

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Darja Jagarinec

Zlata nit – Izbor zaposlovalca leta

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Darja Jagarinec

Mentor: red. prof. dr. Miroslav Stanojević

Zlata nit – Izbor zaposlovalca leta

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

*Iskrena zahvala mojima staršema, Franju in Katarini za vsa leta podpore in spodbude.
Prisrčna zahvala Mateju za vso pomoč, podporo in spodbudo. Prijateljska zahvala
Vesni, Nataši, Leji, Bojani.*

Posebna zahvala tudi mentorju dr. Miroslavu Stanojeviću in Saši Mrak.

ZLATA NIT – IZBOR ZAPOSLOVALCA LETA

Razmerje med organizacijo in zaposlenimi je pomemben dejavnik uspešnosti družbe na trgu. Medijsko-raziskovalni projekt časnika Dnevnik Zlata nit ta vidik poslovanja postavlja v ospredje. Izbor se osredotoča na odnos med posameznikom in organizacijo, zadaja pa si zelo konkretno nalogo: poiskati in javnosti predstaviti vrhunska slovenska podjetja 21. stoletja, v katerih imajo zaposleni možnost realizirati svoje talente ter s tem prispevati k uspehu organizacije na globalnem trgu. V diplomski nalogi sem se med drugim spraševala, ali zaposleni res iskreno odgovarjajo na postavljena vprašanja. Je pripadnost v nekaterih podjetjih tako velika, da zaposleni izbirajo top odgovore, čeprav vedo, da nekatere stvari niso najboljše urejene? Skozi raziskovanje projekta sem ne le dobila odgovore na vprašanja, ampak tudi malce spremenila celotno mnenje o projektu. Ena izmed glavnih ugotovitev diplome je, da se podjetja trudijo, da pridejo na lestvico najboljših zaposlovalcev predvsem zaradi treh stvari: privlačnost na trgu delovne sile, prepoznavnost in ugled. Podjetja s promocijo najboljših praks na področju zaposlovanja vplivajo na bolj dinamičen razvoj delovnih mest ter prispevajo k večji konkurenčnosti slovenskega gospodarstva.

Ključne besede: odnos, posameznik, organizacija.

GOLDEN THREAD – EMPLOYER OF THE YEAR

The relationship between the organization and employees is an important factor in company performance in the market. Media-research project newspaper Dnevnik Golden Thread, places this aspect of the business in the foreground. The selection focuses on the relationship between the individual and the organization behind the very specific task: to find and present to the public top Slovenian companies 21st century, in which employees have the opportunity to realize their talents and thereby contribute to the success of organizations in the global marketplace. In the diploma work, among other things, I wondered whether employees really honestly answer the questions. Membership is in some companies so large that employees choose the top answers, even though they know that some things are not better dealt with? Through the research project, I not only get answers to questions, but also slightly changed the overall opinion of the project. One of the key findings of a diploma is that companies are trying to come to a scale of best employers mainly because of three things: the attractiveness of the labor market, the visibility and reputation. Enterprises with the promotion of best practice on the employment area impact on the more dynamic development of jobs and contribute to increasing competitiveness of the Slovenian economy.

Keywords: attitude, individual, organization.

KAZALO

UVOD	7
1 ZLATA NIT	8
1.1 KAJ JE ZLATA NIT	8
1.2 IZBOR NAJBOLJŠEGA ZAPOSLOVALCA	9
1.2.1 SEDEM KORAKOV IZBORA IN ČASOVNI PREGLED	9
1.2.2 AKTIVNOST SODELUJOČIH PODJETIJ	10
1.3 ORGANIZIRANOST ZLATE NITI	10
1.3.1 ORGANIZACIJSKI ODBOR	10
1.3.2 IZBORNA KOMISIJA	11
1.3.3 STROKOVNI SVET	11
2 METODOLOGIJA IZBORA	11
2.1 ANKETIRANJE ZAPOSLENIH	12
2.2 ANKETIRANJE VODSTVA	12
3 UGOTOVITVE RAZISKAV ZLATA NIT 2008	12
3.1 BISTVENA UGOTOVITEV RAZISKAVE	12
3.2 PRIMERJAVA ZLATE NITI 2007 IN ZLATE NITI 2008	15
4 POGOVOR Z VODJO PROJEKTA	15
4.1 PANOGE NAJBOLJŠIH PODJETIJ	16
4.2 VPRAŠANJE INTEGRACIJE	16
4.3 PREDANOST PODJETJEM IN MEDSEBOJNI ODNOSI	17
4.4 POZITIVNI UČINKI ZA DNEVNIK	17
4.5 POVEZOVANJE PRAKSE Z ZNANJEM	18
4.6 ISKRENOST ANKETIRANCEV	18
5 IZJAVE VODSTVA ZMAGOVALNIH PODJETIJ	19
5.1 FORMITAS, ZMAGOVALEC V KATEGORIJI MALA PODJETJA	19
5.2 MICROSOFT, ZMAGOVALEC V KATEGORIJI SREDNJE VELIKA PODJETJA	20
5.3 TRIMO, ZMAGOVALEC V KATEGORIJI VELIKA PODJETJA	21
6 UGOTOVITVE RAZLIČNIH RAZISKOVALCEV	23
6.1 MOČ DELOVNEGA OKOLJA IN RAZVOJA TALENTOV	23
6.2 MNENJA PROSVETE	24
6.3 IN-Č-TR (inovacije-človeški viri-trženje)	26
OBRAVNAVA HIPOTEZ IN SKLEP	29
LITERATURA	31

PRILOGE.....	32
PRILOGA A: Magnetogram intervjuja s Sašo Mrak.....	32
PRILOGA B: Vprašalnik o kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo	35
PRILOGA C: Vprašalnik za merjenje uspešnosti po načelu uravnoveženih kazalnikov (BSC).....	37

UVOD

»Na Zlato nit 2008, Dnevnikov izbor najboljšega zaposlovalca, se je kljub recesiji, ki je ponekod že zahtevala skrajševanje delovnega časa ali celo odpuščanje delavcev, prijavilo 117 podjetij, kar je le desetina manj kot lani. Med njimi je tretjina novih podjetij in vse več gazel. Prva faza izbora Zlata nit gre te dni h koncu in prihodnji teden bomo že objavili abecedni seznam 101 zaposlovalca« (Petkovšek 2009).

Če se navežem na zgornji izsek članka in na splošno klimo v Sloveniji, lahko rečem, da niti ni važno, ali govorimo o vremenu ali o ceni krompirja, dandanes nikakor ne moremo mimo besede kriza ali recesija. Zažrla se je v vse pore našega obstoja in počasi postala del nas. Še vedno pa ostajajo projekti, ki ne glede na razmere hodijo po svoji zastavljeni poti. Eden takšnih je tudi medijsko-raziskovalni projekt Zlata nit, katerega del sem bila tudi sama. Pri njegovih prvih korakih malo bolj intenzivno, v njegovem drugem letu pa malo manj. Vsekakor pa dovolj, da sem spoznala ljudi in podjetja, ki na prva mesta postavljajo ljudi.

V diplomski nalogi se bom osredotočila predvsem na izbor na splošno. Opisala bom njegov potek, sodelujoče, njegov vpliv na širšo javnost. Pomemben del naloge bodo tvorile tudi ugotovitve raziskave, intervju z vodjo projekta ter mnenja zmagovalcev.

