organizacijo in jim lahko rečemo formalni odnosi) ali spontano (odnosi, ki se oblikujejo med sodelavci ob izvajanju določenih nalog) ali kot kombinacija obojega hkrati. Preko teh načinov lahko v podjetju vzpostavimo avtoritativni medosebni odnos ali demokratični medosebni odnos. Kot posledica interakcij v delovnem okolju pa nastanejo odnosi sodelovanja ali konfliktni odnosi:

- **Odnosi sodelovanja** so odnosi, kjer ne prihaja do resnih konfliktov med posamezniki ali skupinami posameznikov članov delovnega kolektiva. Kažejo se v uspešnem izpolnjevanju delovnih in drugih nalog, v povečanju uspešnosti dela, v spoštovanju človekove osebnosti, v pomoči med sodelavci, v razumevanju raznih problemov in prizadevanju, da bi jih rešili.

- **Konfliktni odnosi** so odnosi, ki vsebujejo negativne komponente in povzročajo težave v interakcijah in komunikacijah med zaposlenimi. Zaradi konfliktnih odnosov prihaja do težav pri delu, v medsebojnem delovanju in tudi na drugih področjih medsebojnih stikov (Možina 2002).

Svetlik in Zupančeva razlagata še, kako tradicionalna podjetja delujejo po načelu avtoritete, v naprej določene hierarhije in skladno z natančno določenimi pravili. Sodobne organizacije pa večji poudarek dajejo timskeemu delu, vodoravni komunikaciji in procesni organiziranosti. Posledično v ospredje stopajo zaposleni, ki postajajo glavni nosilci znanja. Sodobni organiziranosti in stilu vodenja morajo organizacije zato prilagoditi tudi odnose, ki temeljijo na dolgoročni povezanosti med podjetjem in zaposlenim (Svetlik in Zupan, 2009, 46).

2.2 Organizacija

Tavčar organizacijo opredeljuje kot sistem: »ljudi, sredstev in virov«, ki na eni strani predstavlja orodje oz. instrument za doseganje ciljev, na drugi strani pa skupnost interesov posameznikov, ki mu pravi organizem. Ta dva vidika, sta po njegovem mnenju sestavna dela vseh organizacij, saj sta medsebojno povezana in organizacija brez enega od njiju ne more delovati (Tavčar 2009, 23).

Instrumenti so stavbe, stroji, sredstva, pa tudi ljudje, toda v percepciji subjektov, ki delujejo organizirano za doseg vnaprej določenih ciljev. Organizem je vizija podjetja, ki zajema odnose med sodelavci in poslovnimi partnerji, znanje in želje. Instrumenti in organizem morajo delovati složno, da organizacija uresniči vnaprej določene cilje (Božič 1996, 103).

Kovač organizacijo definira kot sistem, ki posameznike povezuje z nalogami, ki jih izvršujejo in jim z razporejanjem dela in nalog pomaga, da lažje dosežejo zastavljene cilje. Hkrati skrbi, za povezovanje vseh delov sistema, da se vse delo poveže v celoto (Kovač 2012, 17).

Podobno kot so skozi čas spreminjali medsebojne odnose, so se premosorazmerno z njimi spreminjale tudi organizacije. Če je za tradicionalno organizacijo značilen individualizem, usmerjenost v organizacijske procese, reaktivnost (pripravljenost na spremembe), trud, statična in hierarhična organiziranost, usmerjenost vase, vodstveni nadzor, skrivanje znanja in izogibanje tveganju, je za moderne organizacije značilno popolnoma nasprotno. Sodobne

organizacije temeljijo na timskem delu, usmerjene so bolj v ljudi, zanje pa je značilna proaktivnost (ustvarjanje sprememb). Pomembni so rezultati, organiziranost pa je dinamična in demokratična. Usmerjena je k strankam, zanjo pa sta značilni delitev moči in delitev znanja. Zaposleni v moderni organizaciji se tveganju ne izogibajo, večkrat tvegajo zavestno zaradi nezadostnih informacij in podatkov. Raziskovalci ugotavljajo tudi, da se sodobne organizacije hitreje in uspešneje prilagajajo tako lokalnemu kot globalnim trgom in so na splošno bolj uspešne kot tradicionalne organizacije (Mejaš 2011).

Danes se mora organizacija hitro prilagajati, če želi obstati na trgu, saj je vpeta v okolja, ki se hitro spreminjajo. Organizacije z zastarelim modelom hierarhije, z visoko stopnjo funkcionalne specializacije, ozkimi in omejenimi opisi del, nefleksibilnimi pravili in postopki, z neosebno stilom upravljanja se ne morejo pravočasno odzivati na spremembe (Sabadin in Bajec 2008, 23).

Tempo tržišča je hiter in ga narekujejo največje svetovne organizacije. Tržišče je ves svet, najpomembnejši izvori sprememb pa so: globalizacija trga, tehnologija, socialne mreže in generacijske spremembe. Globalizacija zahteva opustitev ustaljenih lokalnih načinov poslovanja. Tehnologija omogoča, da podjetje oblikuje team geografsko/organizacijsko razpršenih sodelavcev, ki jih s pomočjo telekomunikacije in informacijskih tehnologij združijo v povezano celoto. Socialne mreže pomembno spreminjajo načine komunikacije in vodjem omogočajo, da izmenjavajo izkušnje, rešujejo probleme, birokratske postopke ipd. Pomembno je tudi, da se vodilni zavedajo razlike med generacijami in znajo od vsakega posameznika znotraj določene skupine iztržiti tisto, kar tim potrebuje. Na primer, generacija mlajših kadrov (1978-1999) je tehnično bolj iznajdljiva kot generacija starejših (1946-1964) ali srednjih (1965-1977) (Sabadin in Bajec 2008, 24).

Vse te spremembe zato zahtevajo preučevanje organizacijske klime in organizacijske kulture, posledično upravljanje z odnosi ter načrtovanje sprememb, ki bi bile ugodnejše za zaposlene in njihovo delovno okolje.

2.2.1 Organizacijska kultura in organizacijska klima

Organizacijska kultura predstavlja sistem vedenj, vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, načinov delovanja, skupnih ciljev ter interakcij tako znotraj organizacije, kot organizacije z zunanjim okoljem (prikazano v Sliki 2.1). Preko vseh naštetih elementov se organizacijska kultura razvija in krepi, lahko le ohranja ali spreminja in prenaša na nove člane (Mihalič 2007, 5).

Slika 2.1 Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture



Vir: Povzeto po Mihalič (2007).

Določeni občutki, vrednote, percepcije in pričakovanja zaposlenih znotraj organizacije označujemo kot psihološka ali organizacijska klima in/ali kot organizacijska kultura. Kultura se bolj povezuje s kognitivnimi spremenljivkami, kot so pričakovanja in vrednote, klima pa bolj z afektivnimi stanji, občutki. Kljub številnim raziskavam se enotno mnenje o tem, kaj natančno je organizacijska kultura in kaj klima, ni oblikovalo. Prav tako ne, kako kultura in klima vplivata na posameznika in organizacijo. Pogoste se besedi uporabljata kot sopomenki, in to včasih pripelje do konfliktnih rezultatov ter interpretacij (Sabadin in Bajec 2008, 24).

Lewin, Lippit in White so prvi uporabili izraz klima za opis različnih tipov organizacij. Po njihovem mnenju organizacijska klima označuje delovno okolje, kot ga zaznavajo zaposleni. Na začetku raziskovanj so klimo proučevali v povezavi z načinom vodenja, pozneje pa so raziskovanju dodali še nekaj drugih elementov delovnega okolja: strukturo, individualno odgovornost, nagrajevanje, tveganje, podporo, prijaznost, tolerantnost in konflikte (Sabadin in Bajec 2008, 25).

Mihaličeva pravi, da je organizacijska klima odraz posameznikovega zaznavanja in razumevanja organizacije. Na ta način si vsak zaposleni ustvari svojo podobo organizacije, na to sliko pa vplivajo organizacijski procesi, način dela, organizacijska struktura in kultura na eni strani in na drugi posameznikove izkušnje, sposobnosti, kompetence, ... (Mihalič 2006, 256).

Organizacijska klima dokazano pomembno doprinaša k uspešnosti podjetja. Burton, Lauridsen in Obel so ugotovili, da je organizacijska klima v kombinaciji s pravilno izbrano strategijo pomemben napovedovalec uspešnosti delovne organizacije, kar se kaže v fluktuaciji, produktivnosti pa tudi v finančni uspešnosti organizacije. Vodenje s cilji je učinkovitejše in daje boljše rezultate pri posameznikih, ki opredeljujejo klimo pozitivno (Bajec in Sabadin 2009, 41).

V knjigi *Understanding organizational culture* (Razumevanje organizacijske kulture) Mats Alvesson razlaga, da je organizacijska kultura pomemben pojav, ki ga sodobni akademiki množično raziskujejo. V svojih ugotovitvah navaja, da se vodilni v podjetjih vedno bolj zavedajo velikega vpliva organizacijske kulture na uspešno poslovanje organizacije, še vedno pa prihaja do manka razumevanja pri globlji interpretaciji vpliva organizacijske kulture na vedenje posameznika in njegove rezultate. Avtor opozarja, da je pomembno, da vsako organizacijsko kulturo obravnavamo znotraj posameznega časa in prostora, saj v nasprotnem primeru nimamo relevantnih rezultatov. Tako so v osemdesetih letih 20. stoletja ameriški strokovnjaki primerjali vpliv organizacijske kulture na uspešnost njihovih organizacij v primerjavi z uspešnimi japonskimi podjetji. Rezultati so bili nesmiselni, saj so organizacije funkcionirale popolnoma drugače (Alvesson 2013, 1–15).

2.3. Dejavniki, ki vplivajo na odnose v organizaciji

Med prebiranjem literature smo pogosto zasledili, da raziskovalci poudarjajo, da pričakovanje spodbuja motivacijo. Ta nas vodi skozi proces zasledovanja cilja - uresničevanja pričakovanj in posledičnega zadovoljstva, ki nastane po uresnitvi pričakovanj. Bolj pomemben kot je razlog – motiv posameznika, večje je zadovoljstvo, ko posameznik ta cilj doseže. Iz tega lahko zaključimo, da večja so pričakovanja, večja je motivacija. Na drugi strani pa se lahko porodijo tudi razočaranja, ki so posledica podpričakovanih pridobitev. Nenazadnje, naravno za ljudi je, da se izogibajo nezadovoljstvu in čim bolj približajo zadovoljstvu (Lipičnik in Možina 1993, 44).

Kot razlagata Svetlik in Zupan »za delavce niso pomembni le cilji, temveč tudi verjetnost njihovega doseganja in prizadevanja, ki sta za to potrebna« (Svetlik in Zupan 2009, 342).

Pomembna pri tem je Herzbergova teorija. Slednji je spraševal inženirje in delavce v računovodskem oddelku, kateri dogodki v povezavi z njihovim delom se jim zdijo najbolj pozitivni in kateri najbolj negativni. Rezultati, ki jih je objavil, so pokazali, da so največje zadovoljstvo prinašali osebni dejavniki – Herberg jih imenuje notranji dejavniki: »delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oziroma v organizaciji in osebna rast«. Nezadovoljstvo med vprašanimi pa je povzročala odsotnost organizacijskih – po Herbergu zunanjih dejavnikov: politika organizacije, upravljanje, vodenje, dobri odnosi z vodji, dobro delovno okolje, plača in dobri medosebni odnosi (Svetlik in Zupan 2009, 342).

Kot so v članku *Optimism and the boundaryless career: The role of developmental relationships* (Optimizem in brezmejna kariera: Vloga razvijajočih se odnosov) ugotavljale Monica Higgins, Shoshana R. Dobrew in Kathryn S. Roloff, je optimizem v kolektivu večinoma povezan s fleksibilnostjo in prilagodljivostjo zaposlenih v stresnih situacijah. V raziskavah je v desetih letih (1996-2006) sodelovalo 136 posameznikov, ki so v letu 1996 zaključili študij na poslovnih šolah. Analize kažejo, da količina psihosocialne podpore vpliva na optimizem v delovnem okolju. Ugotavljali so še dolgoročne posledice pozitivnih odnosov v kolektivu na količino optimizma in ugotovili, da so posamezniki, ki so na začetku kariere

imeli pozitivne odnose v delovnem okolju, dolgoročno razvili občutek optimizma in lažje premagovali dnevne ovire v delovnem okolju (Higgins 2010).

Pozitivno delovno okolje pomembno vpliva na razvoj posameznikove zavzetosti za uspešno delovanje v kolektivu. Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu pa je pomemben dejavnik uspešnosti in učinkovitosti gospodarstva. Nina Bakovnik je v ugotovitvah Gallupovega poročila o zavzetosti na delovnem mestu za leto 2013 zapisala, da zavzetost zaposlenih ne kaže le na kakovost odnosa organizacije do dela in zaposlenih v okviru nekih ekonomskih procesov, ampak da organizacije tega ukrepa ne smejo zanemarjati, če želijo ohranjati oziroma povečevati konkurenčno prednost na globalnem trgu (Bakovnik 2013).

Gallupova¹ raziskava meri zavzetost zaposlenih na delovnih mestih v več kot 140 državah² sveta. Anketirali so skoraj 230.000 delavcev, zaposlenih za polni ali polovični delovni čas v gospodarskih in negospodarskih družbah. Za Gallupovo raziskavo so razvili posebno metodo preverjanja dvanajstih indikatorjev zavzetosti (Q12). Te indikatorje so raziskovalci uspeli povezati z elementi splošne organizacijske učinkovitosti. V nadaljevanju je naštetih 12 indikatorjev, s katerimi Gallup meri zavzetost zaposlenih:

- *Vem, kaj se pri delu od mene pričakuje.*
- *Imam sredstva in opremo, ki jih potrebujem za opravljanje svojega dela.*
- *Pri delu imam vsak dan priložnost delati tisto, kar počnem najbolje.*
- *V zadnjih sedmih dneh sem bil deležen priznanja za dobro opravljeno delo.*
- *Mojemu nadrejenemu oz. sodelavcu ni vseeno zame na osebni ravni.*
- *Na delovnem mestu nekdo spodbuja moj razvoj.*
- *Na delovnem mestu moja mnenja štejejo.*
- *Misija oz. namen mojega podjetja mi dajeta občutek, da je moja služba pomembna.*
- *Moji sodelavci se zavzeti za kakovostno opravljanje dela.*
- *Na delovnem mestu imam najboljšega prijatelja.*

¹ Gallup je vodilna raziskava v svetu na področju organizacijskega menedžmenta (Gallup) in predstavlja eno od izhodišč za nastanek metodologije Zlata nit.

² *The State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide Report.* 2013. (Gallup).

- *V zadnjih šestih mesecih se je nekdo na delovnem mestu z mano pogovarjal o mojem napredku.*
- *V zadnjem letu sem bil na delovnem mestu deležen priložnosti za učenje in rast.*
(Bakovnik 2013).

Kot so zapisali na uradni spletni strani projekta, Gallupova raziskava delavce kategorizira v tri skupine – zavzeti, nezavzeti in aktivno nezavzeti. Zavzetim zaposlenim je delo v veselje, počutijo se povezane s podjetjem, kar se odraža tudi v inovativnosti in napredku organizacije. Nezavzeti so pasivni, v delo vlagajo svoj čas in ne energije. Zanje pravimo, da hodijo v služno in ne na delo. Aktivno nezavzeti zaposleni aktivno izražajo nezadovoljstvo pri delu in na ta način med aktivno nezavzete novačijo vse več nezavzetih, demotivirajo pa tudi zavzete zaposlene (Gallup).

Podatki kažejo, da je v svetu le 13 odstotkov zavzetih delavcev (podatek za Slovenijo je malenkost nad povprečjem - 15 odstotkov), ki se na delovnem mestu trudijo dnevno ustvarjati presežno vrednost. Aktivno nezavzetih je 24 odstotkov (Slovenija 15 odstotkov), preostalih 63 odstotkov (v Sloveniji 70 odstotkov) pa je nezavzetih, torej tistih, ki v službo hodijo predvsem zaradi plače. Posledično ugotavljajo, da se takšni rezultati reflektirajo tudi na nacionalnih gospodarstvih, kjer puščajo nespodbudne posledice (Bakovnik 2013, 2. junij 2016).

Skladno z rezultati Gallupove raziskave lahko sklepamo na pozitiven vpliv zavzetosti zaposlenih tudi na zadovoljstvo pri delu in odsotnostjo stresa. Zavzeti zaposleni so tudi bolj naklonjeni pozitivnemu doživljanju delovanja podjetja, tudi v času pretekle globalne krize. Bolj pozitivno se odzivajo oziroma, bolj jih motivira ustvarjanje novih delovnih mest, kot reševanje problemov z odpuščanji.

V naslednjem poglavju se bomo še podrobneje ukvarjali s predstavitvijo raziskav na področju odnosov v organizacijah in podrobneje opisali medijsko – raziskovalni projekt Zlata nit.

3 USPEŠNOST PODJETJA SKOZI ODNOS DO ZAPOSLENIH

Uspešnost podjetij omogoča dolgoročno stabilnost podjetja in oblikovanje okolja, ki posameznikom omogoča kakovostno delovno okolje. Da so podjetja uspešna, morajo rasti,

se razvijati in nenehno napredovati, sicer rečemo, da stagnirajo in posledično skozi čas, zaposlenim ne ponujajo več potrebne motivacije in izzivov za napredek.