Seveda se poraja vprašanje oziroma boljše rečeno dvom, da se na tovrstne izbore upajo prijaviti le tista podjetja, ki vedo, da imajo urejene stvari. Najdejo se tudi pogumni, ki vedo, da njihova organizacijska klima ni najboljša in želijo izvedeti, kje so najbolj šibki. Odgovor na to bom našla v svojem razmišljanju, ki izhaja iz stikov z vsaj polovico sodelujočih podjetij.

Projekt, ki sem ga obravnavala v diplomski, je teoretično še precej neraziskano, zato je naloga pretežno sestavljena iz citatov.

Preverila bom dve hipotezi:

- 1) Zaposleni delovno okolje in vodenje vidijo kot bolj spodbudno v podjetjih, v katerih spremljajo in skrbijo za razvoj perspektivnih kadrov. V takem okolju se posamezniki počutijo tudi samostojnejši.
- 2) Faktor predanosti podjetju in povezanosti s sodelavci je najnižji v srednje velikih podjetjih

1 ZLATA NIT

1.1 KAJ JE ZLATA NIT

Zlata nit je medijsko-raziskovalni projekt, ki ga je v letu 2007 zasnovala iniciativna skupina sodelavcev časnika Dnevnik, in ga v sodelovanju z uveljavljenimi strokovnjaki razvoja kulture podjetnosti, ustvarjalnosti in inovativnega voditeljstva razvila v reprezentativen izbor najboljših zaposlovalcev v Sloveniji. V vlogi osrednjega nacionalnega medija Dnevnik s promocijo podjetniške inovativnosti in primerov dobrih praks najboljša podjetja, nosilce razvoja na področju zaposlovanja ter kakovosti delovnih mest, uveljavlja kot zgled in navdih poslovnega in širšega družbenega okolja (Mrak v Mrak 2009, 17-20).

Ideja iskati najboljšega zaposlovalca je nastala iz težnje, da bi pridobili več bralcev in oglaševalcev, hkrati pa bi bili prepoznavni v segmentu, kjer do sedaj niso bili – področju svetovanja za kariero, zaposlovanje in upravljanje s človeškimi viri. Ideja, da bi izbirali najboljšega delodajalca, se je spontano porodila pri lektorju, ki pogosto nastopa tudi kot svetovalec trženjskemu oddelku. V pogovoru s Sašo mrak, vodo projekta, se je ideja razvila do te mere, da so se odločili, da bodo delali projekt, ki presega »zgolj« izbor; da bodo delali projekt, od katerega bo imel korist vsak vpleteni – iskalec zaposlitve, zaposlovalec, bralec, oglaševalec, Dnevnik in drugi (Mrak 2009).

Medijsko-raziskovalni projekt Zlata nit aktivno sooblikujejo številni predstavniki akademske in strokovne javnosti. Metodologija izbora upošteva najširše vidike, ki jih zastopajo predstavniki ustanov civilne družbe, interesnih organizacij, zaposlenih in njihovih delodajalcev ter prek možnosti glasovanja tudi najširše slovenske javnosti. Visoka reprezentativnost sodelujočih podeljuje projektu Zlata nit pomen referenčne in verodostojne letne ocene aktualnega stanja na področju podjetništva in zaposlovanja v Republiki Sloveniji (Mrak v Mrak 2009, 17-20).

Razvoj metodologije izbora poteka po najsodobnejših načelih medorganizacijskega povezovanja in kolektivnega znanja, spremljajo ga priznani teoretiki in praktiki na področju razvoja zaposlenih in organizacije. Sledi smernicam na področju zaposlovanja in delovne sile,

evropskim merilom ter težnjam po razvoju inovativne miselnosti, ustvarjalnosti in ekonomije znanja 21. stoletja (Mrak v Mrak 2009, 17-20).

»K projektu je že v prvem letu pristopilo 133 podjetij, v drugem letu pa 117. V okviru projektnih raziskav je sodelovalo več kot 10.500 zaposlenih prvo leto, drugo leto nekaj manj kot 8.000. Je ena najobširnejših raziskav na področju zaposlovanja v državi. Častni pokrovitelj je Ministrstvo za delo družino in socialne zadeve Republike Slovenije« (Mrak v Mrak 2009, 17-20).

»Zlata nit ohranja ambicijo poiskati vrhunsko slovensko podjetje, v katerem imajo zaposleni možnost uresničevati svoje talente in prispevati k uspehu podjetja. Zlata nit prispeva k večanju konkurenčnosti na trgu dela, rasti ugleda najboljših podjetij in zaposlenemu omogoča kakovostno odločanje o svoji zaposlitvi. Poleg tega pomembno prispeva k bolj dinamičnemu pretoku znanja med poslovnim in akademskim okoljem« (Petkovšek 2009).

1.2 IZBOR NAJBOLJŠEGA ZAPOSLOVALCA

1.2.1 SEDEM KORAKOV IZBORA IN ČASOVNI PREGLED

- 1) Ugotavljanje uspešnosti podjetja po metodi uravnoteženih kazalnikov (»balanced scorecard«; BSC),
- 2) anketiranje zaposlenih po vprašalniku, razvitem za projekt Zlata nit (njihovi odgovori so sestavljali 80 odstotkov celotne ocene),
- 3) analiza prvih rezultatov in javna objava abecednega seznama 101 najboljšega zaposlovalca in 21 finalistov v treh kategorijah, po sedem v skupini malih (do 50 zaposlenih), srednje velikih (od 50 do 250 zaposlenih) in velikih podjetjih (več kot 250 zaposlenih),
- 4) z vodilnimi v podjetjih so člani strokovnega sveta opravili intervjuje, končni izbor pa je opravila izborna komisija, sestavljena iz uglednih predstavnikov poslovnega in akademskega okolja,
- 5) glasovanje javnosti (bralci in obiskovalci spletišča),

- 6) ocena strokovnega sveta in odločitev izborne komisije,
- 7) razglasitev najboljših zaposlovalcev v letu 2008 (Mrak v Mrak 2009, 17-20).

1.2.2 AKTIVNOST SODELUJOČIH PODJETIJ

Projektne aktivnosti so zasnovane tako, da čim manj obremenjujejo sodelujoča podjetja. Sodelujočim sta zagotovljeni zaupnost podatkov in anonimnost anketirancev:

- strokovne službe sodelujočih podjetij izpolnijo kratek vprašalnik o uspešnosti – za dopolnitev podatkov, dostopnih v specializiranih zbirkah podatkov (GVIN, AJPES ipd.),
- izvedba ankete zaposlenih v podjetju,
- pogovor z najvišjim vodstvom podjetja, ki s stališča vodstva poda vidik odnosa med zaposlenimi in organizacijo (samo med finalisti),
- zaželeno sta sodelovanje z uredništvom tematske priloge Zaposlitev & Kariera in udeležba na svečani razglasitvi rezultatov izbora Zlata nit 2008/09 (Mrak v Mrak 2009, 17-20).

Medijsko-raziskovalni projekt Zlata nit poteka od jeseni do pomladi, ko se sklene s slavnostno prireditvijo in podelitvijo priznanj.