Uspešnost podjetij se meri z različnimi finančnimi kazalniki: prihodki, dodano vrednostjo, koeficienti rasti, vlaganjem v raziskave in razvoj, ... veliko vlogo pri uspehu, rasti, razvoju in napredku organizacij pa, kot smo ugotavljali že v prejšnjem poglavju, igrajo odnosi med zaposlenimi. Za vizijo in uresničevanje ciljev pa je še dodatno pomemben odnos vodij/menedžmenta do zaposlenih, ki mu lahko z drugimi besedami rečemo tudi interni marketing oziroma trženje.

Dr. Ichak Adites, svetovni guru v preučevanju menedžmenta, je že pred dvema desetletjema zapisal: »Uspeh slehernega sistema – pa naj bo mikro ali makro, en sam človek, družina, organizacija ali družba – lahko napovemo po enem samem dejavniku: razmerju med zunanjim in notranjim trženjem. Zunanje trženje je količina sredstev, ki jih organizacija vloži v prepoznavanje in zadovoljevanje potreb klientov. Notranje trženje, pa je količina menedžerske energije, ki je potrebna, da se nekaj zgodi znotraj organizacije« (Adizes 1996, 196).

Torej ni uspeha pri kupcih brez zadovoljnih zaposlenih. Kot razlaga Mihaličeva je organizacija tako uspešna in učinkovita kot so uspešni in učinkoviti njeni zaposleni (Mihalič 2008, 10).

Tudi Kohont v članku O kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo razlaga, da kreativni zaposleni v podjetje doprinesejo dodano vrednost, drugačno perspektivo, znanje in ideje, obenem pa s svežimi pogledi in predlogi sooblikujejo usmeritev podjetja in aktivno sodelujejo pri njegovem razvoju. Najuspešnejša podjetja se tudi zato veliko ukvarjajo z vprašanjem, kako ustvariti in vzdrževati delovno okolje, ki bo za zaposlene motivacijsko, inovativno in spodbujevalno. Okolje, kjer bodo najboljši kadri želeli ostati, razvijali svoje ideje in ustvarjali nove uspehe podjetja (Kohont 2007, 30).

Tudi na podlagi Kohontovih ugotovitev in Mihaličevih spoznanj lahko rečemo, da velja dejstvo, da če v posameznikih spodbujamo ambicioznost in razvijamo željo po dosežkih z vlivanjem volje in moči, lahko ti postanejo še boljši, postajajo zadovoljni. Dodatno jim

moramo redno in natančno poročati o vplivu njihovih dosežkov na cilje podjetja (Mihalič 2008, 19–20).

Čas, ki ga vodilni porabijo za pogovor s sodelavci, vpliva na kakovost odnosov in uspešnost organizacije. Nekdanji direktor slovenske izpostave Microsofta Matej Potokar je v Zborniku Zlata nit 2008 povedal, da ima njihovo podjetje redne mesečne razgovore vsaj eno uro z vsakim zaposlenim: »Ena na ena – tako pravimo temu razgovoru, na katerem se pogleda, kje smo na poti doseganja ciljev. Cilji se lahko tudi dodajajo ali odvzemajo glede na spremembe, ki se dogajajo. Ampak vsak zaposleni, vključno z menoj, ima natančno določene cilje za tekoče delo« (Krajnović 2008, 36).

V študiji primera: Analiza nekaterih elementov zadovoljstva pri delu, ki sta jo pripravila Vinko Gorenak iz Fakultete za varnostne vede in Jure Rus iz Policijske uprave Ljubljana, ugotavljata, da velja tako za javni kot zasebni sektor, da je organizacija uspešnejša, če je njen sistem delovanja sprejet med zaposlenimi. Torej velja, da je organizacija bolj uspešna, če bolje pozna svoje zaposlene in če ji je znano, kaj je zaposlenim pomembno, kaj cenijo in kako se počutijo, s čim so zadovoljni ter kaj jim vzbuja odpor (Gorenjak 2009, 3).

Človek je tisti, ki je najpomembnejši tudi na področju trženja in inovacij. Sodobna strategija mreženja ljudi in podjetij izpostavlja povezanost inovacij, trženja in človeških virov (IN-Č-TR). Na podlagi rezultatov zbranih v projektu Zlata nit, Brenčič in Raškovič ugotavljata, da omenjeni trikotnik zagotovo ne more delovati uravnoteženo, če v njem ni zadovoljnega posameznika, ki teži k uspehom in razvoju. In prav zato so tista podjetja, ki dajejo zaposlenemu posebno mesto, dosegajo dobre ocene notranjega zadovoljstva, uspešna in predvsem rastoča (Makovec Brenčič in Raškovič 2007, 21).

Pomembnost trikotnika inovacija – človek – trženje se je skozi leta raziskave krepila. Tako sta Makovec Brenčič in Raškovič tudi v raziskavi 2008 ugotovila, da povezljivost IN-Č-TR deluje. Podjetja, ki posebej visoko vrednotijo zaupanje (z vidika kupca) in dolgoročnost odnosov s podjetjem, so namreč tudi nadpovprečno uspešna (Makovec Brenčič in Raškovič 2008, 22).

Tudi v 2009 se je kljub neugodni gospodarski klimi in svetovni recesiji trikotnik IN-Č-TR še utrjeval, ugotavljata Makovec Benčič in Raškovič in zapišeta:

Odnosi, zaupanje, odprtost komunikacija, postajajo zaznavne prvine notranjega in zunanjega trženja 101 najboljšega slovenskega zaposlovalca. Pa ne samo to, podjetjem so lasten in naraven odziv na dogajanja finančne in gospodarske krize, saj krepijo notranje moči podjetja (skrite v zaposlenih in procesih). Če so podjetja trženjsko naravnana, jih znajo ohraniti in prenesti v odnose s kupci in z drugimi pomembnimi deležniki na trgih. S tem utrjujejo trikotnik IN-Č-TR» (Makovec Benčič in Raškovič 2009, 32).

4 RAZISKOVANJE ODNOSOV IN NJIHOV VPLIV NA USPEŠNOST

Na podlagi zapsanega in preučenega lahko rečemo, da dobri medosebni odnosi vplivajo na rezultate podjetja. Raškovič je v intervjuju za časnik Delo povedal:

Skladno s tako imenovano teorijo virov podjetja danes gledamo na odnose kot na ključni vir podjetij, sposobnost upravljanja z odnosi pa kot na ključno organizacijsko sposobnost in vir tako imenovanih mehkih oziroma necenovnih dejavnikov konkurenčnosti. Podjetja konkurirajo s cenovnimi in necenovnimi dejavniki, ključna tekma poteka na necenovnih dejavnikih, pri čemer je sposobnost upravljanja z odnosi ključna. (Raškovič 2012)

Raškovič pa ni edini, ki se je ukvarjal z vplivom odnosov na zaposlene in vplivom njihovega zadovoljstva na uspešnost podjetja. V nadaljevanju naloge smo pripravili pregled nekaterih raziskav, ki se dotikajo tega področja.

4.1 Raziskave o zadovoljstvu zaposlenih

V diplomski nalogi smo se osredotočili na nekaj izmed nešteto raziskav, ki se ukvarjajo z zadovoljstvom, zavzetostjo zaposlenih in odnosi z in med njimi. Podrobneje smo pregledali predvsem izsledke raziskav Eurobarometer, SiOK in Zlata nit. Podatki, pridobljeni s slednjo, so tudi temelj za empirični del naloge.

Med tržniki so dolgo prevladovale marketinške teorije, da morajo osrednjo skrb podjetja predstavljati kupci oziroma zadovoljevanje njihovih potreb in želja. S pojavom »internega marketinga« pa je pred kupce v središče pozornosti podjetja postavil zaposlene. Večina sodobnih marketinških teorij izhaja iz dejstva, da podjetje ne more uspešno zadovoljiti potreb kupcev, če prej ne zadovolji potreb svojih zaposlenih in ne more imeti srčnih kupcev, če prej ne poskrbi, da so zaposleni srečni. Čeprav se na prvi pogled zdi precej logično, pa je večina trženjskih strategov prezaposlena z iskanjem nove čarobne formule za doseganje višje prodaje s predrugačeno komunikacijo z javnostjo, dragimi oglaševalskimi projekti in oddelki za odnose z javnostmi, o zaposlenih pa nimajo časa razmišljati (Podnar, 2007, 33).

Pomembna izhodišča o kakovosti življenja na delovnem mestu lahko zasledimo v številnih dokumentih: Direktiva Evropske unije 89/391 EEC, 1989; Luksemburška deklaracija, 1997, 2005, 2007; Delo, uglaseno z življenjem, premika Evropo, 2003-2008; Duševno zdravje in dobrobit na delovnem mestu – zaščita in vključenost v čas izzivov, 2009; Edinburška deklaracija, 2010; (Arnšek 2016).

Znotraj Evropske unije se s kakovostjo življenja na delovnem mestu ukvarjajo številne ustanove: Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions), Evropska mreža za promocijo zdravja v delovnem okolju (The European Network for Workplace Health Promotion), Svetovna zdravstvena organizacija (World Health Organization), Evropska komisija (European Commission), Evropska fundacija za kakovostno upravljanje (European Foundation for Quality Management), Mednarodna organizacija za delo (International Labour Organization) in Inštitut za dostojanstvo na delovnem mestu (Workplace Dignity Institute) (Arnšek 2016).

Evropska ustanova za izboljšanje življenjskih delovnih razmer, ki skoraj 30 let raziskuje delovne pogoje in zadovoljstvo zaposlenih v različnih evropskih državah, je v najnovjšem poročilu o pogojih dela v Evropskih državah – European Working Conditions Surveys, objavila, da je kar dve tretjini anketirancev motiviranih s strani svojih organizacij, da najbolje opravijo svoje delo, 71 odstotkov zaposlenih ima podporo pri svojih sodelavcih in 58 odstotkov jih je zadovoljnjih z delovnim časom (Eurofound 2015).

Iz rezultatov Eurobarometra 2014, ki je preučeval »vpliv krize na kakovost dela«, je razvidno, da v Evropi kar 53 odstotkov zaposlenih razmere na delovnem mestu ocenjuje kot dobre, od tega pa jih večina (57 odstotkov) meni, da so se le te v zadnjih petih letih poslabšale. Zadovoljnih z razmerami na delovnem mestu je po isti raziskavi kar 77 odstotkov zaposlenih, ko govorimo o EU povprečju. Med posameznimi državami pa je zaznati precej večjo vrzel: na Danskem je ocenjeno zadovoljstvo zaposlenih na kar 94 odstotkov, v Grčiji in na Poljskem odstotek pade na 38, v Sloveniji je stopnja zadovoljstva ocenjena na 32 odstotkov, tako kot na Portugalskem in v Romuniji, nižja stopnja zadovoljstva pa merijo v Bolgariji, Italiji, Španiji in na Hrvaškem, kjer je le 18 odstotna (European Commission 2014).

4.2 Pregled ugotovitev slovenskih raziskav na področju vpliva odnosov na rast, uspeh in napredek podjetja/organizacije

Iz rezultatov Eurobarometra 2014 tako povzamemo, da je večina delavcev v Evropski uniji zadovoljna s svojimi delovnimi razmerami. Takšnih je kar 77 odstotkov. V Sloveniji je stanje nekoliko drugačno. S svojim delovnim mestom je zadovoljnih le 32 odstotkov zaposlenih (European Commission 2014).

V knjigi Vrednote v prehodu V. so se raziskovalci dotaknili odnosov med delom in družino z njimi povezano blaginjo v družbi. Raziskavo so zasnovali tako, da proučuje vplive med blaginjo posameznika, spremembami v delovnem okolju in različnimi tipi družin ter gospodinjstev. V raziskavi so zato anketirance povpraševali o pogojih dela in zadovoljstvu pri delu. Na vprašanje, ali morajo delati veliko, so odgovarjali z oceno ena do pet, pri čemer ena označuje, da anketiranec močno soglaša, pet pa, da anketiranec s trditvijo sploh ne soglaša. Anketiranci v Sloveniji so dosegli oceno 2,14, kar je manj kot evropsko povprečje, ki znaša 2,38 in označuje mnenje Slovencev, da delamo več kot je evropsko povprečje. V naslednjem vprašanju so se raziskovalci zanimali, ali zaposleni menijo, da imajo na voljo dovolj časa za izpolnitev delavnih nalog. Tukaj Slovenci dosegamo oceno 2,88, kar je tudi pod evropskim povprečjem, ki znaša 2,98. Na zadnje so jih v tem sklopu spraševali, ali so možnosti za napredovanje velike. V Sloveniji so dosegli 3,43, kar je nad evropskim povprečjem, ki znaša 3,24 in nakazuje, da je večina anketirancev precej neopredeljenih, saj s to trditvijo niti ne soglašajo niti soglašajo (Toš in drugi 2012, 211–266).

V nadaljevanju so raziskovalci ugotavljali, ali bi anketiranci sprejli bolj plačano službo oziroma ali bi ostali v sedanjem podjetju in kako natančno nadrejeni preverjajo njihovo delo. Anketiranci so uporabljali enak sistem ocenjevanja, in sicer lestvico ena do pet, pri čemer ena pomeni, da anketiranec s trditvijo močno soglaša in pet, da z njo sploh ne soglaša. Pri prvem vprašanju so slovenski anketiranci dosegli oceno 3,37, kar je malenkost nad evropskim povprečjem, ki znaša 3,24 in označuje, da jih je večina neopredeljenih do zavrnitve bolj plačane službe oziroma se bolj nagiba k zavrnitvi le-te. Na vprašanje o zelo natančni kontroli so odgovorili s skupno oceno 2,88, kar je malenkost več kot evropskih 2,83 in nakazuje, da imajo slovenski anketiranci občutek, da jih manj kontrolirajo, kot je evropsko povprečje (Toš in drugi 2012, 255).

Nazadnje bi izpostavili še vprašanja o tem, kako težko je po mnenju anketirancev najti primerljivo ali boljšo zaposlitev pri drugem delodajalcu in kako ocenjujejo svojo nadomestljivost pri sedanjem delodajalcu. Obe trditvi oz. vprašanja so anketiranci ocenjevali na lestvici nič (označuje zelo težko) do deset (označuje enostavno). Pri prvem vprašanju so slovenski anketiranci dosegli skupno povprečno oceno 3,95, kar je pod evropskim povprečjem, ki znaša 4,26. Slednje nakazuje, da je v Sloveniji težje najti podobno oziroma boljšo zaposlitev kot v evropskem prostoru. Tudi pri drugem vprašanju so slovenski zaposleni pod evropskim povprečjem. Ocena 6,12 v Sloveniji, v primerjavi z evropskim povprečjem 6,32, nakazuje, da ocenjujejo, da so težje nadomestljivi (Toš in drugi 2012, 259).

Če povzamem, so Toš in sodelavci v tem segmentu raziskave ugotovili, da slovenski izprašanci menijo, da delajo več kot njihovi evropski kolegi, so bolj zadovoljnji s časom, ki ga imajo, da opravijo vse stvari, ki jih morajo, kot njihovi EU kolegi. Imajo pa manj možnosti za napredek in bi prej sprejeli boljše plačano službo kot evropski anketiranci. Za razliko od evropskega povprečja imajo tudi manj kontrole in menijo, da so težje nadomestljivi, hkrati pa bi težje našli podobno oziroma boljšo zaposlitev (Toš in drugi 2012, 211-260).

V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili še ugotovitve dveh največjih projektov v Sloveniji, ki se podrobneje ukvarjata s preučevanjem organizacijske klime, zadovoljstvom zaposlenih in vplivom na uspešnost podjetja.

4.2.1 Raziskava SiOK in njene ugotovitve

V začetku leta 2001 je Gospodarska zbornica Slovenije skupaj s skupino svetovalnih podjetij osnovala projekt preučevanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, ki so poimenovali SiOK (Slovenska organizacijska klima). Temelj projekta je spremljanje in primerjava organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah. Z ugotovitvami pa povečati osveščenost o vplivih organizacijske klime na zaposlene in uspeh podjetja ter proučevanje metod za razvoj le te. Temeljna izhodišča raziskave so: primerljivost, periodičnost in kvantitativnost.

Glavne ugotovitve raziskave SiOK, v kateri je v zadnjih letih vsako leto sodelovalo približno 100 slovenskih in tujih organizacij, so, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na organizacijsko klimo. Kot so zapisali na spletni strani, je »klima kontaminirana z zadovoljstvom«. Tudi

SiOK ugotavlja oziroma potrjuje (glede na teorije, ki smo se jih dotaknili tudi v tej nalogi), da so pomembni dejavniki, ki vplivajo na klimo: sistem organiziranosti (organizacijski sistemi), vodenje, organizacija dela in kakovost dela ter usmerjenost v razvoj. Na predstavitveni strani projekta navajajo, da so zaposleni običajno najbolj občutljivi na organizacijske sisteme, kamor spadajo nagrajevanje in napredovanje. Ti sistemi pa so po raziskavi »močno oddaljeni od stališč do dela in do organizacije«. Slednje nakazuje, da je povezovanje različnih dejavnikov organizacije odvisno od konsistentnega dela vodje. Kako je delovanje organizacije in njenega vodstva skladno s poslanstvom, vizijo in zastavljenimi cilji in kako močno se vodstvo zaveda soodvisnosti organizacije in človeških virov ter vpliva zgleda in konsistentnosti na zaposlene (Biropraxis).

4.2.2 Ugotovitve raziskave Zlata nit

Druga slovenska raziskava, ki jo bomo predstavili, je Zlata nit, kot osrednji del istoimenskega projekta in ki meri kakovost odnosov med posameznikom in organizacijo (projekt in metodologijo izbora bomo natančneje predstavili v poglavju 5, saj predstavlja osnovo za empirični del naloge). Projekt se je kontinuirano razvijal skozi leta in v tem času postregel s številnimi uspešnimi praksami. Od leta 2007 se je v projektu zvrstilo 327 različnih sodelujočih podjetij, zbrali so 66.681 rešenih anket, opravili 189 intervjujev z vodstvi podjetij finalistov in na podlagi tudi teh razglasili 28 različnih zmagovalcev (nekatera podjetja so zmagala večkrat). Prav ta podjetja so, tudi s predstavitvijo svojih dobrih praks, v odnosu do zaposlenih pomembno zaznamovala slovenski prostor, še posebej v odnosu do zaposlenih.

Ugotovitve raziskave, ki jo tako obsežna baza respondentov (v devetih letih raziskave so anketirali 66.681 zaposlenih v sodelujočih podjetjih) umešča med večje raziskave v tem delu Evrope, v splošnem kažejo, da se večina sodelujočih podjetij temeljito ukvarja z odnosi z zaposlenimi in vanje vlaga (Kohont, 2016). V nadaljevanju bomo naredili splošni pregled ugotovitev raziskave skozi več let izbora.

Makovec Brenčič in Rašković iz Ekonomske fakultete v Ljubljani že po prvem izboru ugotavljata, da so podjetja, ki so najbolj uspešna, v zadnjih dveh letih preoblikovala svoje procese (Makovec Brenčič in Rašković 2007, 23). Ravno tako so že po prvem letu raziskave, med 101 sodelujočim podjetjem in 10.571 rešenimi anketami ugotovili, da je prav zaposleni

(človek) s svojimi kompetencami, talenti in hkrati odnosi in medosebnimi vplivi, ki jih ustvarja znotraj in zunaj organizacije, tisti, ki pomembno vpliva na uspeh organizacije. Postavijo in dokažejo tezo o »trikotniku inovacije – človek – trženje« in pojasnijo, da prav kakovostni odnosi med podjetjem in zaposlenim ustvarijo takšne pogoje poslovanja in ustvarjanja, ki podjetju doprinesejo tako tržni kot finančni uspeh (Makovec Brenčič, Rašković in Škerlavaj 2008, 474).

Podobno ugotavlja tudi Slapničarjeva. Rezultati potrjujejo, da motiviranost zaposlenih pozitivno vpliva na inovativnost in podjetnost. Kot piše, je slednje v raziskavi opredeljeno s stopnjo samostojnosti zaposlenih pri delu, z izboljšavami zaposlenih in njihovimi predlogi za novosti, z naklonjenostjo nadrejenih k zavestnem tveganju pri projektih in toleriranju učenja na napakah. V isti organizaciji motivirani zaposleni okolje zaznavajo drugače kot nemotivirani. Tudi dejavniki osebnega razvoja vplivajo na inovativnost in podjetnost. Najmočneje pa nanju vplivata organizacijska kultura in klima (Slapničar 2007, 28–29).

Kohont se je v Zborniku Zlata nit 2007 osredotočil na raziskovanje kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo. Ugotovil je, da zaposleni poznajo svojo vlogo in da so seznanjeni s cilji in pričakovanji podjetja. Večina jih pri delu najde notranjo izpolnitev, nagrada za njihov prispevek k ciljem podjetja pa je neustrezna in redko prejmejo pohvalo za dobro delo. Zaposleni menijo, da se v njih skriva še veliko potenciala in sposobnosti, ki jih nimajo priložnosti uporabiti. Več kot 70 odstotkov vprašanih je takrat poudarilo, da so ponosni člani podjetja, v katerem delajo, vodstvene kadre pa ocenjujejo kot zgledne, odkrite in pripravljene komunicirati. Več kot 60 odstotkov jih je imelo s sodelavci kolegialne odnose. Več kot 65 odstotkov jih je menilo, da z delom prispevajo k razvoju organizacije, več kot polovica pa je priznala, da imajo v organizaciji poslušnost za njihove pobude, ideje in predloge (Kohont 2008, 30–31).

Leta 2008 so se na Ekonomski fakulteti osredotočili na ugotavljanje vpliva poslovnih procesov na odnose. Podjetja so, skozi vprašalnik uravnoveženih kazalcev (BSC), v povprečju višja, kot leto prej ocenila spremembe v trženju in upravljanju s človeškimi viri. V ostalih poslovnih procesih, ki jih vprašalnik meri, pa niso zaznali pretiranih sprememb. Na področju inovacij so bili rezultati podobni tistim iz leta 2007, povečal pa se je delež podjetij, ki so veliko denarja namenila raziskavam in razvoju, večji pa je bil tudi delež podjetij, ki so svoje inovacije zaščitila (Makovec Brenčič in Rašković 2008, 21–22).

V letu 2008 je vzpodbudno delovno okolje v majhnih podjetjih nekoliko upadlo, pri velikih in srednjih pa se je izboljšalo. Pri samostojnosti pri delu in možnostmi za razvoj kariere sprememb med letoma ne zaznavajo, obremenitev pri delu je obe leti višja pri srednje-velikih in velikih podjetjih, a v letu 2008 upade, pri majhnih pa se poveča. Predanost podjetju in povezanost s sodelavci je najnižja pri srednje velikih podjetjih in ostaja v vseh podjetjih stabilna (Sabadin in Bajec 2008, 28).

Makovec Brenčič in Rašković v letu 2009 ugotavljata, da se večata pomena vloge kakovosti delovnega okolja ter vloga in kakovost dela posameznika v podjetju. Podjetja, ki odkrito komunicirajo z zaposlenimi, imajo tudi visoko stopnjo zaupanja v oči kupca. Visoka pa je tudi stopnja povezanosti med zaupanjem in dolgoročnimi odnosi do kupcev ter spoštljivo komunikacijo vodstva do zaposlenih (Makovec Brenčič in Rašković 2009, 31).

Najbolje ocenjene trditve v letu 2009 so:

- vseeno mi je, kako se dela v podjetju,
- vesela sem, ko sodelavcu nekaj uspe,
- jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu,
- naloge, ki so mi zaupane, so zame prezahtevne,
- zavedam se vpliva mojega dela na delo sodelavcev.

Najslabše ocenjene pa so bile trditve:

- pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti,
- v zadnjem mesecu se od nadrejenega dobil priznanje ali pohvalo za dobro delo,
- v zadnjem letu sem imela v podjetju pogovor o mojem napredku,
- delo za službo opravljam tudi zunaj delovnega časa (Krajnović, 2009, 38).

Kohont kasneje primerja povprečne ocene kakovosti odnosa vseh podjetij med letoma 2007 in 2013. Primerjava pokaže, da se je kakovost odnosa med sodelavci in organizacijo v teh letih okrepila in da so povprečne ocene v vseh sedmih obravnavanih kategorijah višje, kot po prvem merjenju kakovosti odnosov v letu 2007 (Kohont 2013, 20).

Če med seboj primerjamo samo leti 2012 in 2013 so vrednosti v 2012 nižje in se gibljejo med 3,4 in 3,9. Izjema je področje kakovosti delovnega okolja, ki je nespremenjeno. V letu 2013 se je okrepil občutek, da sodelavci niso ustrezno nagrajeni za svoje delo in da nimajo ustreznih sredstev za doseganje ciljev. Trditve, ki merijo pripadnost zaposlenih, njihov občutek, da so sodelavci v kolektivu kot člani družine in njihovo veselje do razpravljanja o podjetju tudi izven podjetja in delovnega časa, so slabše ocenjene kot leto poprej, znižala pa se je tudi ocena mnenja zaposlenih o tem, da jim vodstvo daje dober zgled. Na drugi strani pa leta 2013 vprašani bolj ocenjujejo trditve o usklajenosti rokov, menijo, da je tempo dela ustrežnejši, večje je razumevanje za učenje na napakah, večje je tudi zavedanje o vplivu posameznikovega dela na delo sodelavcev, ocena, da v podjetju napredujejo pravi ljudje in samostojnost glede izbire načinov in sredstev za doseganje ciljev (Kohont 2013, 20).

Makovec Brenčič in Raškovič še ugotavljata, da tudi ko govorimo o procesni usmerjenosti in povezljivosti različnih funkcij, se ti ohranjata s človeškimi viri. Vodilno mesto sicer skozi oči organizacije zaseda kakovost izdelkov in storitev, vendar se najboljši zaposlovalci vse bolj osredotočajo na povezovanje znanja, tržno-razvojnih izzivov, ki jih dodatno utrjujejo še z organizacijsko usmerjenostjo (Makovec Brenčič in Raškovič 2014, 16).

Zlata nit v letu 2014 kaže na večjo stabilnost, kakovost in uspešnost najboljših zaposlovalcev (glej Tabela 4.1). Toda kot opozarjata Makovec Brenčič in Raškovič »če ne bi zaposleni zaupali v temeljni odnos med njimi in podjetjem tudi v najbolj kriznih časih, podjetja pa gradila na osebni rasti in razvoju svojih zaposlenih, in če ti ne bi bili inovativni in podjetni – potem gotovo dosežkov ne bi bilo« (Makovec Brenčič in Raškovič 2014, 17) .

Tabela 4.1: Razvrščanje dejavnikov, za katere podjetja menijo, da so najpomembnejša v očeh kupcev

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
zaupanje in dolgoročnost odnosov s podjetjem	393	441	437	420	422	362	351
blagovne znamke izdelkov in storitev	289	274	256	260	252	219	211
cena in plačilni pogoji	374	371	377	377	387	302	298
R & R	202	220	219	218	219	210	191
dodatne storitve, povezane z izdelki/storitvami	256	293	290	287	289	244	222
kakovost izdelkov/storitev	522	552	551	548	537	469	454

Vir: Dnevnik (2014).

5 PROJEKT ZLATA NIT

5.1 Predstavitev projekta zlata nit

V diplomskem delu se posebej osredotočamo na projekt Zlata nit. Projekt se je oblikoval leta 2007, na pobudo skupine sodelavcev časnika Dnevnik. K sodelovanju so povabili skupino strokovnjakov razvoja kulture podjetnosti, ustvarjalnosti in inovativnega voditeljstva iz gospodarstva in različnih fakultet. Tako se je razvil reprezentativen izbor najboljših zaposlovalcev v Sloveniji (Mrak 2008).

Projekt podpirajo različni predstavniki poslovne javnosti, civilnih združenj, akademskega sveta, kot tudi Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. Želja projekta je »vplivati na dinamičen razvoj zaposlenih in organizacij ter prispevati h konkurenčnosti slovenskega gospodarstva« (Dnevnik 2016).

Naloga projekta Zlata nit je poiskati in predstaviti najboljše slovenska podjetja, ki so lahko s svojimi delovnimi pristopi in skrbjo za zaposlene zgled in navdih slovenskega gospodarstva. Predstaviti želi organizacije, »ki z vidika ustvarjalnega, uspešnega in učinkovitega razvoja zaposlenih in organizacije izkazujejo najboljše dosežke«. Najboljšim med njimi (trem podjetjem) se vsako leto marca podeli priznanje Najboljši zaposlovalec (Mrak 2008).

S projektom, ki ima medijsko podporo, želijo opozarjati prav na pomen kakovosti odnosa med organizacijo in posameznikom in pozitiven vpliv odnosov na uspeh podjetij. Prav zato je sestavni del izbora tudi raziskava, ki ponuja uvide in daje ustrezne potrditve postavljenih tez o pozitivnem vplivu odnosov. Hkrati pa želi projekt vplivati tudi na zavest javnosti, o pomenu in nujnosti sprememb in nenehnega razvoja tako posameznikov kot organizacij, ki je edini, ki lahko prispeva k večji konkurenčnosti Slovenije (Mrak 2008).

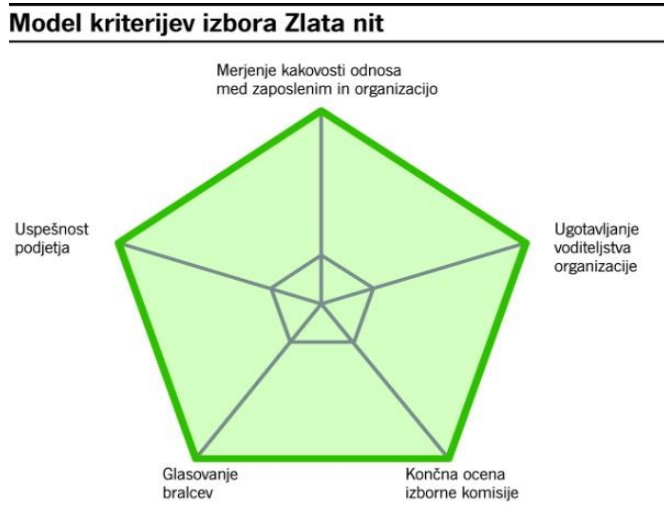
5.2 Kako izbirajo najboljše zaposlovalce?

Osrednji del projekta Zlata nit, ki se odvija skozi izbor najboljših zaposlovalcev, predstavlja raziskava oziroma merjenje kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo. To se izvede z anketnim vprašalnikom, ki ga rešijo zaposleni v sodelujočih podjetjih. V primerjavi s sorodnimi izbori projekt Zlata nit najboljšega zaposlovalca analizira tudi z vidika uspeha

podjetja, za kar uporablja metodo uravnoteženih kazalnikov uspešnosti. Zlata nit temelji na konceptu déležnikov, zato pri končni oceni upošteva tudi njegovo umestitev v lokalno okolje, kar preverja z glasovanjem bralcev časopisa. Model izbora, ki mu rečejo pentagram izbora (glej Sliko 5.1) zaposlovalca leta, poleg omenjenih treh dimenzij preveri še s poglobljenimi intervjuji o voditeljstvu in glasovanjem izborne komisije. Skupaj torej zajema pet področij:

- merjenje kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo,
- uspešnost podjetja,
- ugotavljanje voditeljstva organizacije,
- mnenje širše javnosti – glasovanje bralcev in
- končno oceno izborne komisije.

Slika 5.1: Pentagram izbora Zlata nit



Vir: Dnevnik (2014).

Kot omenjeno se ob zaključku vsakega izbora podelijo tri priznanja. Podjetja so zaradi lažje primerljivosti razvrščena v tri kategorije: mala (do 50 zaposlenih), srednje-velika (več kot 50 in do 250 zaposlenih) ter velika podjetja (več kot 250 zaposlenih). Na ta način vsako leto dobimo tri najboljše zaposlovalce: med malimi, srednje-velikimi in velikimi podjetji.

5.3 Metodologija izbora zaposlovalca leta

V prvi fazi izbora z anketiranjem ugotavljajo kakovost odnosa med zaposlenim in organizacijo. Vprašalnik je bil pripravljen leta 2007, skladno z raziskovalnim delom

strokovnjakov in pomočjo skupine zaposlenih, ki so prispevali k opredeljevanju karakteristik »podjetja 21. stoletja« ter preverjanjem in izboljševanjem vprašalnika s predstavniki akademske javnosti v letih za tem. Vprašalnik izhaja iz koncepta motivacije, notranje menjave in oblikovanja dela Hackmana in Oldhama, ki zagovarjata idejo, da bodo posamezniki v službah, ki vsebujejo več motivacijskih karakteristik, delali uspešneje kot ostali.

Vprašalnik, ki ga izpolnjujejo zaposleni v sodelujočih organizacijah, je oblikovan po načelu vitkosti, saj za reševanje zaposlenemu vzame le deset minut. Obsega 45 trditev, ki so urejene v sedem tematskih sklopov:

- temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim,
- vloga in kakovost dela posameznika v podjetju,
- značilnosti organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov,
- podjetnost in inovativnost,
- kakovost delovnega okolja,
- osebna rast in razvoj ter
- čustvena pripadnost.

Zaposleni trditve ocenjujejo na 5-stopenjski Likertovi lestvici, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, in 5, da se z njo popolnoma strinjajo. Anketiranje med zaposlenimi lahko poteka v elektronski, pisni obliki ali kombinaciji obeh možnosti, glede na željo in razpoložljivo informacijsko podporo v podjetju.

Vzporedno poteka preverjanje uspešnosti sodelujočega podjetja. To preverja s sistemom uravnoteženih kazalnikov »Balanced Score Card« (BSC). Vprašalnik BSC preverja štiri področja uspešnosti podjetja: finančno, trženjsko, inovacijsko in področje upravljanja s človeškimi viri. Vprašalnik za tri področja izpolnijo strokovne službe sodelujoče organizacije, oceno uspešnosti za finančno področje pa organizator pridobi iz javno dostopnih baz podatkov. Končna ocena je izračunana kot povprečje rezultatov iz vprašalnika med zaposlenimi (80 odstotkov), vprašalnika BSC (10 odstotkov) in finančnih kazalnikov (10 odstotkov).

Izmed vseh sodelujočih podjetij se po zaključenih anketiranjih na podlagi skupnih povprečnih ocen kakovosti odnosa in BSC kazalnikov določi 21 finalistov, po sedem v kategorijah mala,

srednje-velika in velika podjetja. S slednjimi se v nadaljevanju izbora opravijo poglobljeni intervjuji, ki bodo tudi vir podatkov za empirični del diplomske naloge. Intervjuji s finalisti, ki se opravijo z najvišjim vodstvom podjetij obsegajo 19 vprašanj in omogočajo longitudinalno primerjavo med leti in podjetji. Intervju se osredotoča na ugotavljanje voditeljstva v sodelujoči organizaciji: prepoznavanje pozitivnih praks podjetja, ki pozitivno vplivajo na visoke ocene, ki so jih zaposleni pripisali odnosu z organizacijo. Kaj je tisto dobro, drugače, kar organizacije počnejo, da so uspešne? Kako motivirajo zaposlene, kako upravljajo talente? Kakšen je njihov odnos do družbene odgovornosti in kako vanjo vpletajo zaposlene? Prepisi intervjujev so, skupaj s povprečnimi ocenami zaposlenih in kazalniki uspeha, podjetja vhodna informacija za izborna komisija. Glasovi članov izborne komisije, ki se po proučitvi gradiv zbere na strokovni seji, določijo podjetja, ki v posameznih kategorijah prejmejo priznanje za najboljšega zaposlovalca leta.