V sklopu Zlate niti se podeljuje:

- priznanja Zlata nit – zmagovalcu v vsaki od kategorij,
- diplome finalistov – podjetjem, ki se uvrstijo med enaindvajset finalistov,
- priznanja za posebne dosežke (Mrak v Mrak 2009, 17-20).

1.3 ORGANIZIRANOST ZLATE NITI

1.3.1 ORGANIZACIJSKI ODBOR

Vanj je vključeno vodstvo projekta, predstavniki Dnevnika in Mediade.

1.3.2 IZBORNA KOMISIJA

V izborni komisijo se povezujejo izbrani predstavniki ključnih interesnih skupin: zaposlovalcev, civilnodružbenih ustanov, akademsko strokovne javnosti, zaposlenih in sfere množičnih medijev. Izborna komisija na podlagi pridobljenih podatkov skozi anketiranje zaposlenih, preverjanje uspešnosti poslovanja in intervjuji z vodstvi poda končne ocene o finalistih, na podlagi katerih razglasimo zmagovalce. Izborni komisijo sestavljajo:

- 1) Zaposlovalci: predstavniki zlate gazele preteklega leta, vodstva organizatorja, in glavnih pokroviteljev projekta,
- 2) resorne ustanove in združenja: predstavniki Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, Zavoda RS za zaposlovanje, Združenja delodajalcev Slovenije, Gospodarske zbornice Slovenije, Združenja Manager in Združenja članov nadzornih svetov,
- 3) akademska in strokovna javnost: predstavnik akademske javnosti in strokovnega sveta,
- 4) zaposleni: predstavniki Zveze svobodnih sindikatov Slovenije in Združenja svetov delavcev,
- 5) mediji: vodstvo in uredništvo Zlate niti (Mrak v Mrak 2009, 17-20).

1.3.3 STROKOVNI SVET

Strokovni svet je neodvisni posvetovalni organ, ki je sooblikoval metodologijo Zlate niti, s svojim znanjem pa na strokovnem in znanstvenem področju prispeva k razvoju podjetniške miselnosti in promociji dobrih praks na področju upravljanja s človeškimi viri. Delo Strokovnega sveta dopolnjuje skupina zaposlenih, ki jo sestavljajo predstavniki različnih delovnih okolij (Mrak v Mrak 2009, 17-20).

2 METODOLOGIJA IZBORA

Metodologija je v prvi fazi od prijavljenih podjetij »zahtevala« anketiranje njihovih zaposlenih in preverjanje uspešnosti podjetja po metodi uravnoveženih kazalnikov. Anketiranju zaposlenih je sledilo še izpolnjevanje vprašalnika o »trdih« kazalnikih (finančni, trženjski, inovacijski in kazalniki upravljanja s človeškimi viri). Del podatkov predstavlja končni del ocene in pogoj za uvrstitev na lestvico 101 najboljšega zaposlovalca, del podatkov pa gre v raziskovalne namene Ekonomski fakulteti v Ljubljani, Fakulteti za družbene vede in

Filozofski fakulteti (Mrak v Mrak 2009, 17-20).

2.1 ANKETIRANJE ZAPOSLENIH

Zaposleni so ankete reševali pisno ali elektronsko, odvisno od narave njihovega dela, ankete pa so pokazale na kakovost odnosov med zaposlenimi in organizacijo, saj so zaposleni odgovarjali na vprašanja šestih tematskih sklopov: temeljni odnos med zaposlenim in podjetjem, vloga in kakovost dela posameznika v podjetju, značilnosti organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov, podjetnost in inovativnost, kakovost delovnega okolja ter osebna rast in razvoj (Mrak v Mrak 2009, 17-20).

2.2 ANKETIRANJE VODSTVA

Ankete z vodstvom podjetij. Intervju je obsegal 21 vprašanj in se je osredotočal na ugotavljanje edinstvenosti in izjemnosti organizacije, dejavnikov uspeha, motivatorjev razvoja in upravljanja talentov, dobrih praks, inovativnosti, elementov družbene odgovornosti in konkurenčnih prednosti podjetja v prihodnosti. Njihovi odgovori so bili skupaj z dosedanjimi rezultati ključni podatki za strokovni svet in izborna komisijo. Oceno uspešnosti dopolnjujejo kazalniki donosnosti kapitala, rasti poslovanja in dodane vrednosti na zaposlenega, razpoložljivi v letnih poročilih in specializiranih bazah finančnih podatkov (Mrak v Mrak 2009, 17-20).

3 UGOTOVITVE RAZISKAV ZLATA NIT 2008

3.1 BISTVENA UGOTOVITEV RAZISKAVE

Večina sodelujočih je ponosna, da so člani podjetja, v katerem delajo (77,3 %), 68,1 % se jih v podjetju počuti varne in obenem poroča (61,8 %), da jim delo daje več kot le denarno plačilo, pri njem uživajo (65,8 %) in jim daje občutek uspeha (63,5 %). Na področju vodenja več kot polovici (54,9 %) zaposlenih vodstvo s svojimi dejanji daje dober zgled, večina (60,3 %) jih ima

občutek, da za nadrejene ali sodelavce niso le številka, vendar še vedno, podobno kot v prejšnjem zajetu podatkov, pogrešajo pohvalo za dobro opravljeno delo, čeprav jih o pohvalah s strani nadrejenih v zadnjem mesecu poroča 40,6 %. Kljub občutku, da komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega in rahlemu porastu komuniciranja glede na prejšnje obdobje manj kot polovica zaposlenih (48,1 %) poroča, da vodje z njimi odkrito komunicirajo. Pri delu v večini podjetij (66,7 %) vladajo kolegialni odnosi, obenem pa se, glede na primerjalno obdobje, bolj uveljavlja razumevanje za zasebno življenje, o čemer poroča 58,5 % zaposlenih, in se v večini podjetij (75,9 %) ustrezno razporeja delovni čas. Kljub omenjenemu in rahlemu upadu, glede na preteklo obdobje (46 % v letu 2007), pa 44,2 % zaposlenih še vedno poroča, da delo za službo opravlja tudi izven delovnega časa (Kohont v Mrak 2009, 36-37).

Razvojna naravnost obravnavanih podjetij in možnost vključevanja se kaže tudi na ravni posameznika. Na tem področju 70,4 % zaposlenih poroča, da pri svojem delu lahko prispevajo k izboljšavam in novim pristopom, podjetje upošteva njihove pobude, ideje in predloge (59,8 %). Razvoj podjetja dopolnjujejo s krepitvijo učenja kot vrednote, o čemer poroča 69,8 % zaposlenih, ki obenem v večini (61,5 %) tudi pravijo, da so se v zadnjem letu imeli priložnost veliko naučiti pri delu in imajo v dobri polovici primerov v podjetju osebo, ki spodbuja njihov razvoj. Zaposleni v 45 % podjetij tudi sodelujejo v pogovorih o njihovem napredku, s čimer ostajajo ti pogovori neuporabljena priložnost za dobro polovico podjetij. Razvojne aktivnosti in zaposlitev v podjetju, kjer delajo, po mnenju dobre polovice zaposlenih tudi dvigujejo njihove možnosti za zaposlitev drugje (Kohont v Mrak 2009, 36-37).

Ugotovitve na kratko:

- Med 101 najboljšim zaposlovalcem leta 2008 najdemo 47 manjših podjetij z manj kot 50 zaposlenimi, 33 srednje velikih podjetij, ki imajo od 51 do 250 zaposlenih, in 21 velikih podjetij,
- dve tretjini podjetij s seznama 101 zaposlovalca je iz osrednjeslovenske regije,
- na vprašalnik o kakovosti razmerja med podjetjem in zaposlenim je odgovorilo 7783 zaposlenih,
- med anketiranimi je letos odgovarjalo 53,7 odstotka moških in 46,3 odstotka žensk,
- tri četrtine vprašanih so zaposleni, četrtnina pa vodstveni ali vodilni kadri,
- 61 podjetij se je na seznam 101 najboljšega zaposlovalca uvrstilo že drugič,
- 3,71 je povprečna ocena kakovosti razmerja med organizacijo in zaposlenimi, 3,54 pa v izboru Zlata nit 2007,
- 60.392 evrov znaša povprečna dodana vrednost na zaposlenega v sodelujočih podjetjih, kar je skoraj četrtno več kot pri Zlati niti 2007 (Mrak v Mrak 2009, 17-20).

O najboljšem zaposlovalcu v besedah:

- Slabega delovnega okolja in večje obremenitve pri delu pri fluktuaciji kadra ne moremo kompenzirati s samostojnostjo pri delu in možnostmi razvoja kariere,
- rezultati kažejo, da zaposleni delovno okolje in vodenje vidijo kot bolj spodbudno v podjetjih, v katerih spremljajo in skrbijo za razvoj perspektivnih kadrov. V takem okolju se posamezniki počutijo tudi samostojnejši,
- precej večja je čista donosnost kapitala podjetij, v katerih zaposleni vidijo spodbudnejše delovno okolje in vodenje, večjo samostojnost pri delu in boljše možnosti razvoja kariere,
- v podjetjih, v katerih zaposleni vidijo spodbudnejše delovno okolje in vodenje ter večje možnosti za razvoj kariere, je koeficient rasti čistih prihodkov iz prodaje večji, kar kaže na to, da sta uspešnost podjetja in dobra organizacijska klima povezani,
- faktor predanosti podjetju in povezanosti s sodelavci je najnižji v srednje velikih podjetjih,

- izzive vidi v potrebi anketirancev po odkritem komuniciranju in večkrat izraženi pohvali za dobro opravljeno delo,
- podjetja, ki še posebno visoko (z vidika kupca) vrednotijo zaupanje in dolgoročnost odnosov s podjetjem, izkazujejo v povprečju tudi najvišje (sestavljene) ocene kakovosti 6 dimenzij odnosov vprašalnika za zaposlene (Mrak v Mrak 2009, 17-20).

3.2 PRIMERJAVA ZLATE NITI 2007 IN ZLATE NITI 2008

V okviru projektnih raziskav je lani sodelovalo več kot 10.500 zaposlenih, letos nekaj manj kot 8.000. Lani se je med finaliste Zlate niti 2007 uvrstilo 14 podjetij iz osrednje Slovenije, dve iz podravske regije, po eno pa iz dolenjske, zasavske, koroške, gorenjske regije ter vzhodne Slovenije. Letos je raznolikost po regijah taka kot lani, saj so v ospredju podjetja sedmih regij. Podjetij iz osrednje Slovenije je letos manj, in sicer 12, iz gorenjske, dolenjske in podravske regije sta po dve, po eno podjetje pa iz savinjske, goriške in notranjsko-kraške regije. Kljub recesiji se je prijavilo 117 podjetij, kar je le desetina manj kot lani. Med njimi je bila tretjina novih podjetij in vse več gazel (Mrak v Mrak 2009, 17-20).

4 POGOVOR Z VODJO PROJEKTA

V zadnjih mesecih si je pripadnik mlajše generacije managerjev dovolil »pošaliti«, da je nekoliko ironično, da iščemo najboljše zaposlovalce (delodajalce) v teh časih, ker zdaj pa res ni čas, da bi lahko bili do svojih zaposlenih dobri. Žal mi je za zaposlene v njegovem podjetju. Ker njegovi ironiji nasproti stojijo preverljivi podatki, izmerjen odnos kot ga vidijo zaposleni v podjetjih. Ker kriza lahko združuje ali pa razdružuje. Tudi podjetja, ki so najboljši zaposlovalci, so se znašla v situaciji, ki zahteva optimizacijo stroškov, nove načine dela in njegove organizacije. Vendar jedro – razvit odnos z zaposlenimi olajša težke čase in omogoči, da skrajni ukrepi odpuščanja niso potrebni ali pa so nujni le v manjši meri (Mrak 2009).

4.1 PANOGE NAJBOLJŠIH PODJETIJ: V katerih panogah se pojavljajo najboljši zaposlovalci (neko farmacevtsko ali IT podjetje ima vsekakor prednost pred tekstilnim podjetjem)?

Že prvo leto, ko so začeli s projektom, so beležili očitke, da projekt ni pravičen, saj se trgovinska ali proizvodna panoga ne more primerjati z IT ali farmacijo. Deloma je to lahko res, ampak hkrati pa samo bežen pregled 21 najboljših podjetij dokazuje ravno obratno. Trimo je najboljši zaposlovalec med velikimi podjetji, pa ni ne IT, ne farmacija in tudi pri njih se ne cedita samo med in mleko. Med finalisti je na primer Merkur, ki je izrazito storitveno podjetje in trgovinska dejavnost, Vivo, ki je gostinsko podjetje, Sava, Blažič-robni trakovi ... Torej, nekaterim dejavnostim je težje, vendar tudi to, da podjetje izhaja na primer iz IT področja, ki ima praviloma boljše finančne pogoje, ne pomeni, da je tam dobro delati (Mrak 2009).

4.2 VPRAŠANJE INTEGRACIJE: Integracija, pripadnost je v nekaterih podjetjih tako velika, da zaposleni izbirajo top odgovore, čeprav vedo, da nekatere stvari niso najboljše urejene.

Možno je, da pripadnost in lojalnost v podjetjih tako velika, da malodane vsi dajejo višje ocene, pa čeprav stvari niso najboljše urejene. To hkrati pomeni, da imajo svojega zaposlovalca radi, so z njim izredno zadovoljni in zato sprejmejo v zakup tudi šibkosti, ki jih ima čisto vsaka organizacija, kot jih ima tudi vsak človek. V tem realno ne vidijo težave. Če bi se pojavilo namensko agitiranje najvišjega vodstva, da bi zaposleni dodeljevali najboljše ocene, pa bi prej dosegli upor. Namreč, če zaposlenemu ne dopuščaš iskrenosti, mu ne zaupaš in si ne želiš realne slike stanja, ki ti omogoča sprejeti odločitve za napredek, ne moreš biti najboljši zaposlovalec. Prav najboljši zaposlovalci pa se tega zavedajo. Zato ni sporno, če se spodbudi zaposlene, da rešijo anketo, da se jim pove, da se potegujejo za naslov najboljšega zaposlovalca, če se pri tem ne zahteva, kaj morajo obkrožati pri odgovorih. Tak projekt je namreč tudi priložnost, da se utrjuje lojalnost in zadovoljstvo; če so zaposleni zadovoljni s podjetjem in vodstvom, obkrožijo »dobre« odgovore, ker tako menijo in če jih to popelje med najboljše zaposlovalce, se v njih zavedanje, kako dobri so kot ekipa, še poveča (Mrak 2009).