Prav intervjuji z 21 finalisti izbora so osnova za preverjanje vpliva odnosov na uspešnost organizacij, ki jih bomo preučili v drugem delu naloge. Zaradi obsežnosti in številčnosti intervjujev smo analizo intervjujev omejili na zadnja tri leta projekta, to je Zlata nit 2013, Zlata nit 2014 in Zlata nit 2015, skupaj 63 intervjujev.

6 EMPIRIČEN DEL: KVALITATIVNA ANALIZA INTERVJUJEV

Kot smo v teoretičnem delu že razložili, so medsebojni odnosi med zaposlenimi med najpomembnejši dejavniki v podjetju, ki pomembno vplivajo na ohranjanje in povečanje produktivnosti za podjetje. V empiričnem delu naloge bomo z natančno analizo intervjujev s finalisti izbora Zlata nit raziskovali, kako odnos med posameznikom – zaposlenim in podjetjem vpliva na uspeh, rast ter napredek podjetja. Iskali bom povezavo med izkazovanjem pozitivnih odnosov in njihov vpliv na uspeh, rast in napredek podjetja.

Zastavili smo si raziskovalno vprašanje »Kako osredotočenost na odnose v delovnem okolju vpliva na uspeh, rast in napredek podjetja?«.

Cilj raziskovanja je podrobneje analizirati stališča vodilnih do medsebojnih odnosov v kontekstu uspešnosti podjetja ter dokazati vzajemnost dobrih medsebojnih odnosov in dobrih rezultatov poslovanja podjetja skozi pogostost pojavnosti besed. Cilj diplomskega dela je torej utemeljitev povezave med vlaganjem v odnose z zaposlenimi in uspehom, rastjo ter

napredkom podjetja. Na raziskovalno vprašanje bomo skušali odgovoriti skozi podrobno analizo intervjujev, ki so bili opravljeni z vodstvi podjetji, prepoznanimi za finaliste projekta Zlata nit – izbor najboljših slovenskih zaposlovalcev - v letih 2013, 2014 in 2015.

6.1 Zbiranje in opredelitev preučevanega vzorca

Material za empirični del analiziranja raziskovalnega vprašanja smo zbirali od leta 2013 do 2015. V februarju smo vsako leto (od 2013 do 2015) po razglasitvi finalistov izbora Zlata nit opravili z vodstvenimi kadri izbranih podjetij strukturirane intervjuje. Bazo respondentov smo predhodno oblikovali na temelju končne ocene sodelujočih podjetji v Zlati niti, ki jo izračunamo kot povprečje rezultatov iz vprašalnika med zaposlenimi (80 odstotkov), vprašalnika BSC (Balanced Score Card) in finančnimi kazalniki (skupaj 20 odstotkov).

Na podlagi končne ocene smo določili 21 finalistov – sedem v kategoriji mala podjetja, sedem v kategoriji srednje-velika podjetja in sedem v kategoriji velika podjetja. Po razglasitvi finalistov se v mesecu februarju (2013, 2014, 2015) z njimi opravi poglobljene razgovore. Intervjuvamo direktorje podjetij oziroma predsednike uprav. V nekaterih izjemnih primerih je na intervjuju prisoten tudi strokovnjak za področje upravljanja s človeškimi viri – zaposleni za upravljanje s kadri ali svetovalec za odnose z javnostmi. Sama sem avtorica tretjine obravnavanih intervjujev, ostale intervjuje so opravili sodelavci, ki delajo na projektu.

Vsi pogovori se posnamejo. Na podlagi posnetkov pripravimo prepise oziroma transkripte. V naslednji fazi te transkripte natančno preberemo in podrobneje pregledamo.

Ključni vir podatkov za diplomsko delo 63 intervjujev z menedžerji – direktorji, predsedniki uprav - in strokovnjaki človeških virov.

6.1.1 Metode zbiranja podatkov in metode analize podatkov

Za preučevanje raziskovalnega vprašanja smo uporabili sledeče metode:

- a) zbiranja podatkov preko 63 strukturiranih intervjujev z vodilnimi kadri v podjetjih, ki so se uvrstila med finaliste izbora Zlata nit v letih 2013-2015,
- b) zbiranje podatkov skozi študijo domačih in tujih pisnih virov.

Za analizo pridobljenih podatkov smo uporabili:

- a) analizo teksta (transkripte intervjujev) izbrane skupine izprašancev,
- b) analizo rezultatov iskanja besed oziroma korenov teh besed.

Za empirični del diplomske naloge smo v skladu s preučevanimi viri in določitvijo iskanih besed oziroma korenov teh besed izbrali metodo štetja pojavnosti besed. S programom MS Office Word smo podrobneje opazovali pojavnost besed oziroma korenov besed v dveh skupinah. Prva skupino besed tvorijo besede, ki se nanašajo na odnose oziroma izražajo pozitivne odnose. Znotraj te skupine smo iskali besede: odnosi (koren: odnos), zaupanje (koren: zaup), spoštovanje (koren: spošt), sodelovanje (koren: sodel), komunikacija (koren: komuni). Druga skupina besed pa odraža uspešnost podjetja. Znotraj skupine smo iskali besede: uspeh (koren: uspe), rast (koren: rast), napredek (koren: napre), razvoj (koren: razv). Seštevek vseh proučevanih besed po posameznik letih je prikazan v Prilogah: B, C, Č, D in E. Na podlagi rezultatov smo opravili analizo pridobljenih podatkov, katere interpretacija sledi v nadaljevanju naloge.

6.2 Analiza podatkov in interpretacija

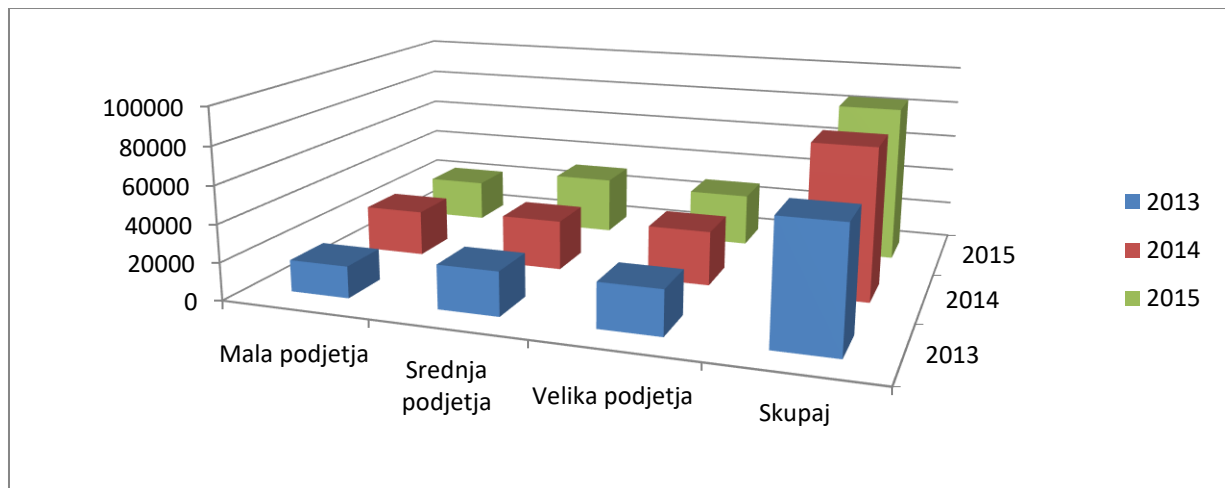
Med analizo smo preučili 63 intervjujev, skupaj 227.953 preučeni besed. Za prvo preučevano leto 2013 smo podrobneje pregledali 63.766 besed v 21 intervjujih. Od tega je bilo 16.883 besed v kategoriji malih podjetij, 23.270 besed smo raziskovali v kategoriji srednje-velikih podjetij in 23.613 v kategoriji velikih podjetij.

V letu 2014 je bilo za dobro petino več preučevanih besed, in sicer 80.187 besed. Največji porast v številu besed je v primerjavi z letom 2013 beležila preučevana skupina malih podjetij, kjer smo pregledali 24.409 besed, kar je 7.526 besed več kot v letu 2013. V skupini srednje-velikih podjetij je bilo 3.512 besed več kot v letu 2013, skupaj je bilo vseh besed 26.782. Med velikim podjetij smo pregledali 28.996 besed, kar je 5.383 besed več kot v 2013.

V zadnjem preučevanem letu 2015 smo preučevali 84.000 besed, kar je skoraj 4.000 besed več kot leta 2014. Največji porast preučevanih elementov smo zabeležili v kategoriji srednjih podjetij, kjer se je število povečalo za 3.988 v primerjavi z letom 2014 in 7.500 več kot leta

2013. Skupaj smo za leto 2015 našli 30.770 besed. Med malimi podjetji je bilo skupaj 22.110 besed, kar je 2.299 manj kot v letu 2014 in 5.227 več kot v letu 2013. V skupini velikih podjetij je upad v primerjavi z letom 2014 manjši, in sicer 796 besed. V letu 2015 je bilo 28.200 preučevanih enot, kar pa je 4.587 več kot leta 2013. Razmerja med števili preučevanih besed so prikazana na Sliki 6.1.

Slika 6.1: Število preučevanih elementov po kategorijah in letih



Kot je razvidno iz grafa, je bilo skupno največ preučevanih elementov v letu 2015, sledi 2014 in nazadnje 2013. Natančni podatki o številu obravnavanih besed so razvidni v Prilogi B.

6.2.1 Strukturirani intervjuji z najvišjimi vodstvenimi kadri

Intervjuje smo opravili kot obvezno orodje pri izbiri zmagovalcev Zlata nit v posamezni kategoriji. Kot smo v teoretičnem delu že napisali, intervju obsega 19 vprašanj (Priloga A) in omogoča longitudinalno primerjavo med leti in podjetji (ponavljajočimi se finalisti). Osredotoča se na ugotavljanje voditeljstva: sposobnosti zaznavanja edinstvenosti in izjemnosti organizacije, dejavnikov uspeha, motivatorjev razvoja in upravljanja talentov, dobrih praks, inovativnosti, elementov družbene odgovornosti in konkurenčnih prednosti podjetja v prihodnosti ter etičnost delovanja.

Respondente smo med leti 2013 in 2015 izprašali z istimi vprašalniki, saj samo tako lahko odgovore longitudinalno primerjamo med leti in podjetji. Za finaliste, ki se v izboru ponavljajo, so vprašanja vsako leto minimalno prilagojena (zadnjih 5 vprašanj) in zajamejo

aktualne teme, ki izvirajo iz ugotovitev raziskav Zlate niti in drugih spoznanj, vezanih na voditeljstvo organizacije in odnos med zaposlenimi in organizacijo.

6.3 Analiza podatkov

Za analizo preučevanih elementov smo uporabili metodo analize teksta in štetja besed, s katero smo želeli ugotoviti pojavnost oziroma številčnost opazovanih besed. V prvem koraku analize smo odgovore posameznih intervjuvancev prepisali. Nato smo v njih iskali obravnavane besede oziroma korene teh besed. Posebej smo bili pozorni na jasnost odgovorov, nedvoumnosti, zavajajoče oziroma sugestivne informacije in podvajanje besed.

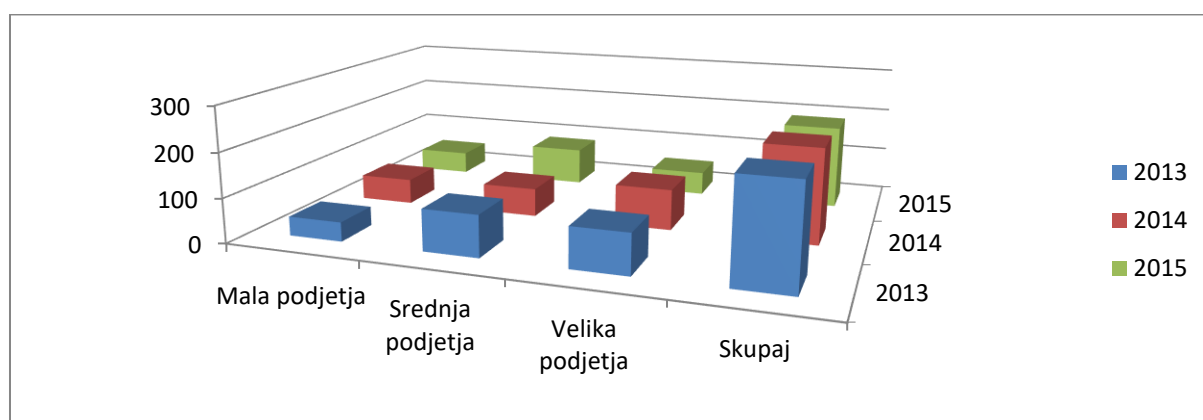
V naslednjem koraku smo intervjuje razdelili po letih in kategorijah. V raziskavi smo primerjali nabor iskanih besed po kategoriji – mala, srednje-velika, velika, pri čemer so mala podjetja definirana kot takšna, ki zaposlujejo najmanj 5 ljudi in največ 50 ljudi. Med srednje-velika podjetja umeščamo taka z vsaj 51 zaposlenimi in največ 250 zaposlenimi. Velika pa so vsa, ki zaposlujejo vsaj 251 ljudi.

Po preučitvi teorije in razmisleku smo se odločili, da bomo med proučevanimi elementi iskali dve skupini besed. 1. Skupino poimenujemo Odnosi, 2. skupino pa Uspešnost. Določili smo vzorec, po katerem smo prepoznavali vzajemnost dobrih medsebojnih odnosov in dobrih rezultatov poslovanja podjetja. Znotraj teh dveh skupin smo razvrstili besede oziroma korene besed, s katerimi bomo dokazovali raziskovalno vprašanje te diplomske naloge. V prvo kategorijo smo poleg besede odnosi umestili še besede, ki se nanašajo nanje: zaupanje, spoštovanje, sodelovanje in komunikacija. V drugo skupino pa besede, ki karakterizirajo uspešnost. To so besede uspeh, rast, napredek in razvoj. Zaradi natančnejše analize smo, kot že zapisano, pojavnost besed iskali po korenih besed: odnosi (odnos), zaupanje (zaup), spoštovanje (spošt), sodelovanje (sodel), komunikacija (komuni). V drugo kategorijo pa smo uvrstili besede: uspeh (uspe), rast (rast), napredek (napre) in razvoj (razv).

V letu 2013 je bilo v skupini Odnosi skupaj 226 besed ali korenov besed, ki smo jih določili za izražanje medsebojnih odnosov. V kategoriji mala podjetja jih je bilo najmanj, in sicer 43. Med srednjimi podjetji jih je bilo 93, med veliki podjetji pa 90. V letu 2014 skupna številka malenkost upade, in sicer za 13 besed, in znaša 213 besed oziroma korenov besed. Pri malih

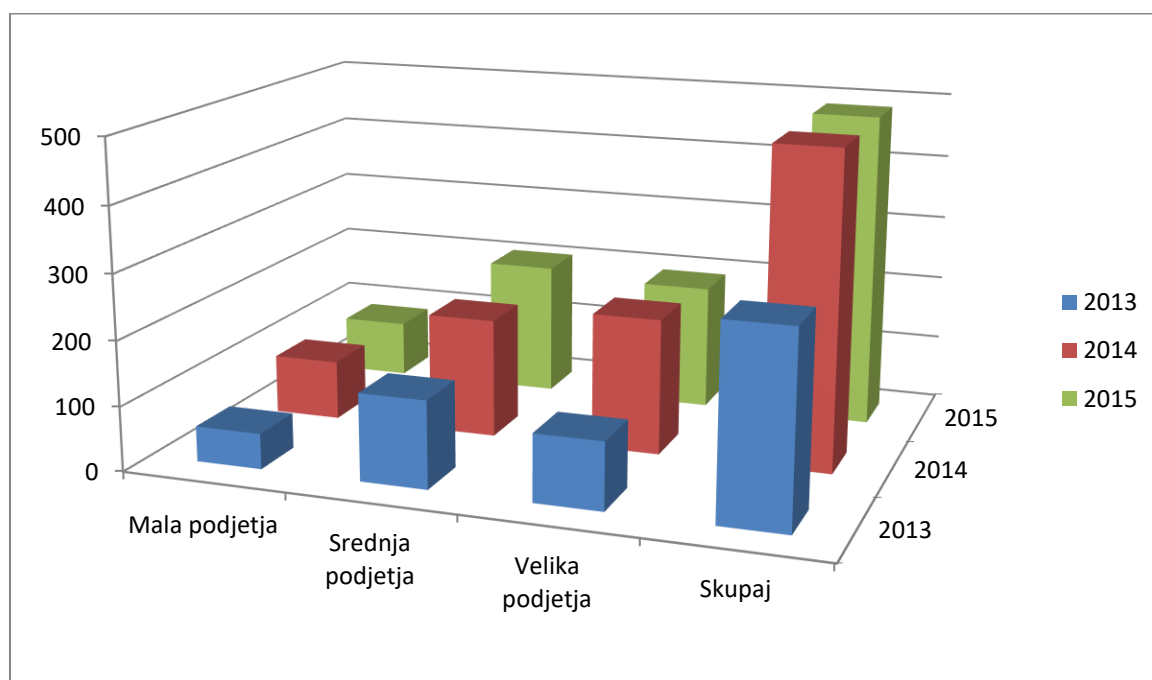
podjetjih v letu 2014 zaznavamo porast rabe besed oziroma korenov besed, ki izražajo odnose, in sicer se je dvignila na 57 besed. Pri srednjih podjetjih beležimo občutno zmanjšanje besed oziroma korene besed iz 93 upad na 64. Pri velikih pa je bilo povečanje manjše: povečanje za le dve besedi, iz 90 na 92 enot. V letu 2015 je bilo skupno število zaznanih elementov najnižje – in sicer 189 besed oziroma korenov besed. Od tega je bilo v intervjujih z vodilnimi majhnih podjetji 51 opaženih elementov, v pogovorih s predstavniki srednje-velikih podjetji 85 in 53 elementov v kategoriji velikih podjetji – prikazano v Sliki 6.2.