4.3 PREDANOST PODJETJEM IN MEDSEBOJNI ODNOSI: Predanost podjetjem je najnižja v srednje velikih podjetjih. Medsebojni odnosi so bolj prijazni v malih podjetjih.

Večja kot je organizacija, bolj mora biti delo s kadri urejeno in sistematizirano, bolj se izgublja tista čisto neposredna medosebna komunikacija, ker to enostavno ni mogoče. Ni mogoče, da bi prvi človek podjetja, bil stalno v osebni stiku z zaposlenimi, če je teh več kot 1.000. Mala podjetja na drugi strani nudijo več občutka družinskega okolja, domačnosti, odprtosti, manj formalnosti in hierarhije, če je seveda takšna tudi miselnost lastnika in vodstva. Zato ni nujno, da so odnosi v malih podjetjih bolj prijazni. Po drugi strani prav zato, ker ni toliko formalnosti, dopuščajo večje zlorabe pravic posameznika. To, da je med podjetji v Zlati niti predanost najnižja prav srednje velikih podjetjih, lahko povežem s pregledom v rezultate, koliko je vzpodbudno delovno okolje in vodenje, koliko imajo samostojnosti in koliko so povezani s sodelavci. Ne morem pa odgovoriti na vprašanje, koliko k temu prispeva velikost podjetja po številu zaposlenih (Mrak 2009).

4.4 POZITIVNI UČINKI ZA DNEVNIK: Korist, ki jo ima od tega Dnevnik, podjetja, ki sodelujejo v izboru in javnost ter učinki (promocijski, raziskovalni in podobno).

Dnevnik se z Zlato nitjo močno pozicionira v segmentu družbeno odgovornega poslovanja. Že temeljno poslanstvo družbe Dnevnik s svojimi edicijami, je družbeno odgovorno. Gledano bolj specifično, pa iskalec zaposlitve na ta način spoznava dobra podjetja, dobre prakse, se uči razumevanja organizacijske kulture in vrednot vzajemnosti odnosa med zaposlovalcem in njim. Podjetja imajo skozi projekt priložnost, da se primerjajo, srečajo in učijo druga od drugega na eni strani, po drugi strani pa podjetjem nudimo brezplačno orodje merjenje kakovosti odnosa med organizacijo in zaposlenimi. Poleg tega podjetja postanejo privlačnejša za dobre kadre, kar je prednost predvsem za tista podjetja, ki niso široko poznana kot na primer Mercator, Krka, imajo pa odlično politiko razvoja sodelavcev. Partnerji, ki podpirajo projekt po eni strani kot institucije dajejo projektu višjo vrednost, hkrati pa tudi sami črpajo možnosti povezav s podjetji in gradijo na svoji verodostojnosti, tako da z vidika partnerstev in pokroviteljev lahko govorimo o vzajemnem odnosu. Pri tem akademska javnost, ki je pomagala oblikovati dobro metodologijo, dobiva dragocene podatke za raziskavo, zato jih ne čudi, da je nastala že mednarodna invencija v raziskovanju t. i. trikotnika trženje-človek-inovacije. S tem vsi od države, do fakultet, pa vse do slehernega posameznika, spoznavajo trg dela v najširšem pomenu, hkrati pa s projektom spodbujajo konkurenčnost in postavljajo

standarde »dobrega zaposlovalca«. Kljub temu, da njihova raziskava ni ne prva ne zadnja, gre za medijsko-raziskovalni projekt, ki v takšni strukturi kot jo ima, omogoča širši domet in vpliv, kar marsikatera drugi projekt ali raziskava ne more (Mrak 2009).

4.5 POVEZOVANJE PRAKSE Z ZNANJEM

Zlata nit presega projekt klasičnega izbora. Kot ena najbolj obsežnih raziskav na tem področju v Sloveniji omogoča raziskovalcem natančnejše preučevanje povezav med uspešnostjo poslovanja in odnosom zaposlenih z organizacijo. Dr. Maja Makovec Brenčič in mag. Matevž Raškovič z Ekonomske fakultete v Ljubljani ter člana strokovnega sveta Zlate niti sta prva naredila natančno analizo tako imenovanega trikotnika inovacije-trženje-človeški kapital. Tudi drugi člani iz akademskih voda so obsežno raziskavo analizirali bodisi z vidika inovativnosti in podjetnosti (dr. Mateja Drnovšek in dr. Sergeja Slapničar, obe z Ekonomske fakultete) bodisi z vidika marketinga (dr. Klement Podnar, FDV) ali primerjalno z evropskimi analizami zadovoljstva in delovnih razmer (mag. Andrej Kohont, FDV). Ne nazadnje pa intervjuji z najvišjim vodstvom, ki jih predvideva finalni del izbora, kažejo tudi položaj in razvoj voditeljstva v Sloveniji (Mrak 2009).

4.6 ISKRENOST ANKETIRANCEV: Kako vemo, ali zaposleni odgovarjajo iskreno ali ne.

Pri vsaki raziskavi je težko zagotoviti popolno iskrenost in verjetno tudi pri njihovem anketiranju nekateri dajejo namenoma višje ali nižje ocene. Vendar interpretacija raziskav to možnost upošteva. Večja težava je, če gre za sistematično dodeljevanje višji ali nižjih ocen. Njihov vprašalnik je v okviru projekta zastavljen tako, da hitro pokaže abnormalnosti in zaradi tega so tudi že izločili podjetje. Če je odzivnost zaposlenih pri reševanju ankete dovolj velika, da je reprezentativna, je odslkava stanja vseeno zadosti bolj realna kot pa neiskreno reševanje enega ali dveh zaposlenih. Vedno gre za subjektivno oceno zaposlenih in če danes vprašajo tri zaposlene iz istega podjetja, kaj jim je všeč in kaj ne, so na Dnevniku prepričani, da odgovori ne bodo enaki (Mrak 2009).

5 IZJAVE VODSTVA ZMAGOVALNIH PODJETIJ

5.1 FORMITAS, ZMAGOVALEC V KATEGORIJI MALA PODJETJA

»Formitas je bil tudi lani v izboru Zlata nit med finalisti v kategoriji mala podjetja. Lanskoletni uspeh jim je bil predvsem potrditev, da so v vseh letih delali prav in da so predvsem odnosi v kolektivu tisti, ki jim omogočajo dolgoročno uspešnost in ne nazadnje tudi ustrezno konkurenčno pozicijo« (Petkovšek v Mrak 2009, 43-44).

Kot pravi direktorica podjetja Mojca Randl, njihovega podjetja za zaposlitev ne bi izbral prav vsak. Prvi pogoj za odločitev za zaposlitev v njihovem podjetju, je, da posameznika njihovo delo zelo zanima in da obožuje timsko delo. Od drugih podjetij z enako dejavnostjo pravi, da se razlikujejo predvsem po tem, da je pri njih zelo velik poudarek na medsebojnem spoštovanju in na upoštevanju posameznika ter njegovih ciljev, saj gojijo okolje dobrega timskega dela (Mrak in Cepuš v Mrak 2009, 45-46).

Cilje posameznika povezujejo s cilji podjetja tako, da se direktorica s sodelavci veliko pogovarja. Zanimajo jo tako v delovnem okolju kot izven njega. Poskuša ugotoviti, katere stvari jih veselijo, katere ne, kje so najboljši, kje morda ne. Nato se dogovorijo za spodbujanje dobrega in za poti, ki izboljšujejo pomanjkljivosti. Imajo veliko razumevanja za hobije, saj verjamejo, da je le zadovoljen in izpopolnjen posameznik lahko odličen v tem, kar dela. Ponosna je tudi, da veliko vlagajo v izobraževanje. Enkrat tedensko imajo skupno kosilo z različnimi predavanji in kdor se je morda udeležil izobraževanja, nato znanje, ki ga je pridobil tam, podeli z vsemi. Tako ustvarjajo polje, kjer se učijo drug od drugega (Mrak in Cepuš v Mrak 2009, 45-46).

Direktorica pravi, da se imajo za učeče se podjetje. Delujejo v dejavnosti, ki ves čas podira zidove in išče nove trende. Ključ njihovega dela je, da so kreativni, inovativni, vedno korak pred drugimi. Največ si pri tem pomagajo s povezavo v mreži agencij BBDO, ki ima svojo lastno univerzo, vrsto aktualnih srečanj, kongresov, predavanj in izobraževanj, ki se jih redno udeležujejo. Prav tako so prisotni na oglaševalskih festivalih doma in v svetu. Podpirajo tudi spletno brskanje, saj je internet svet neskončnih možnosti za pridobivanje različnih znanj (Mrak in Cepuš v Mrak 2009, 45-46).

V podjetju si direktorica želi malce več podjetnosti. Inovativnosti, pravi, da jim ne manjka. Verjetno pomanjkanje lahko pripišejo temu, da zaposlujejo zelo mlade ljudi. Mladi si predvsem želijo hitro na cilj. Podjetnost, ki si jo želi direktorica, je zanjo temeljit premislek o

ideji in njena umestitev v širšo zgodbo, potem pa seveda še pogum in odgovornost za izpeljavo (Mrak in Cepuš v Mrak 2009, 45-46).

Uspešnega zaposlenega v njihovem podjetju po njenih besedah odlikuje radovednost, strast, sprejemanje – ne le novosti, tudi različnosti. Odprtost za pogovor, dogovor, nikoli končana želja po znanju, odgovornost in seveda učinkovitost ter sposobnost pripeljati zadevo do konca. Njihova organizacija po njenih besedah presega temeljni cilj poslovanja, tj. maksimiranje vrednosti kapitala ('more than profits') tako, da spodbujajo vse vrste kapitala – inteligenco, čustveni in duhovni kapital. Pomembni so dobri projekti, zadovoljni zaposleni in prijetno delovno okolje, vsega tega pa brez ekonomske učinkovitosti ni (Mrak in Cepuš v Mrak 2009, 45-46).

5.2 MICROSOFT, ZMAGOVALEC V KATEGORIJI SREDNJE VELIKA PODJETJA

Microsoft, lanski zmagovalec izbora Zlata nit v kategoriji malih podjetij, se je letos meril med finalisti srednje velikih podjetij, kar je za zaposlene prav poseben izziv, pravi Matej Potokar, generalni direktor. Število zaposlenih so namreč v dobrem letu povečali za dobro desetino, kar pomeni, da je med njihovimi zaposlenimi in stalnimi sodelavci več kot 80 ljudi. Podjetje je mlado, saj je povprečna starost zaposlenih nekaj nad 30 let. Za Microsoft je značilno, da ne iščejo človeka za določeno delovno mesto, ampak ljudi za Microsoft kot celoto, saj imajo zaposleni veliko možnosti osebnega razvoja in napredovanja (Petkovšek v Mrak 2009, 47-48).

Direktor podjetja pravi, da je za zaposlitev v njihovem podjetju potrebna neka doba, da posameznik spozna okolje, ki je pri njih precej kompleksno, saj podjetje deluje na področju informacijske tehnologije, ki je samo po sebi inovativno, torej se mora tudi organizacijska kultura temu prilagajati. Vsak posameznik ima na voljo vodjo in sodelavce za to, da ga čim lažje vpeljejo v posel. Pri tem imajo različne metode, ki pripomorejo k lažjemu prilagajanju in spoznavanju organizacijske klime, kulture, dela samega. To so »coaching, mentoring in shadowing« (Faganelj in Škerlj v Mrak 2009, 49-50).

Velik poudarek dajejo komunikaciji z zaposlenimi. Formalno komunikacijo predstavljajo mesečni, polletni razgovori, letni razgovori ter komunikacija v okviru celega podjetja: obveščanje zaposlenih prek e-pošte, mesečni sestanki celotne ekipe o delovanju podjetja itd.

Zelo pomembna je tudi neformalna, odprta komunikacija. Ena ključnih komponent je spoštovanje sodelavcev. V hiši imajo prostor za druženje, tako imenovani meeting point, ki spodbuja neformalno komunikacijo med sodelavci (Faganelj in Škerlj v Mrak 2009, 49-50).

Potokar pravi, da jim dobro uspeva povezovati uspešnost podjetja s prispevkom posameznika. Podjetje sestavljajo ljudje in cilj podjetja se dejansko razporedi glede na cilje vsakega posameznika. Vsi cilji so zapisani v letne cilje posameznika in njihovo spremljanje pomeni spremljanje ciljev podjetja. Vedno skušajo postaviti cilje, ki so merljivi: zadovoljstvo strank, zadovoljstvo kupcev, pa tudi izobraževanje posameznika, da se bo osebno razvijal in bo uspešen. Nagrajevanje uspešnih se odraža v finančnem smislu in hkrati z nefinančnimi nagradami, denimo, vsak kvartal izberejo osebo, ki je skozi projekt ali aktivnost največ pripomogla k zadovoljstvu stranke in partnerjev. To osebo nagradijo z nečim zabavnim, razvedrilnim. Ob koncu leta, ko pogledajo rezultat posameznika in dosežene cilje, mu določijo nagrado za preteklo leto. To je finančna stimulacija v enkratnem znesku. Izpostavil je še eno obliko nagrajevanja, ob koncu poslovnega leta. To so Microsoftove delnice, ki se podeljujejo glede na to, kako podjetje vidi vsakega posameznika v prihodnosti in ga na tak način tudi motivira, da s svojim delom prispeva tudi k uspehom podjetja (Faganelj in Škerlj v Mrak 2009, 49-50).

Po mnenju Potokarja zaposlene motivira uspeh. Delo na področju informacijske tehnologije, kjer je treba ves čas nekaj vlagati vanjo, je uspeh največje zadovoljstvo, ki ga doseže posameznik. Veseli ga, da je za zaposlene v Microsoftu Slovenija delovno mesto prostor, kjer se počutijo dobro. Moč je tim, ki diha in se premika v isto smer, vendar ne povsem enako, ker morajo imeti različne poglede. Podjetje se ukvarja tudi z razvojem vodij ter voditeljstva. Vsak vodja v Microsoftu mora imeti svoj »succession plan«, to je načrt, kdo ga bo nasledil. Vsak vodja ima evidentiranega internega človeka, ki je načrtovan, da ga nadomesti, in naloga vodje je, da posameznika vključuje v aktivnosti, ki posameznika pripeljejo do tega, da bo sposoben stopit v čevlje vodje in enostavno prevzeti nalogo. Tudi s »shadowingom« oziroma mentorstvom, ko izkušenejši znanje delijo z mlajšimi (Faganelj in Škerlj v Mrak 2009, 49-50).