Slika 6.2: Število preučevanih elementov po kategorijah in letih v skupini Odnosi



Za razliko od skupine Odnosi, kjer skupno število preučevanih elementov z leti pada, lahko v skupini Uspešnost opazimo trend večanja skupne rabe besed oziroma korenov besed na letni ravni (Slika 6.3). V letu 2013 je bilo skupaj uporabljenih 294 besed oziroma korenov besed. Naslednje leto se je številka povečala za 192 besed oziroma korenov besed na 486. V letu 2015 se število še povečalo, a le za eno besedo oziroma koren besede na 487. Med malimi podjetij smo v letu 2013 prešteli 55 besed oziroma korenov besed, ki se nanašajo na uspešnost. Leto kasneje je številka narasla na 92 in v letu 2015 upadla na 87. V kategoriji srednje-velikih podjetij smo našli 135 besed oziroma korenov besed v letu 2013. Leto dni kasneje se je številka opaženih besed oziroma korenov besed povečala na 184. V 2015 se je številka povečala za 22 in narasla na 206 besed oziroma korenov besed. Največji porast besed oziroma korenov besed v skupini Uspešnost smo zaznali v kategoriji velikih podjetij. V letu 2013 smo prešteli 104 preučevane elemente, v letu 2014 pa že 210. V zadnjem letu pa se je število opazovanih elementov zopet zmanjšalo na 194.

Slika 6.3: Število preučevanih elementov po kategorijah in letih v skupini Uspešnost



6.4 Interpretacija

V diplomski nalogi smo raziskovali vprašanje: Kako osredotočenost na odnose v delovnem okolju vpliva na uspeh, rast in napredek podjetja?

Po preštetju besed smo se osredotočili na razmerje med 1. skupino – Odnosi in 2. skupino – Uspešnost. Če je respondent uporabil podobno število opazovanih besed v obeh kategorijah, smo smatrali kot ustrezno, saj to kaže na zavedanje pomena medsebojnih odnosov kot tudi njihovega vpliva na uspešnost v podjetju. Kot pozitivno smo smatrali tudi, če je uporabil več iskanih besed oziroma besednih zvez v 2. skupini – Uspešnost, saj menimo, da je osnovno vodilo vseh podjetnikov želja po uspehu. Kot neustrezno za raziskovalno vprašanje smo upoštevali, če je intervjuvanec uporabil več besed, ki se nanašajo na 1. skupino – Odnosi in manj na 2. skupino – Uspešnost, saj menimo, da se respondent zaveda pomena medsebojnih odnosov, toda ne zna z njimi pozitivno upravljati. Slednje se reflektira v slabšem zavedanju o pomembnosti uspešnosti in posledično slabših poslovnih rezultatih.

Izsledki bodo predstavljeni posebej po kategorijah – mala, srednje-velika, velika podjetja in za vse opazovane elemente skupaj. Zaradi varovanja poslovnih podatkov bomo podjetja poimenovali s številkami. Če se posamezno podjetje skozi leta ponavlja bomo to ustrezno

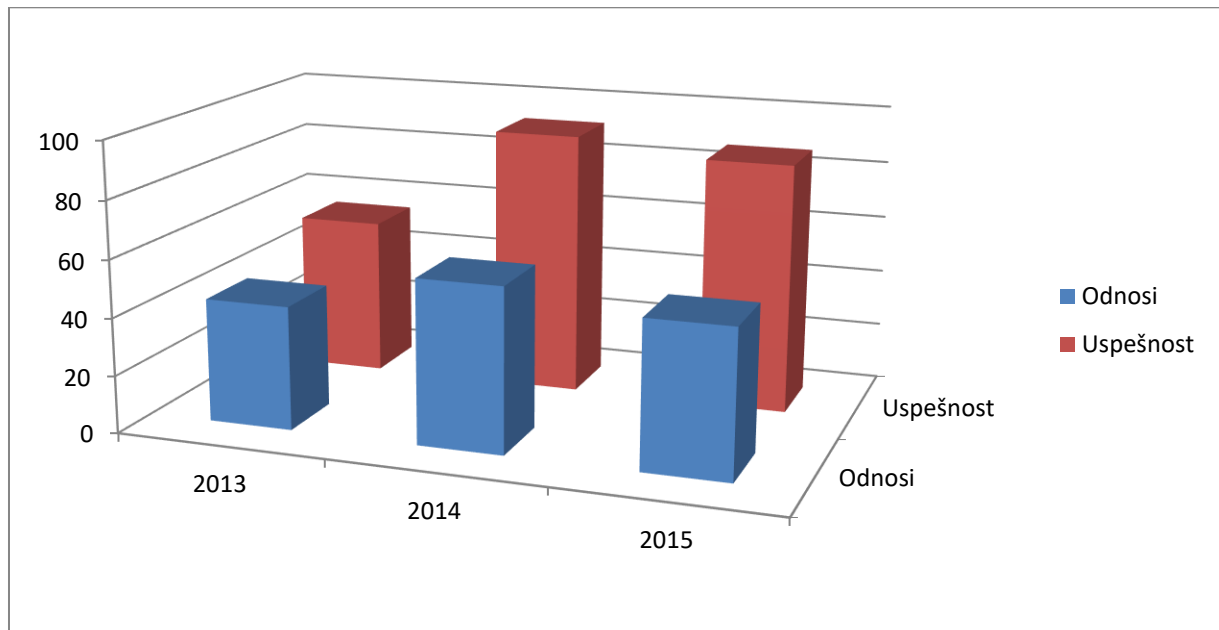
označili s črkami, kot dopolnitev številkam, ki skozi leta pri ponavljajočih se podjetjih ostajajo nespremenjena. Črka a – označuje leto 2013, b – označuje leto 2014 in c – označuje leto 2015.

6.4.1 Mala podjetja

V kategoriji mala podjetja smo preučevali 21 intervjujev - štiri podjetja se pojavljajo vsa tri leta – podjetja pod zaporednimi številkami 1, 2, 6 in 7, tri se pojavljajo dve leti – podjetja 3, 4 in 5 in tri podjetja so samo eno leto med finalisti – 8, 9, 10 in 11. V letu 2013 dve podjetji nista ustrezali našim pričakovanjem, saj je bilo v prvi skupini – Odnosi več besed kot v drugi skupini – Uspešnost. V letu 2014 se je zmanjšalo na eno podjetje in v letu 2015 med intervjuji z vodilnimi ni bilo več neustreznih intervjujev.

Kljub spodbudnim rezultatom pa je med obema opazovanima skupinama z leti vedno večja razlika. Če je leta 2013 bilo osem besed oziroma korenov besed razlike med 1. skupino - Odnosi in 2. skupino – Uspešnost, je razlika v letu 2014 narasla na 35, leto kasneje pa na 36 besed oziroma korenov besed (Slika 6.4)

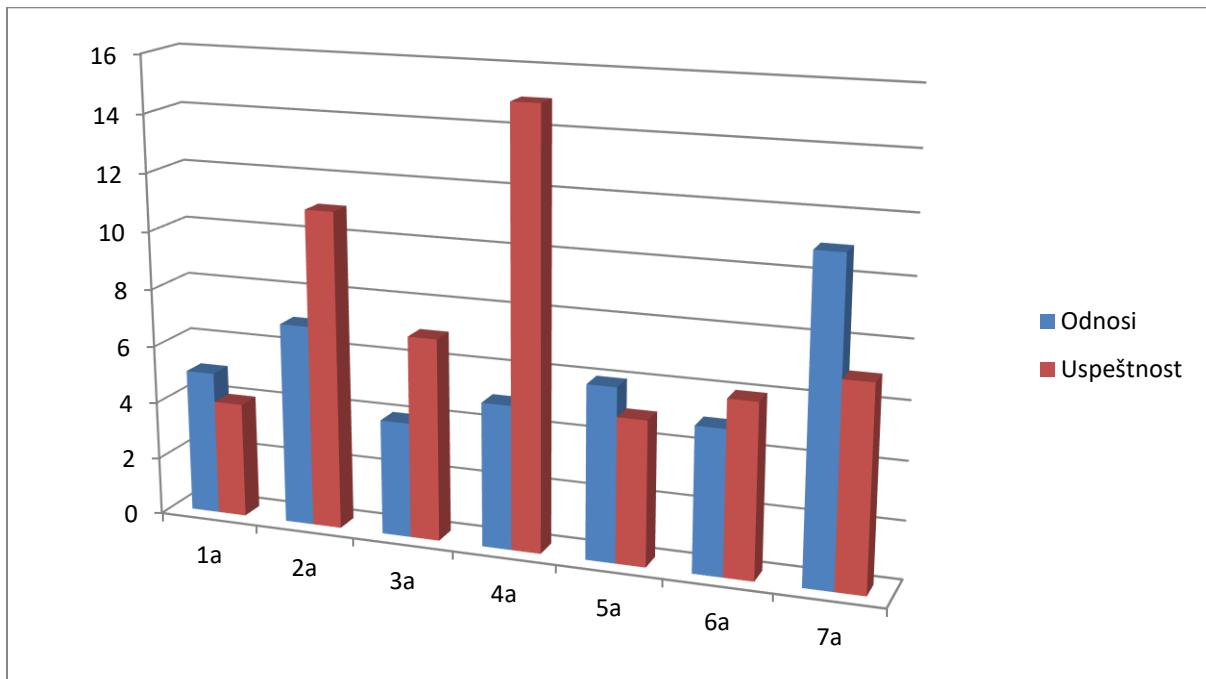
Slika 6.4: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed Odnosi in Uspešnost za mala podjetja.



V letu 2013 smo na podlagi analize zasledili, da štiri podjetja ustrezajo preučevanim rezultatom, tri podjetja pa ne. Največja razlika se je pojavila v intervjuju z vodilnimi v podjetju 4a, kjer smo ugotovili, da je respondent uporabil pet besed v prvi skupini – Odnosi, v drugi skupini - Uspešnosti pa 15. Sledijo mu predstavniki podjetja 2a, ki je bila tudi zmagovalka projekta Zlata nit v letu 2013 v kategoriji mala podjetja. Za njimi so predstavniki podjetja 3 in še nazadnje vodilni v podjetju 6.

Vodilni v podjetju 1 je v prvi preučevani skupini – Odnosi povedal pet besed oziroma korenov besed, ki ustrezajo preučevanim elementom in štiri v skupini – Uspešnosti. Predstavniki podjetja 5a je v intervjuju uporabil šest besed oziroma korenov besed v povezavi s 1. skupino – Odnosi in pet besed oziroma korenov besed, ki se navezujejo na skupino Uspešnost. V podjetju 7a je razlika še večja. Vodilni je uporabil enajst besed, ki jih klasificiram v prvo skupini – Odnosi in sedem besed v skupino – Uspešnosti (Slika 6.5).

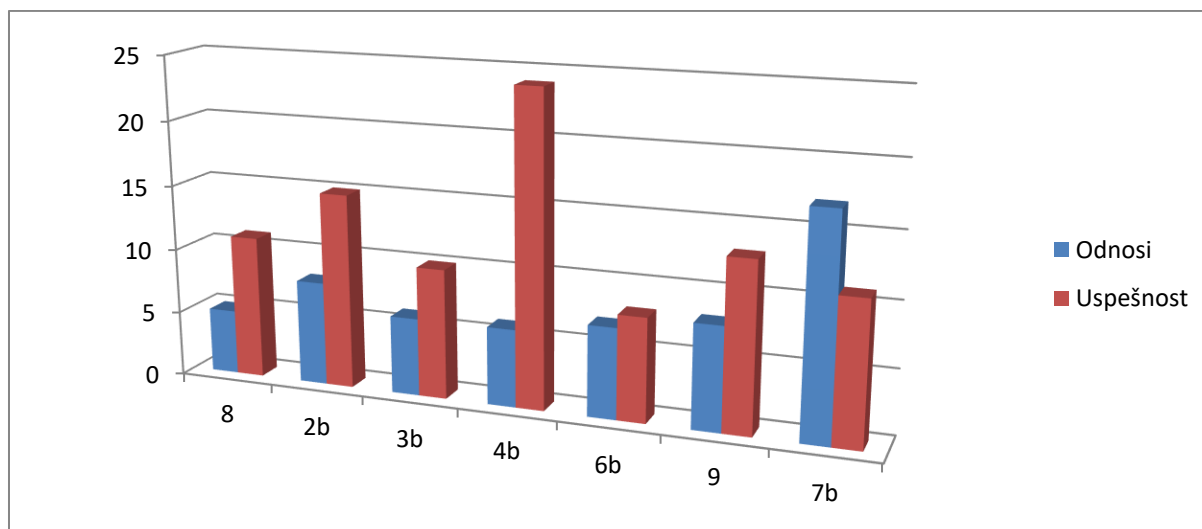
Slika 6.5: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed Odnosi in Uspešnost za leto 2013 za mala podjetja.



Na podlagi podatkov iz leta 2014 ugotavljamo (glej tudi Slika 6.6), da je bilo šest finalistov ustreznih, samo podjetje številka 7 je večkrat uporabilo besede iz skupine Odnosi kot besede iz skupine Uspešnost. Tudi tokrat se je največja razlika med preučevanimi besedami oziroma koreni besed pojavila v intervjuju z vodilnimi v podjetju 4b. Za razliko od leta 2013 je bil 4b zmagovalec projekta Zlata nit 2014 v kategoriji mala podjetja. Tokrat je v prvi skupini – Odnosi intervjuvanec uporabil šest besed oziroma korenov besed in kar 24 besed oziroma korenov besed iz druge skupine – Uspešnosti. Ponovno so prvi zasledovalci predstavniki podjetja 2b, ki so v skupini Odnosi uporabili osem besed oziroma njih korenov, v skupini Uspešnost pa 15 besed oziroma korenov besed. Sledijo jim novinci v projektu Zlata nit 8, ki so v skupini Odnosi uporabili pet besed oziroma korenov besed, v skupini Uspešnost pa enajst besed oziroma korenov besed. Za njimi so predstavniki podjetja 9, ki so v skupini Odnosi uporabili 8 besed in v skupini Uspešnost 13 besed. Konec lestvice zaključujejo vodilni v skupini 3b in 6b.

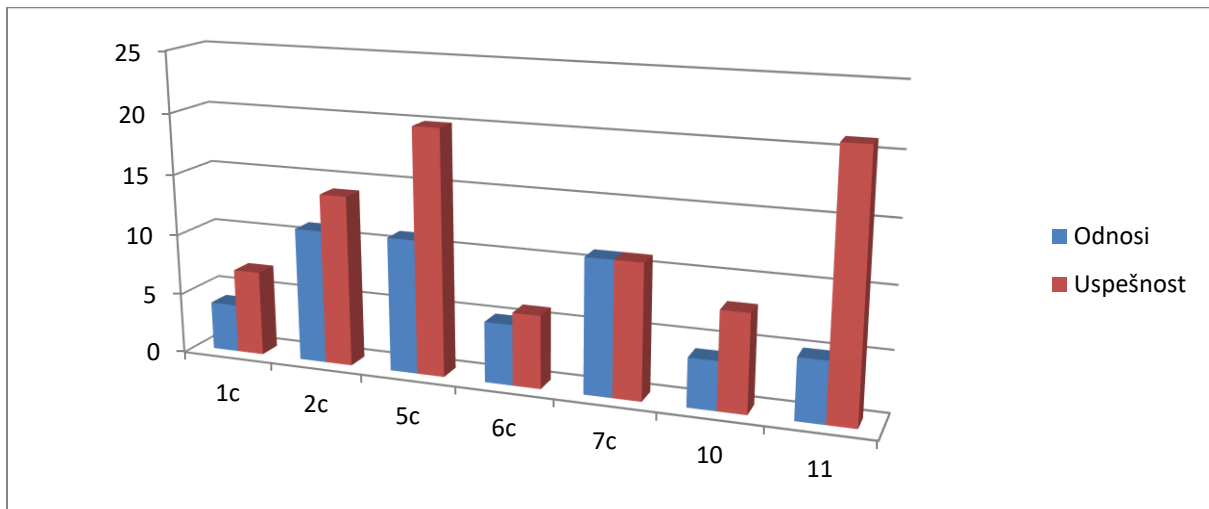
Edini, ki ne ustrezajo, so respondenti 7b. V intervjuju z vodilnim smo v prvi skupini – Odnosi našli 17 besed oziroma korenov besed, v drugi skupini Uspešnost pa enajst besed oziroma ustreznih korenov.

Slika 6.6: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed Odnosi in Uspešnost za leto 2014 za mala podjetja.