5.3 TRIMO, ZMAGOVALEC V KATEGORIJI VELIKA PODJETJA

Za poslovni uspeh Skupine Trimo, ki je prek prodajnih podjetij, predstavništev in zastopnikov neposredno navzoča v 25 državah, si prizadeva več kot 1200 zaposlenih. Ti imajo v Trimu, je

prepričana Tatjana Fink, glavna direktorica, »neizmerne možnosti lastnega razvoja tako doma kot v tujini«. So inovativni, odgovorni, strastni, ambiciozni in držijo besedo (Petkovšek v Mrak 2009, 51-52).

Posameznik naj bi po besedah direktorice Tatjane Fink za zaposlitev izbral Trimo, ker ambicioznim ljudem ponuja neizmerne možnosti razvoja na različnih področjih, tako v Sloveniji kot v tujini. V Trimu so zaposleni ljudje, ki radi delajo drug z drugim, ki se med seboj spoštujejo in čutijo. So inovativni, odgovorni, strastni, ambiciozni in držijo besedo. Že desetletje je človek pri njih na prvem mestu – priložnost dajo vsakemu. Gradijo partnersko strukturo med zaposlenimi (Petkovšek in Bertoncelej v Mrak 2009, 53-54).

Kot pravi direktorica, vsako leto najvišje vodstvo vsem zaposlenim jasno predstavi cilje za leto, ki je pred njimi, in rezultate preteklega leta. Imajo tudi moto leta, letošnji je Pokaži, kaj znaš. Pomeni, da so osredotočeni na realizacijo, na konkretizacijo ciljev, tako na korporativni ravni kot na ravni posameznih procesov. Izvajajo pa tudi Trimov dialog, letni intervju, kjer se cilji podjetja prenesejo na cilje sektorja in se povežejo s cilji posameznika. Na tem gradijo tudi variabilno nagrajevanje (Petkovšek in Bertoncelej v Mrak 2009, 53-54).

Največji motivator je po besedah direktorice posameznik sam, ki se je znašel v pravem okolju. Človeka, ki nima notranje moči oziroma strasti za delo, ne more zmotivirati noben šef in nobeno orodje. Če imaš v sebi to notranjo željo, potem je vodja kot trener prava izbira. Pomaga tudi ustvarjalno okolje, kot ga imajo v Trimu. Seveda pa je motivacija pri posameznikih različna. Ene vleče zgolj denar, druge možnost osebnega razvoja, napredovanja, mednarodne kariere. Vodja je tisti, ki to prepozna in skupaj z zaposlenim poišče pravo formulo za posameznika ter podjetje (Petkovšek in Bertoncelej v Mrak 2009, 53-54).

V zadnjem času v Trimu dajejo čedalje večji poudarek izkustvenemu znanju, saj so ugotovili, da ostaja veliko teoretičnega znanja in da prenos iz teorije v prakso ni dovolj močan. V skladu s tem tudi dovoljujejo napake, ne pa tega, da se ponavljajo. V inovativnem podjetju je napake realno pričakovati. Ko pride do njih, pričakujejo, da se čim hitreje odpravijo in da se skozi pogovor o njih vsi čim več naučijo (Petkovšek in Bertoncelej v Mrak 2009, 53-54).

Zelo sistematično gradijo okolje za najbolj podjetne. To je danes veliko bolje, kot je bilo pred leti, bo pa treba še vzpodbujati in odkrivati najboljše podjetnike med njimi. Podjetnik je ne nazadnje tisti, ki dejansko prenaša teorijo v prakso – iz pozitivne misli naredi idejo, iz ideje

izdelek, tehnologijo ali nov poslovni model, in iz tega ustvarja dobiček in denar (Petkovšek in Bertoneclj v Mrak 2009, 53-54).

V Trimu z zaposlenimi zelo pogosto iščejo drugačne, neobičajne rešitve. Že leto in pol imajo za to namenjen tudi program – kar 50 ključnih zaposlenih so v ta namen trenirali za razmišljanje »out-of-the box«. Kar je bilo doslej v redu, danes, zaradi mnogih sprememb ni več, zato nenehno iščejo novo zmagovalno kombinacijo. Iščejo svoj modri ocean (Petkovšek in Bertoneclj v Mrak 2009, 53-54).

Po besedah direktorice zaposlenega v podjetju odlikuje zlasti profesionalnost, odgovornost in svetovljanstvo. V Trimu ne more ostati tisti, ki ne deluje skladno z dogovorjenimi vrednotami (Petkovšek in Bertoneclj v Mrak 2009, 53-54).

Omogočajo tudi razvoj voditeljstva, vodij. Konec leta 2007 so začeli s posebnim »leadership« programom, ki vključuje tovrstni »coaching« in v katerega je vključenih 50 ključnih zaposlenih. Program traja dobri dve leti in zajema teoretično znanje ter aktivnosti v praksi (Petkovšek in Bertoneclj v Mrak 2009, 53-54).

6 UGOTOVITVE RAZLIČNIH RAZISKOVALCEV

6.1 MOČ DELOVNEGA OKOLJA IN RAZVOJA TALENTOV

Raziskava Gallupove organizacije iz katere črpajo spoznanja uspešnega upravljanja talentov v omenjenem delu Buckingham in Coffmana ter je opravljena z več kot milijon zaposlenimi po vsem svetu, je iz iz vseh informacij izluščila pomembno odkritje, da je merjenje moči delovnega okolja mogoče strniti v dvanajstih ključnih vprašanj. Sicer ne ujamejo vsega, kar bi morda želeli vedeti o svojem delovnem okolju, zajamejo pa večino informacij in najbolj pomembne informacije. Dvanajsterica meri jedrne elemente, ki so potrebni, da podjetje pritegne, osredotoči in zadrži najbolj talentirane zaposlene (Krajnović v Mrak 2009, 31-34).

Slovenska Zlata nit se je pri svojem razvoju naslonila na Gallupova odkritja in jih povezala z drugimi spoznanji ekonomskih in poslovnih ved, uporabnimi empiričnimi raziskavami, ki preučujejo značilnosti vrhunskih podjetij, voditeljev in uspešnega upravljanja talentov, ter svoj fokus – glede na zaznane potrebe in delovno hipotezo, ki se je oblikovala v moto »Tudi

Slovenija ima najboljše zaposlene in zaposlovalce na svetu« – prilagodila slovenskemu gospodarstvu. Prvi izbor je odkril več kot sto dobrih zaposlovalcev, drugi je njihovo število povečal za 40 odstotkov. V prvem in drugem letu je Zlata nit odkrila vrsto edinstvenih slovenskih podjetij, prvakov v ustvarjanju izjemnega odnosa med posameznikom in organizacijo (Krajnović v Mrak 2009, 31-34).

Okoliščine za slovenska podjetja v času drugega izbora Zlata nit so po eni strani pomembno drugačne kot v prvem letu, obenem pa z druge strani v povprečju niso prav nič drugačne kot velja za svetovno gospodarstvo v celoti. Konec leta 2008, ko so podjetja vstopala v nacionalni izbor najboljšega zaposlovalca, in leto 2009 zaznamujeta besedi kriza in recesija. A le navidez, prisotno je tudi opogumljanje in iskanje drugačnih pogledov na zahtevne okoliščine (Krajnović v Mrak 2009, 31-34).