V letu 2015 so bili vsi finalisti ustrezali našim pričakovanjem (Slika 6.7). Najbolj na meji je bil respondent 7c, ki je uporabil enako število besed oziroma ustreznih korenov v skupini Odnosi, kot tudi v skupini Uspešnost. Največja razlika med prvo skupino – Odnosi in drugo skupino – Uspešnost se je pojavila pri novincu v projektu Zlata nit podjetju številka 11. V prvem sklopu so uporabili pet besed oziroma korenov besed, v drugem delu – Uspešnost pa kar 21. Sledijo jim v podjetju 5, kjer so v sklopu Uspešnost uporabili devet besed več kot v sklopu Odnosi. Sledijo jim v podjetju 10, 1 in 2. lestvico zaključujejo 6 in 7.

Slika 6.7: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed Odnosi in Uspešnost za leto 2015 za mala podjetja.

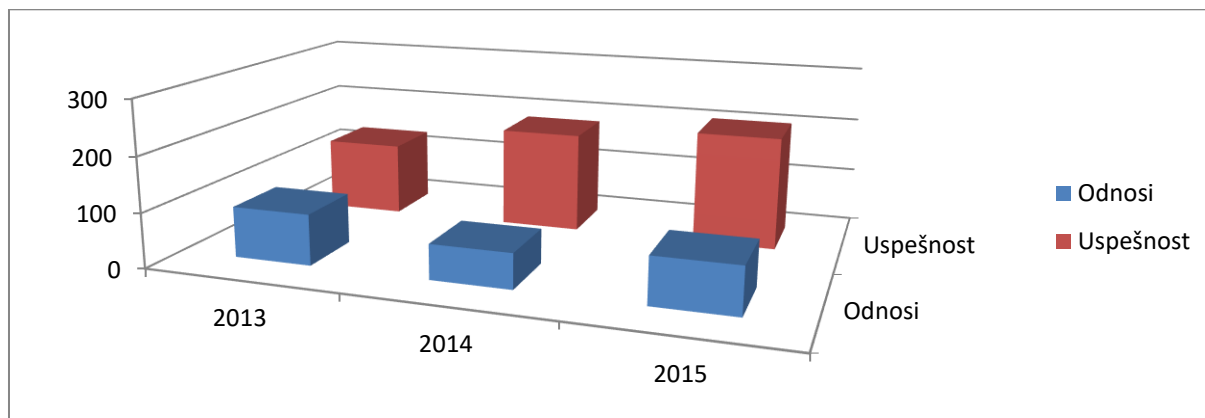


6.4.2 Srednje-velika podjetja

V kategoriji srednje-velika podjetja smo prav tako preučili 21 intervjujev. Za razliko od malih podjetij je v tej kategoriji samo en finalist, ki se je pojavil vsa tri leta – 17. Štiri podjetja se pojavljajo dve leti – 14, 15, 19 in 22 in kar deset podjetij se pojavi samo eno leto. V letu 2013 dve podjetji nista ustrezali pričakovanjem, saj je bilo v prvi skupini – Odnosi več besed kot v drugi skupini – Uspešnost. V letu 2014 se je zmanjšalo na eno podjetje in v letu 2015 med intervjuji z vodilnimi ni bilo več intervjujev z neželenimi rezultati.

Čeprav so respondenti iz leta v leto ustrežneje uporabljali preučevane elemente, pa je tudi v tej kategoriji med obema opazovanima skupinama z leti vedno večja razlika. Leta 2013 bilo 42 besed oziroma korenov besed razlike med 1. skupino - Odnosi in 2. skupino – Uspešnost. Naslednje leto se je ta razlika povečala na 120 besed, leto kasneje pa na 121 besed oziroma korenov besed (Slika 6.8).

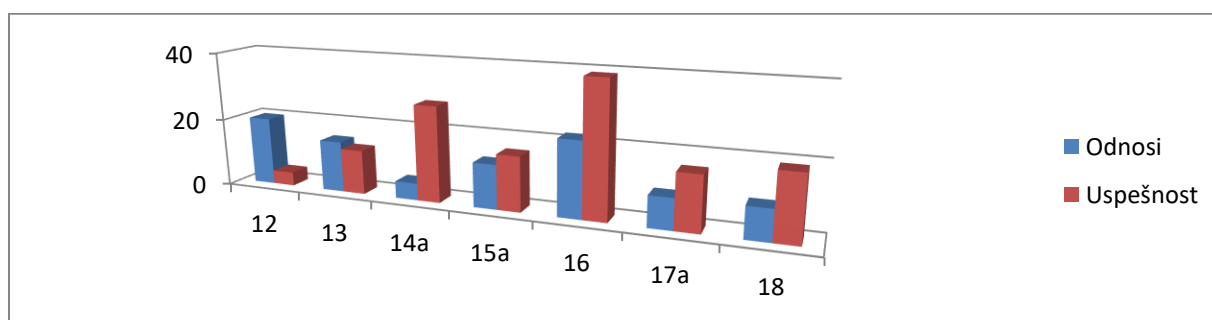
Slika 6.8: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed Odnosi in Uspešnost za srednje-velika podjetja.



V letu 2013 smo med opazovanimi elementi v srednji kategoriji uvideli, da pet podjetij ustreza preučevanemu vzorcu, dva pa ne. Največja razlika med prvo in drugo opazovano skupino je bila pri podjetju 14 a, kjer smo našli, da je intervjuvanec v prvi skupini - Odnosi uporabil pet besed, v drugi skupini - Uspešnost pa 28. Drugi največji razkorak med raziskovanima skupinama pripada podjetju 16, kjer je respondent uporabil 17 besed oziroma ustreznih korenov več v skupini Uspešnost kot v prvi skupini odnosi. Na tretjem mestu po razliki v rabi preučevanih elementov so zmagovalci projekta Zlata nit 2013 v kategoriji srednja podjetja. To je podjetje številka 18. Sledijo podjetji 17 in 15.

Neustrezne rezultate smo zasledili pri podjetju 13, kjer so vodilni uporabili v prvi skupini odnosi dve besedi več kot v drugi skupini Uspešnost. Največji razkorak pa so beležili v podjetju 12, kjer je razlika med prvo in drugo opazovano skupino 16 besed oziroma korenov besed (Slika 6.9).

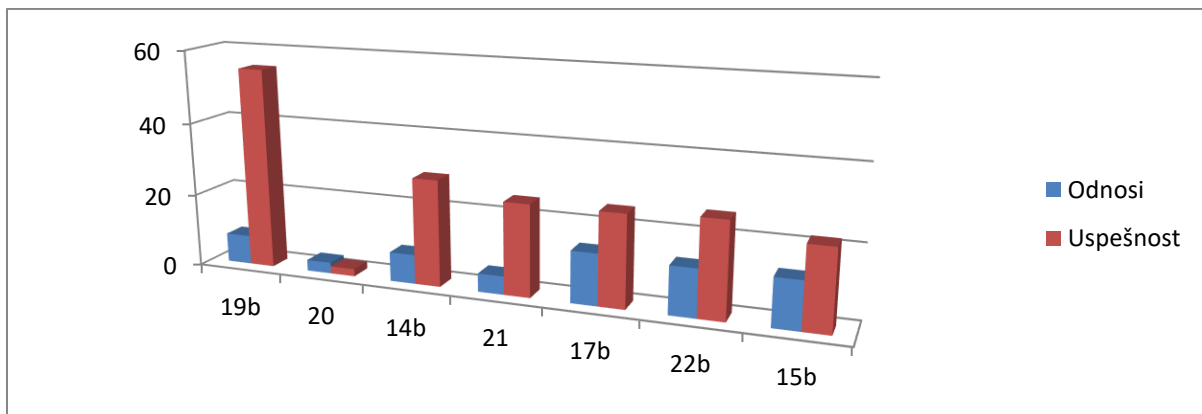
Slika 6.9: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed Odnosi in Uspešnost za leto 2013 za srednje-velika podjetja



V 2014 (Slika 6.10) je bilo šest finalistov ustreznih, samo podjetje z oznako 20 je bilo neustrezno. Tokrat se je največja razlika med preučevanimi besedami oziroma koreni besed pojavila v intervjuju z vodilnimi v podjetju 19 b. Kar 47 besed oziroma besednih zvez več so uporabili v skupini - Uspešnost kot v skupini – Odnosi. Naslednji je 14 b, ki ima 21 besed oziroma besednih zvez več v drugi skupini Uspešnost kot v prvi skupini odnosi. Za njim je 21, zmagovalec projekta Zlata nit 2014 v kategoriji srednja podjetja, ki ima eno besedo manj razlike med preučevanima skupinama. Lestvico zaključujejo pri 22b, 17b in 15b.

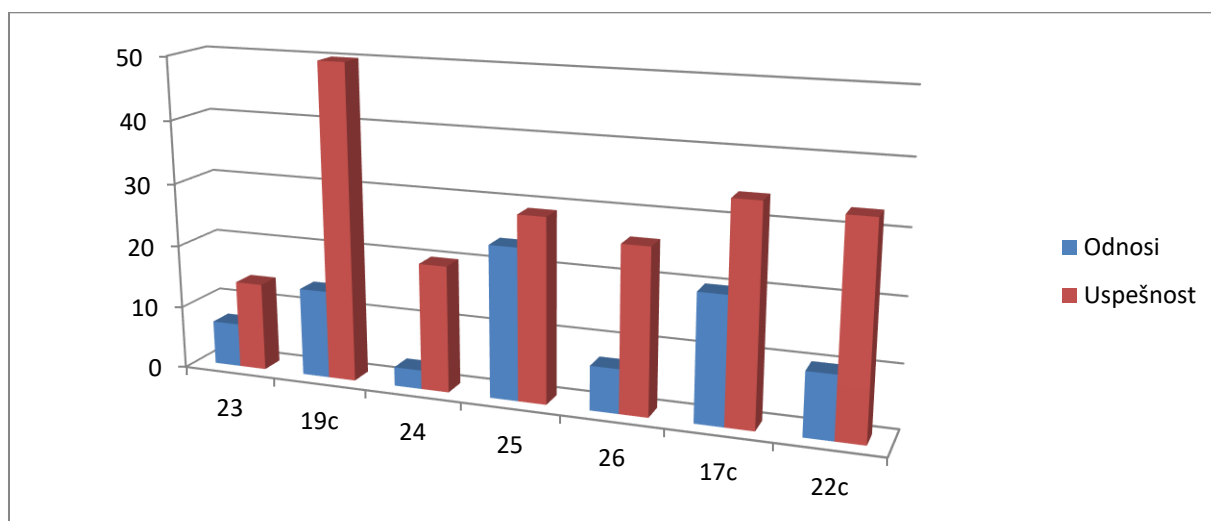
Edini, ki ne ustrezajo, so respondenti 20. V prvi skupini opazovanih elementov smo našli tri besede oziroma korene, v drugi pa dve.

Slika 6.10: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed Odnosi in Uspešnost za leto 2014 za srednje-velika podjetja



V letu 2015 (Slika 6.11) so bili tudi v kategoriji srednja podjetja vsi finalisti ustrezni. Najmanjšo razliko med obema skupinama preučevanih elementov je zaznana pri podjetju 25, zmagovalcu projekta Zlata nit 2015 med srednjimi podjetji. Največja razlika med prvo skupino – Odnosi in drugo skupino – Uspešnost se je pojavila pri podjetju 19 c. V prvem sklopu so uporabili 14 besed oziroma korenov besed, v drugem delu – Uspešnost pa kar 50. Naslednji so v podjetju 22 c, kjer je razlika med preučevanima skupinama 23 enot. Sledijo jim v podjetju 26, 24 in 17 c. Na dnu preučevane lestvice pa so 23 in že omenjeni 25.

Slika 6.11: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed Odnosi in Uspešnost za leto 2015 za srednje-velika podjetja

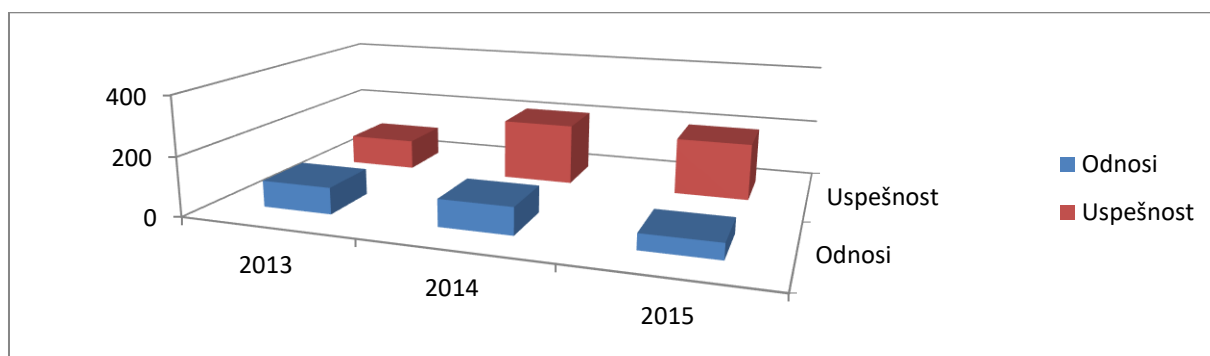


6.4.3 Velika podjetja

Med velikimi podjetji smo enko kot v ostalih dveh kategorijah analizirali 21 intervjujev. V tej kategoriji so se v vseh treh opazovanih letih ponovila tri podjetja – 27, 28 in 30. Dve podjetji sta se med finaliste uvrstili dvakrat – 29 in 36, osem podjetij pa je sodelovalo samo enkrat – 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38 in 39. V prvem preučevanem letu letu 2013 dve podjetji nista ustrezali našim pričakovanjem, saj je bilo v prvi skupini – Odnosi več besed kot v drugi skupini – Uspešnost. V naslednjih letih 2014 in 2015 pa med respondenti ni bilo več nepričakovanih/neustreznih rezultatov (Slika 6.12).

Neustrezna razmerja med preučevanima skupinama so izginila in tudi v tej skupini se je enako kot v ostalih dveh tudi tukaj število besed med obema opazovanima skupinama z leti večalo. Leta 2013 je bilo 14 besed oziroma korenov besed razlike med 1. skupino - Odnosi in 2. skupino – Uspešnost. Naslednje leto se je ta razlika povečala na 118 besed, leto kasneje pa na 141 besed oziroma korenov besed.

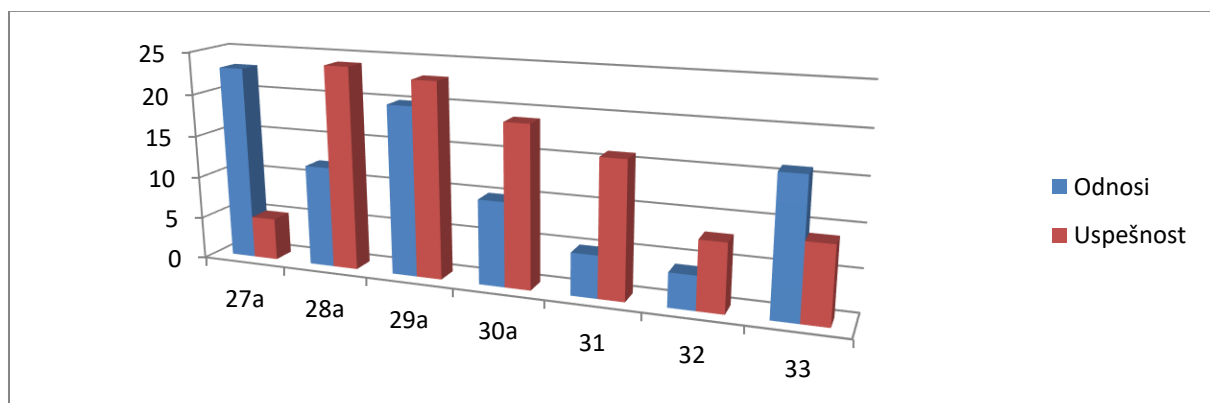
Slika 6.12: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed Odnosi in Uspešnost za velika podjetja



V letu 2013 (Slika 6.13) smo v kategoriji velikih podjetij ugotovili, da pet podjetij ustreza lastnostim preučevanih elementov, dva pa ne. Največja razlika med prvo in drugo opazovano skupino je bila pri 28 a, kjer smo v prvi skupini - Odnosi našli 12 besed, v drugi skupini - Uspešnost pa 24. Drugi največji razkorak med raziskovanima skupinama pripada podjetju 31, zmagovalcu projekta Zlata nit 2013 v kategoriji velikih podjetij. Sledijo mu vodilni v 30 a, ki so uporabili pri Uspešnosti devet besed oziroma korenov več kot v skupini Odnosi. Pri dnu lestvice sta podjetji 32 in 29 a.

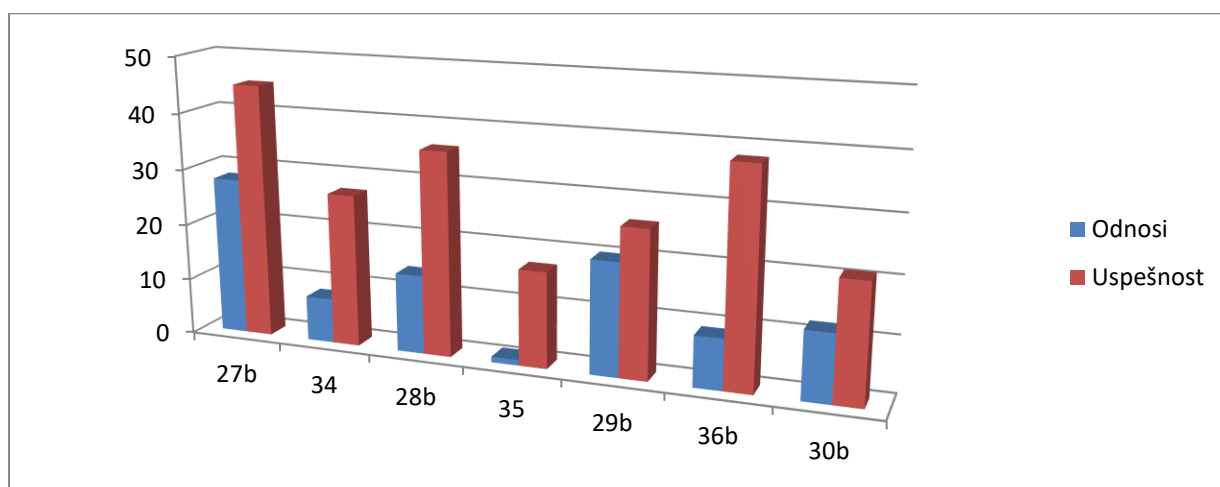
Največji razkorak med prvo in drugo opazovano skupino je zaslediti pri podjetju 27 a, kjer so vodilni uporabili v prvi skupini - Odnosi 18 besed več kot v drugi skupini - Uspešnost. Neustrezne rezultate pa smo namerili tudi pri podjetju 33, kjer je bilo sedem besed oziroma njihovih korenov več o Uspešnosti kot o Odnosih.

Slika 6.13: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed Odnosi in Uspešnost za leto 2013 za velika podjetja



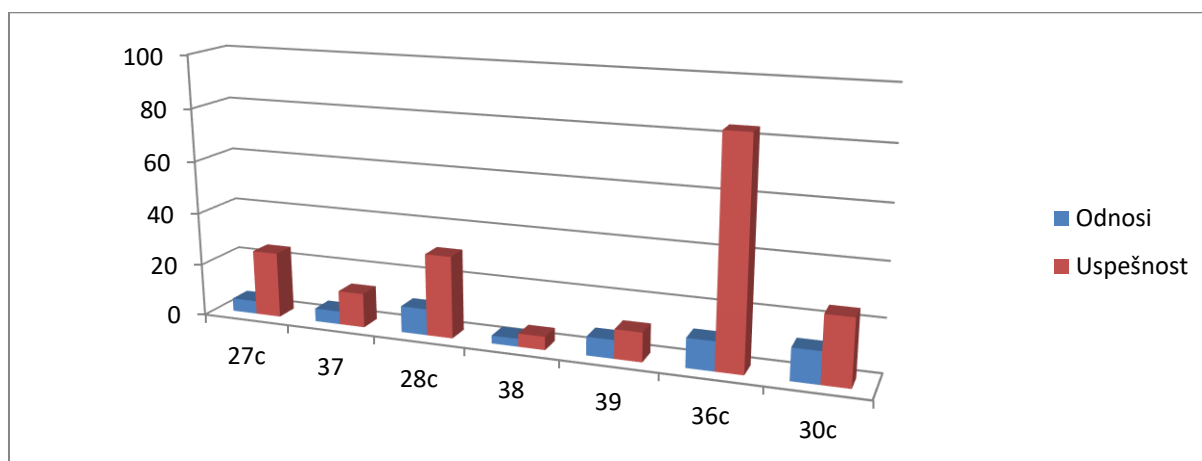
V 2014 je bilo vseh sedem finalistov ustreznih. Tokrat se je največja razlika med preučevanimi besedami oziroma koreni besed pojavila v intervjuju z vodilnimi v podjetju 36. Kar 29 besed oziroma besednih zvez več so uporabili v skupini - Uspešnost kot v skupini – Odnosi. Naslednja je 28 b, ki ima 22 besed oziroma besednih zvez več v drugi skupini Uspešnost kot v prvi skupini Odnosi. Za njim je 34, ki ima 19 besed razlike med skupino Uspešnost in skupino Odnosi. Sledita 27 b in 35, ki je zmagovalka projekta Zlata nit med velikimi podjetji v letu 2014. Lestvico zaključujeta 30 b in 29 b (Slika 6.14).

Slika 6.14: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed Odnosi in Uspešnost za leto 2014 za velika podjetja



V letu 2015 so med veliki podjetji vsi finalni intervjuji ustrezali (Slika 6.15). Najmanjšo razliko med obema skupinama preučevanih elementov smo uvideli pri podjetju 38. Največja razlika med prvo skupino – Odnosi in drugo skupino – Uspešnost se je pojavila pri podjetju 36 c, in sicer so vodilni uporabili kar 73 besed oziroma korenov besed druge skupine – Uspešnost več kot elementov prve skupine odnosi. V prvem sklopu so jih uporabili 11 besed oziroma korenov besed, v drugem delu – Uspešnost pa kar 84. Naslednji so v podjetju 28 c, ki je bila tudi zmagovalka med velikimi podjetji Zlate niti 2015, razlika med preučevanimi skupinama pa je bila 21 enot. Sledijo jim v podjetju 27 c, 30 c, 37 in 39.

Slika 6.15: Razmerja med preučevanimi elementi za skupini besed Odnosi in Uspešnost za leto 2015 za velika podjetja



6.5 Splošne ugotovitve

Kljub temeljiti raziskavi preprostega odgovora na raziskovalno vprašanje, ki se glasi »Kako osredotočenost na odnose v delovnem okolju vpliva na uspeh, rast in napredek podjetja?«, ni. Preučevane besede oziroma koreni besed iz prve preučevane skupine – Odnosi se iz leta v leto manjšajo. Torej opazili smo trend, da se skupno število besed oziroma njihovih korenov za odnose za mala, srednje velika in velika podjetja manjša. Če so še v letu 2013 skupno uporabili 226 preučevanih elementov, so se v letu 2015 v analiziranih intervjujih pojavile še samo 189 krat. Torej so v opazovalnem obdobju delodajalci manj govorili o odnosih, zaupanju, spoštovanju in komuniciranju. Kljub temu pa lahko zaključimo in pritrdimo podtezi, da vsi delodajalci, ki govorijo o uspehu rasti in napredku, govorijo tudi o odnosih ali se z drugimi besedami vsaj delno zavedajo vpliva odnosov na uspešnost podjetja.

Nasprotno velja za 2. preučevano skupino – Uspešnost. Pojavnost le teh se za razliko od skupine odnosi skozi leta večajo. V letu 2013 smo v intervjujih odkrili 294 besede oziroma njihove korene, v letu 2015 pa 487. Slednje dokazuje, da se vodilni vedno bolj zavedajo oziroma vedno večji pomen pripisujejo pojmom uspeha, rasti, razvoja in napredka.

V posameznih kategorijah se razmerja med preučevanima skupinama med leti spreminjajo. V prvi skupini - Odnosi lahko med malimi podjetji opazimo med 2013 in 2014 porast rabe teh besed oziroma korenov, v letu 2015 se pa število zmanjša. Podobno velja za velika podjetja.

Pri srednje-velikih je trend obrnjen. V rabi besed oziroma korenov iz skupine - Odnosi je iz leta 2013 do 2014 zaznan velik upad, ki pa se v letu 2015 spet dviguje.

Tudi v drugi raziskovalni skupini – Uspešnost se med kategorijami in leti pojavljajo razlike. Med malimi podjetji se ponavlja trend iz prve skupine besed, saj med 2013 in 2014 uporaba analiziranih elementov naraste in se v naslednjem letu zmanjša. Enako velja za velika podjetja. Pri srednjih podjetjih pa iz leta v leto beležimo pogostejšo rabo besed iz skupine - *uspešnost*.

Za razliko od nesimetričnega naraščanja znotraj posamezne skupine pa beležimo stalen trend naraščanja razlike med preiskovano skupino – Uspešnost in skupino - Odnosi. Torej vse več vodilnih kadrov pogosteje govori o uspehu, rasti, razvoju in napredku in manj o odnosih, zaupanju, spoštovanju in komuniciranju. Kljub temu pa pojavnost besed ostaja in nakazuje na zavedanje pomena omenjenega vpliva.

Na podlagi raziskovalnega vprašanja: »Kako osredotočenost na odnose v delovnem okolju vpliva na uspeh, rast in napredek podjetja?« lahko sklenemo, da v večini preučevanih organizacij osredotočenost ali vsaj zavedanje pomena odnosov obstaja. Kljub temu da se intervjuvanci pomena vpliva odnosov na uspeh zavedajo, po večini še vedno več govorijo o uspehu, rasti in napredku in manj o odnosih z zaposlenimi.

6.6 Omejitve pri raziskovanju

V empiričnem delu naloge smo naleteli na določene omejitve, ki lahko vplivajo oziroma omejujejo interpretacijo in izsledke naše raziskave. Ker gre za prvo tovrstno kvalitativno študijo intervjujev projekta Zlata nit, nismo imeli možnosti dodatnega preverjanja podatkov ali sklicevanja na obstoječe kvalitativne analize. Vse ugotovitve tako lahko primerjamo in preverjamo le z obstoječimi kvantitativnimi izsledki raziskav.

Dodatno težavo je predstavljala primerljivost podjetij med leti, saj ne gre za ista podjetja oziroma se opazovana podjetja le delno ponavljajo. Zaradi neprimerljivosti podatkov lahko tako podajamo le splošne ugotovitve.

Poleg tega so tudi intervjuvanci različne osebe, z različnimi značaji, izobrazbo, nazori, vrednotami. Vse to ima dodaten vpliv na izbiro besed v odgovorih na vprašanja. Če poenostavimo, ne moremo trditi, da intervjuvanci, ki odnosov z besedami ne omenjajo, ne skrbijo za vzdrževanje dobrih odnosov s sodelavci. Omejitve lahko predstavljajo tudi retorične sposobnosti intervjuvanca ali na drugi strani dobro poznavanje projekta in zato načrtna uporaba besed, vezanih na odnose. Ker sem tudi sama avtorica velikega števila intervjujev in sodelujem pri projektu Zlata nit od samega začetka, iz izkustev opažam, da nekatera podjetja, ki sodelujejo več let, večkrat uporabljajo besede, vezane na odnose. Na drugi strani pa podjetja, ki so poleg tega, da so prepoznana za finaliste projekta Zlata nit, kot uspešna prepoznana tudi v drugem Dnevnikovem projektu Gazele, pogosteje govorijo o rasti, uspehu in napredku. Navedbe so le nekateri splošni uvidi, ki smo jih opazili skozi preučevanje rezultatov in izkustva z opravljanjem intervjujev. Lahko pa predstavljajo osnovo za dodatna raziskovanja.

7 SKLEP

Odnosi med zaposlenimi so ključni za uspeh podjetja. Vsako organizacijo sestavljajo njeni zaposleni, ki v dobrem sodelovanju delajo hitreje in bolje. Tudi sodobne marketinške teorije v središče pozornosti postavljajo zaposlene. Večina teorij izhaja iz dejstva, da podjetje ne more biti uspešno pri zadovoljevanju potreb kupcev, če prej ne zadovolji potreb svojih zaposlenih. Pri tem gre predvsem za zavedanje, da ne moremo imeti srečnih kupcev, če prej nimamo srečnih zaposlenih.

Srečne zaposlene pa dobimo tako, da jih navdušimo nad njihovim delom, poskrbimo za ustrezne nagrade za njihovo uspešnost, inovativnost in spremembe. Obenem jim moramo zagotoviti tudi okolje, kjer bodo lažje realizirali zastavljene cilje. Vse to sestavlja pozitivno organizacijsko klimo, ki je ob pravilno izbrani strategiji vodenja ključna za uspeh podjetja. Vodenje s cilji je učinkovitejše in daje boljše rezultate pri posameznikih, ki opredeljujejo klimo pozitivno. Pri vsem zapisanem je ključna tudi vloga vodij oddelkov in podjetij ter organizacij.

V Sloveniji že vrsto let kontinuirano zbirajo podatke o kakovosti odnosov med zaposlenimi in podjetji v okviru več projektov. V nalogi smo se osredotočili na raziskavo, ki meri kakovost odnosa med posameznikom in organizacijo in se izvaja znotraj projekta Zlata nit – izbor najboljših slovenskih zaposlovalcev. Zlata nit že deveto leto zapored raziskuje kakovost odnosov v organizacijah in išče dobre prakse sodelujočih organizacij. Njegova naloga je poiskati in predstaviti tista slovenska podjetja, ki poleg skrbi za socialno varnost zaposlene spodbujajo k uresničevanju talentov. Zlata nit želi opozarjati na gospodarske družbe, ki jim je uspelo z zaupanjem v zaposlene ter premišljenim oblikovanjem delovnega okolja, znanje, podjetnost in pogum zaposlenih usmeriti v skupni uspeh.

Rezultati Eurobarometra 2014, ki smo jih predstavili v četrtem poglavju, kažejo, da je večina delavcev v Evropski uniji zadovoljna s svojimi delovnimi razmerami – 77 odstotkov izprašanih Evropejcev se je tako opredelilo. V Sloveniji je s svojim delovnim mestom zadovoljnih le 32 odstotkov ljudi, kar nakazuje na veliko potrebo promocije dobrih praks in hkrati udejanjanja le teh, da bomo v Sloveniji povišali odstotek zadovoljnih z delovnimi razmerami in posledično večjim uspehom podjetij in organizacij.

Lahko sicer rečemo, da je Slovenija zaradi svojega majhnega trga specifična. Poleg dejstva, da mora ves čas dohajati glavne ekonomske akterje, ji je hiter napredek zaradi prevladujoče tradicionalne miselnosti in povečini odpora do sprememb otežen. Dodatne težave pri tem lahko povzročajo tudi vodje, če le ti niso dovolj podkovani v upravljanju s kadri oziroma sodelavci. Posledično ne morejo v svojih zaposlenih prepoznati kreativnosti in inovativnosti, ki vodi razvoju in napredku, ki ju ravno tako štejemo med dejavnike uspeha podjetij.

Toda stvari se k sreči spreminjajo. To nam kažejo tudi rezultati raziskave Zlata nit. Primerjava povprečnih ocen, ki jih zaposleni pripisujejo kakovosti odnosa med posameznikom in organizacijo v raziskavi Zlata nit med leti 2007 in 2015, nakazuje trend izboljšav in višjih skupnih povprečnih ocen kakovosti odnosov na delovnem mestu. Minimalna nihanja ocen skozi leta pa lahko pripisujemo tudi razlikam v vzorcu podjetij, ki se skozi leta spreminjajo, v letih 2008 in 2009 pa gospodarski krizi, ki je tako kot svetovne zajela tudi slovenski trg.

V diplomski nalogi smo se podrobneje osredotočili na vodje in njihovo izkazovanje zavedanja pomena odnosov in vpliva, ki ga imajo na uspeh, rast in razvoj podjetja. Tako smo preučili 63 strukturiranih intervjujev in analizirali rabo dveh skupin besed in korenov besed – odnosi in uspešnost. Ugotovili smo, da se vodilni v preučevanih podjetjih zavedajo pomembnosti dobrih odnosov, spoštovanja, komunikacije in sodelovanja ter njihove posledice na uspeh, napredek, razvoj in rast. Razlike so opazne med preučevanimi kategorijami: malih, srednje-velikih in velikih podjetjih, saj vodilni v malih podjetjih manj poudarjajo preučevane elemente kot vodilni v srednje-velikih in velikih podjetjih. Dejstvo lahko pripišemo tudi lažjemu vzpostavljanju in ohranjanju dobrih odnosov v manjših kolektivih.

Kljub temu da so izsledki raziskave precej nesimetrični, je ena od ugotovitev ta, da vodilni kadri pogosteje govori o uspehu, rasti, razvoju in napredku kot o odnosih, zaupanju, spoštovanju in komuniciranju, kar je pričakovano, saj smo definirali, da gre za posledično razmerje. Vseeno pa je pomembna ugotovitev ta, da govorijo o obojem in se vodilni zavedajo pomena dobrih odnosov in njihovega vpliva na uspeh podjetja. Po preučitvi intervjujev in ugotovitvah se nam še vedno poraja precej vprašanj o povezavi med odnosi in uspešnostjo podjetja in v večini primerov je za pozitivne učinke odločilna vloga vodilnih.

Zaradi zaostrenih razmer na trgu in zakoreninjenega vzdušja krize morajo vodje nastopati kot nosilci sprememb, zanje pa morajo navduševati sodelavce in poskrbeti za dobre odnose v

delovnem okolje in ti bodo poskrbeli za lažjo realizacijo zastavljenih ciljev. Vodenje mora biti učinkovito, usmerjeno v napredek in razvoj, poskrbeti pa mora tudi za dobro medsebojno sodelovanje med zaposlenimi in jim biti zgled, saj bodo le tako lahko zagotovili dolgoročno uspešnost podjetja (Kohont in Faganelj 2016).

8 LITERATURA

1. Adizes, Ichak. 1996. *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Alvesson, Mats. 2013. *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications Ltd. Dostopno prek: Books.google.
3. Bajec, Boštjan in Argio Sabadin. 2009. Povezanost med praksami ukvarjanja s kadri, organizacijsko klimo in uspešnostjo podjetja. V *Zlata nit 2008*, ur. Saša Mrak, 41–44. Ljubljana: Dnevnik: Zaposlitve&Karira.
4. Bakovnik, Nina. 2013. Gallupovo poročilo o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu 2013. *Delavska participacija* 6: 8–10. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/priloge/2018-1.docx (10. maj 2016).
5. Božič, Marta. 1996. *Sodelovanje in organiziranje*. Maribor: Via d.o.o.
6. Conway, Justin. 2011. *Effects of Supervisor-Employee Relationship on Job Performance*. Dostopno prek: <http://steinhardt.nyu.edu/appsyh/opus/issues/2011/fall/effects> (14. junij 2016).
7. *Delovne razmere: nova raziskava pokazala na poslabšanje in velike razlike v zadovoljstvu delavec*. 2014. Dostopno prek: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-467_sl.htm (22. maj 2016).
8. *Dognanja po 10 letih projekta SiOK*. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/dognanja-po-10-letih-projekta-siok.html> Biropraxis 2016 (4. junij 2016).
9. EdelmanTrustBarometer 2015, *Gallup: State of the global workplace report*. Dostopno prek: <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx> (4. junij 2016).

10. Gorenjak, Vinko in Jure Rus. 2009. *Analiza nekaterih elementov zadovoljstva pri delu – študija primera*. Maribor: Fakulteta za varnostne vede. Dostopno prek: <http://www.fvv.um.si/dv2009/zbornik/clanki/gorenakv1.pdf> (16. maj 2016)
11. Higgins, Monica in Shoshana R. Dobreow in Kathryn S. Roloff. 2010. Optimism and the boundaryless career: The role of developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior* 31 (5): 749–769.
12. IRSD Socialna inšpekcija, Arnšek, Tatjana. *Kakovost življenja na delovnem mestu*. Dostopno prek: http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/varnost_in_zdravje_pri_delu/KONFERENCE/9_Konferenca/ARNSEK/Kakovost_zivljenja_na_delovnem_mestu.pdf (23. maj 2016).
13. Judge, Klinger. 2008. Job satisfaction and subjective well being at work V *Science of Subjective Well-being*, ur. Michael Eid in Randy J. Larsen, 40-66. New York: The Guilford press.
14. *Kaj je SiOK*. Dostopno prek: http://www.ocr.si/?page_id=38 (23. maj 2016).
15. Kovač, Jure in Rudi Rozman. 2012. *Management*. Ljubljana: GV Založba.
16. Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. --- 2014. Kljub stabilnosti odnosov nekaj negotovosti. *Dnevnik*, 10. maj. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042657023> (23. maj 2016).
18. Kohont, Andrej in Anisa Faganelj. 2016. Vodenje z zgledom: okrepite ga! *MQ revija* (35): 48–49. Dostopno prek: https://issuu.com/mq_magazine2007/docs/mq_35 (30. julij 2016)

19. Kuhelj Krajnović, Edita in Tjaša Krmelj. 2008. Metodologija Zlate niti, izbor zaposlovalca leta 2007/2008. V *Zlata nit 2007*, ur. Saša Mrak, 17–20. Ljubljana: Dnevnik, Zaposlitve&Kariera.
20. Lamovec, Tanja. 1993. *Spretnost v medsebojnih odnosih*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
21. Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
22. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Luthans, Fred. 2002. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior* 23: 695-706. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.165/epdf> (10. maj 2016).
24. Makovec Brenčič, Maja in Matevž Raškovič. 2014. Izhod iz krize temelji na zaupanju zaposlenih v podjetje. *Dnevnik*, 16 (12. april 2014).
25. Makovec Brenčič, Maja, Matevž Raškovič in Miha Škerlavaj. 2008. Odnosi med zaposlenimi in podjetji in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: rezultati raziskave Zlata nit 2007. *Teorija in praksa* 45 (6): 728-751.
26. Mejaš, Nikolaj. 2011. *Organizacijska kultura*. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/clanek/organizacijska-kultura-20110402#> (14. junij 2016).
27. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
28. --- 2007. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
29. --- 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

30. Možina, Stane. 1991. *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. --- 2002. Odnosi med zaposlenimi v organizaciji. *Delavska participacija 1*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/priloge/ID020123.doc (23. maj 2016).
32. Mrak, Saša, ur. 2008: *Zlata nit 2007*. Ljubljana: Dnevnik, Zaposlitve&kariera.
33. --- 2008. *Zlata nit: družbeno odgovorni skozi prizmo odnosa do zaposlenih*. Dostopno prek: http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irido-2009/images/referati/3-3-1_mrak.pdf (3. junij 2016).
34. ---, ur. 2009: *Zlata nit 2008*. Ljubljana: Dnevnik, Zaposlitve&kariera.
35. ---, ur. 2010: *Zlata nit 2009*. Ljubljana: Dnevnik, Zaposlitve&kariera.
36. Petkovšek Štakul, Jana in Anisa Faganelj, ur. 2015: *Zlata nit 2014*. Ljubljana: Dnevnik.
37. Petkovšek Štakul, Jana, Anisa Faganelj, Melita Romih, ur. 2013: *Zlata nit 2012*. Ljubljana: Dnevnik.
38. Raškovič, Matevž. 2012. Dobri odnosi v podjetju podvojijo dobiček, *Delo*. 26. september 2012. Dostopno prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/dobri-odnosi-v-podjetju-podvojijo-dobicek.html> (10. maj 2016).
39. Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
40. Sabadin, Argio in Boštjan Bajec. 2008. Organizacijska klima in njen pomen za podjetje. V *Zlata nit 2008*, ur. Saša Mrak, 23–30. Ljubljana: Dnevnik, Zaposlitve&Kariera.

41. *Sixth European Working Conditions Survey*. 2015. Dostopno prek: <http://www.eurofound.europa.eu/6th-ewcs-infographic> (22. maj 2016).
42. Slapničar, Sergeja. 2008. Najboljši zaposlovalec spodbuja inovativnost in podjetnost. V *Zlata nit 2007*, ur. Saša Mrak, 27–29. Ljubljana: Dnevnik, Zaposlitve&Kariera.
43. Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Tavčar, Mitja. 2006. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management Koper.
45. Toš Niko, Malnar Brina, Slavko Kurdija, Tina Vovk, Rebeka Fulla, Živa Broder, Špela Zajšek. 2012. Evropska družboslovna raziskava 2002-2010. V *Vrednote v prehodu V.*, ur. Niko Toš, 180–407. Ljubljana: Edition Echoraum, Wien in Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
46. Ule, Mirjana. 2009. *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
47. *Zlata nit: izbor zaposlovalca leta*. 2016. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/zlatanit/o-projektu> (14. maj 2016).

PRILOGE

Priloga A: Vprašalnik za finaliste izbora Zlata nit

Vprašalnik za ugotavljanje voditeljstva pri vodilnih organizacij, ki so se uvrstile med finaliste projekta Zlata nit.

Uvod

1. Zakaj menite, da ste se uvrstili med finaliste?

Odnos med podjetjem in zaposlenim, kakovost dela posameznika, organizacijska kultura, kakovost delovnega okolja

2. Kaj žene, daje ustvarjalni in delovni naboj zaposlenim v vašem podjetju?
 - Kaj motivira zaposlene? Zakaj so predani podjetju?
 - Kakšen je moto podjetja?
3. Kako povezujete uspešnost podjetja s prispevkom posameznika?
 - Nagrajevanje glede na rezultate – variabilni del, bonus, nefinančne nagrade – koliko zaposlenih je nagrajevano po učinku?
4. Kako pogosto pohvalite? In z druge strani: kako poveste, da je nekdo nekaj naredil narobe, ne dovolj dobro?
5. Kako izražate spoštovanje do sodelavcev, dostojanstvo posameznika? Prosimo, ponazorite s konkretnim primerom.
6. Se v podjetju ukvarjate z izzivom ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem? Kakšen je vaš osebni zgled?
 - Stres, izgorelost. Kdaj hodi domov? Kako dolg je njegov delovnik? Enako pričakuje od zaposlenih?
 - Kakšne oblike dela omogočate vašim zaposlenim (delo od doma, delo na daljavo, samo projektno delo itn.?)

Podjetnost, inovativnost

7. Kako ravnate, kaj rečete, ko pride do napake?
8. Kako pogosto rečete ali skupaj s sodelavci iščete drugačno, ne-konvencionalno, out-of-the box rešitev?
 - Ali za to uporabljate posebne metode?
9. Kako razvijate in spodbujate samostojnost sodelavcev pri delu? Kako jih ob tem usmerjate k odgovornosti? (primer dobrodošel).

Osebna rast in razvoj

10. Kaj odlikuje uspešnega zaposlenega v vašem podjetju?
 - Kateri maksimum lahko doseže zaposleni v vašem podjetju?
 - V katerem primeru bi se od zaposlenega brez nadaljnega poslovili.
11. Ali se osebno in organizacijsko ukvarjate z razvojem talentov? Kako?
12. Ali ciljno in kako zagotavljate prenos znanja s starejših na mlajše? Skrbite tudi za uravnoteženost vodstvenih timov (moški-ženske)?
 - Morebitno projektno, timsko delo; mentorstvo ipd.
13. Se in kako se v podjetju ukvarjate z razvojem vodij? Imate program nasledstva?
14. Kakšen odnos imate do aktivnosti zaposlenih tudi na drugih področjih, ki niso neposredno vezana na delovno mesto: npr. delovanje v civilnih, strokovnih združenjih ipd.
 - Ali spodbujate prostovoljstvo (npr. kot v Angliji, kjer že v pogodbah o delu vnesejo 'obvezno' ali 'priporočeno' število ur zaposlenih, ki jih ti namenijo prostovoljnemu delu in je to del delovnega časa)?

Voditeljstvo

15. V čem je vaše podjetje med najboljšimi v Sloveniji, Evropi ali na svetu?

- Ali: v čem je vaše podjetje napredno?

16. Največji organizacijski napredek, ki ga je naredilo podjetje v zadnjih letih ali ste nanj še posebej ponosni?

17. Na čem temeljite svojo konkurenčnost v prihodnosti?

- Vizija, strategija razvoja.

18. Kako zagotavljate etičnost delovanja?

- Ali imate v vašem podjetju Kodeks etike?

Iskanje zlate prakse

19. Ali se mogoče spomnite kakšne prakse, ki ste jo »izumili« ali vzpostavili, zgodbe, poučnega primera, nečesa, na kar ste posebej ponosni?

Priloga B: Skupni seštevek pojavnosti besed za skupini Odnosi in Uspešnost v 63 obravnavanih intervjujih izvedenih v projektu Zlata nit 2013, 2014 in 2015

PODJETJE	ODNOSI					USPEŠNOST					ŠTEVILO BESED
	ODNOS* (odnosi)	ZAUP* (zaupanje)	SPOŠT* (spoštovanje)	KOMUNI* (komunikacija)	Skupaj	USPE* (uspeh)	RAST* (rast)	NAPRED* (napredek)	RAZV* (razvoj)	Skupaj	
ZLATA NIT 2013-2015 SKUPAJ	160	116	159	193	628	337	169	182	579	1267	227953

Priloga C: Tabela s skupnim številom obravnavanih besed za izbor Zlata nit 2013

PODJETJE	ODNOSI				USPEŠNOST					ŠTEVILO BESED	USTREZEN INTERVJU	
	ODNOS* (odnosi)	ZAUP* (zaupanje)	SPOŠT* (spoštovanje)	KOMUNI* (komunikacija)	Skupaj	USPE* (uspeh)	RAST* (rast)	NAPRED* (napredek)	RAZV* (razvoj)			Skupaj
ZLATA NIT 2013												
ZN 2013: MALA												
1a	0	2	3	0	5	0	1	2	1	4	1615	da
2a	0	5	0	2	7	4	0	0	7	11	3173	ne
3a	2	0	2	0	4	1	0	0	6	7	1349	da
4a	0	0	2	3	5	4	0	3	8	15	3595	da
5a	3	1	1	1	6	0	0	0	5	5	2215	ne
6a	0	4	0	1	5	4	0	1	1	6	2493	da
7a	2	1	7	1	11	0	2	1	4	7	2443	ne
SKUPAJ MALA					43					55	16883	
ZN 2013: SREDNJA												
12	7	0	8	5	20	2	1	1	0	4	3705	ne
13	8	1	5	1	15	6	0	0	7	13	3349	ne
14a	2	0	0	3	5	8	2	4	14	28	3333	da
15a	3	3	0	7	13	3	8	0	5	16	2906	da
16	7	5	5	5	22	14	0	10	15	39	3795	da
17a	5	0	3	1	9	5	1	0	10	16	3149	da
18	3	2	3	1	9	10	2	2	5	19	3033	da
SKUPAJ SREDNJA					93					135	23270	
ZN 2013: VELIKA												
27a	8	4	5	6	23	4	0	1	0	5	2678	ne
28a	2	4	3	3	12	6	6	3	9	24	3361	da
29a	9	4	1	6	20	9	0	2	12	23	3625	da
30a	0	0	5	5	10	4	2	10	3	19	3192	da
31	2	1	2	0	5	3	1	1	11	16	3354	da
32	1	0	0	3	4	2	2	1	3	8	4219	da
33	1	1	8	6	16	5	0	2	2	9	3184	ne
SKUPAJ VELIKA					90					104	23613	
ZLATA NIT 2013												
SKUPAJ	65	38	63	60	226	94	28	44	128	294	63766	

Priloga Č: Tabela s skupnim številom obravnavanih besed za izbor Zlata nit 2014

PODJETJE	ODNOSI					USPEŠNOST					ŠTEVILO BESED	USTREZEN INTERVJU
	ODNOS* (odnosi)	ZAUP* (zaupanje)	SPOŠT* (spoštovanje)	KOMUNI* (komunikacija)	Skupaj	USPE* (uspeh)	RAST* (rast)	NAPRED* (napredek)	RAZV* (razvoj)	Skupaj		
ZLATA NIT 2014												
ZN 2014: MALA												
8	2	1	0	2	5	1	0	7	3	11	2785	da
2b	0	5	0	3	8	4	1	1	9	15	3932	da
3b	2	1	2	1	6	4	0	0	6	10	3342	da
4b	1	0	2	3	6	5	0	3	16	24	4807	da
6b	0	6	0	1	7	4	0	1	3	8	3063	da
9	5	2	0	1	8	1	6	0	6	13	3098	da
7b	6	2	8	1	17	2	3	1	5	11	3382	ne
SKUPAJ MALA					57					92	24409	
ZN 2014: SREDNJA												
19b	2	1	2	3	8	17	11	7	20	55	4663	da
20	1	0	0	2	3	0	0	2	0	2	2912	ne
14b	4	0	0	4	8	9	2	4	14	29	4059	da
21	0	1	1	3	5	6	1	5	13	25	3950	da
17b	5	1	4	4	14	6	1	2	16	25	4372	da
22b	1	1	2	9	13	2	8	4	12	26	3336	da
15b	3	3	0	7	13	4	9	0	9	22	3490	da
SKUPAJ SREDNJA					64					184	26782	
ZN 2014: VELIKA												
27b	5	9	8	6	28	14	2	5	24	45	3070	da
34	1	2	3	2	8	5	3	6	13	27	4417	da
28b	3	4	3	4	14	10	9	3	14	36	4914	da
35	0	1	0	0	1	6	2	2	7	17	3666	da
29b	9	4	1	6	20	9	3	1	13	26	4332	da
36b	0	0	2	7	9	10	2	4	22	38	4804	da
30b	0	0	7	5	12	5	2	11	3	21	3793	da
SKUPAJ VELIKA					92					210	28996	
ZLATA NIT 2014 SKUPAJ	50	44	45	74	213	124	65	69	228	486	80187	

Priloga D: Tabela s skupnim številom obravnavanih besed za izbor Zlata nit 2015

PODIJETJE	ODNOSI					USPEŠNOST					ŠTEVILO BESED	USTREZEN INTERVJU
	ODNOS* (odnosi)	ZAUP* (zaupanje)	SPOŠT* (spoštovanje)	KOMUNI* (komunikacija)	Skupaj	USPE* (uspeh)	RAST* (rast)	NAPRED* (napredek)	RAZV* (razvoj)	Skupaj		
ZLATA NIT 2015												
ZN 2015: MALA												
1c	0	0	3	1	4	1	0	0	6	7	3515	da
2c	1	5	0	5	11	1	0	1	12	14	4444	da
5c	2	2	1	6	11	1	2	3	14	20	4629	da
6c	0	4	0	1	5	2	1	2	1	6	2920	da
7c	2	1	7	1	11	0	2	1	8	11	3141	da
10	3	0	1	0	4	0	0	0	8	8	2473	da
11	2	0	3	0	5	2	2	0	17	21	3908	da
SKUPAJ MALA					51					87	25030	
ZN 2015: SREDNJA												
23	0	0	1	6	7	3	4	1	6	14	2562	da
19c	5	2	1	6	14	19	14	5	12	50	5801	da
24	2	0	1	0	3	2	6	6	6	20	4275	da
25	6	10	6	2	24	6	9	5	9	29	5970	da
26	1	1	3	2	7	3	10	10	3	26	4525	da
17c	11	1	5	3	20	11	3	1	19	34	4867	da
22c	2	0	2	6	10	9	9	0	15	33	2770	da
SKUPAJ SREDNJA					85					206	30770	
ZN 2015: VELIKA												
27c	2	0	3	0	5	6	2	4	13	25	3282	da
37	1	2	1	1	5	8	0	2	3	13	4476	da
28c	2	4	1	3	10	7	6	2	16	31	4623	da
38	3	0	0	0	3	3	0	2	0	5	1795	da
39	0	1	4	2	7	2	0	5	4	11	2525	da
36c	0	1	3	7	11	28	4	9	43	84	7800	da
30c	0	0	5	7	12	5	2	10	8	25	3699	da
SKUPAJ VELIKA					53					194	28200	
ZLATA NIT 2015 SKUPAJ	45	34	51	59	189	119	76	69	223	487	84000	