David Cooperrider, profesor družbenega podjetništva in soavtor metode upravljanja sprememb raziskava vrednosti (angl. appreciative inquiry) pravi: »Vzgojeni smo, da podjetja gledamo kot skupek problemov, ki jih je treba reševati. Tako so naravnana tudi merjenja uspešnosti. Zakaj ne bi pogledali drugače: vsega dobrega, kar podjetje ima, v otipljivih in neotipljivih oblikah, ki ga ima podjetje – dosežkov, poslovnih priložnosti, dobrih praks, vitalnih tradicij itd., pozitivnega jedra?!« (Krajnović v Mrak 2009, 31-34).

6.2 MNENJA PROSVETE

Dr. Klement Podnar s Fakultete za družbene vede pravi, da gre v osnovi za idejo, da podjetje ne more biti uspešno pri zadovoljevanju potreb in vzpostavljanju odnosov z zunanjimi trgi, če prej ne vzpostavi recipročnih odnosov oziroma ne zadovolji potreb svojih zaposlenih - internega trga (Krajnović v Mrak 2009, 31-34).

Ugotovitve drugih slovenskih slovenskih raziskovalcev so skladne z navedenimi spoznanji. »Kadar podjetje zna vzpostaviti tak odnos z zaposlenimi, da začnejo svojo zaposlitev zaznavati kot družbeno pogodbo, in ne le z ekonomsko logiko, takrat zaposleni prostovoljno opravljajo mnoge naloge, ne da bi bili zanje eksplicitno nagrajeni. Družbena pogodba je kot poroka: ne meri se z rezultati: daš, kolikor moreš,« pravi v prvem zborniku Zlate niti članica strokovnega sveta Zlate niti dr. Sergeja Slapničar (Krajnović v Mrak 2009, 31-34).

»Zlata nit je v drugem letu izbora ponovno odkrila vrhunske zaposlovalce, podjetja, ki

navedena spoznanja živijo v praksi. Odkriva podjetja, ki čutijo bistvo odnosa in spletnja zlate niti med posameznikom in organizacijo. Partnerski odnos pomeni skupno vlaganje in skupno zadovoljstvo ob delitvi žetve. Zato sheme delitve ustvarjenega med lastniki, podjetjem in zaposlenimi, ki so soustvarili rezultat, kot kažejo raziskovalni intervjuji s finalisti izbora, (p)ostajajo pravilo, ne izjema« (Krajnović v Mrak 2009, 31-34).

Polona Pibernik iz Mediad opozarja na nov profil zaposlenih in razvijajočih se organizacijskih oblik, ki so nam še tuja, a v prakso vztrajno prodirajo ter s tem povezano novo vrsto inovacijskega komuniciranja. Zaposleni so začeli zavestno odklanjati tradicionalno vlogo zaposlenega, ki v organizacijo prej ko ne vstopa v podrejenem položaju. Sodobni zaposleni ne želi biti več zaposleni, ne počuti se kot delavec, pač pa partner. Je satelit podjetja, ki prinaša sebi lastne kompetence in talente ali, kot pravi Charles Handy, je lahko bolha, ki po eni strani vznemirja okostenele mastodonte ali slone, kot imenuje tradicionalna gigantska podjetja, in jih po drugi strani poživlja, napaja s svežo krvjo (Krajnović v Mrak 2009, 31-34).

Mag. Andrej Kohont na podlagi rezultatov anket med zaposlenimi izpostavlja, da bi v podjetjih lahko razmislili, kako zaposlenim omogočiti, da njihove sposobnosti v večji meri pridejo na dan pri delu, ki ga opravljajo, oziroma jim ponuditi delo, ki bo v večji meri aktiviralo njihove sposobnosti. V tem stavku je zajeta filozofija Cooperriderjevega pozitivnega jedra in usmerjanja dr. Ivana Svetlika h pametnemu delu, avtonomiji zaposlenih in človeku prijaznemu vodenju (Krajnović v Mrak 2009, 31-34).

Slovenska ekonomistka dr. Maja Makovec Brenčič z Ekonomske fakultete v Ljubljani že več kot desetletje opozarja na vrednost neotipljivega: Pravi, da je današnja drugačnost, ki uspeva na globalnem trgu, pogojena z inovativnostjo v najširšem pomenu besede. Cenovna konkurenca nima več meja, zato lahko le z nenehnim inoviranjem in ustvarjanjem novosti dosežemo dobiček, zadovoljimo kupca in ne nazadnje celotno družbo. Prav v tem je smisel inovativnosti – v celotnem podjetju mora biti naravnana tako, da ohrani kupca in z njim dolgoročno soustvarja ter išče drugačnost, še pravi Makovec Brenčič (Krajnović v Mrak 2009, 31-34).

6.3 IN-Č-TR (inovacije-človeški viri-trženje)

Ob analizi rezultatov Zlate niti 2007/08 sta dr. Maja Makovec Brenčič in asist.mag. Matevž Raškovič z Ekonomske fakultete v Ljubljani na podlagi podatkov utemeljila trikotnik inovacije-človek-trženje, ki šteje za invencijo v mednarodnem raziskovalnem okolju. »Trikotnik, ki ga središči prav človek, zagotovo ne more delovati sinhrono, če v njem ne deluje zadovoljen posameznik, ki želi dosežati uspehe in rasti kot del celote na trgu. Kupci, odjemalci in konkurenti so vse bolj podobni nenehno premikajoči se amebi, zato mora prav človek v tej dinamiki duha vendarle čutiti, da amebo premika prav on sam« (Makovec in drugi v Mrak 2009, 21-22).

Teorija rasti podjetja (Penrose, 1959/1995), v zadnjem času pa še posebno teorija virov (tako imenovani resource-based view; Hunt in Morgan, 2001), sta osrednje konkurenčne prednosti gradili na različnosti in drugačnosti znanja, sposobnostih, kompetencah ljudi oziroma zaposlenih v podjetju. Uspešna, mednarodno delujoča podjetja so tako razvijala celostno povezanost inovacij, trženja – in seveda v osrčju – človeških virov (Makovec in drugi v Mrak 2009, 21-22).

»Trikotnik, ki ga središči prav človek, seveda ne more delovati sinhrono, če v njem ne deluje zadovoljen posameznik, ki želi dosežati uspehe ter rasti kot del celote na trgu. Zato jih je letos še posebno zanimalo, ali še vedno delujejo odnosi in povezljivost IN-Č-TR ter kaj sporoča 101 najboljši zaposlovalci leta 2008« (Makovec in drugi v Mrak 2009, 21-22).

V raziskavo so bila letos v primerjavi z lansko lestvico vključena še nekoliko bolj uspešna podjetja, tako glede na povprečno dodano vrednost na zaposlenega (60.392 evrov; skoraj četrtino večja v primerjavi z lansko vrednostjo) kot povprečni bruto dohodek na zaposlenega (1867 evrov). Vendar z nekoliko manjšim povprečnim čistim poslovnim izidom (15,6 odstotka manj kot 2007), ki ga lahko pripišemo že bolj zaostrenim razmeram poslovanja v luči (v obdobju merjenja še prihajajoče) gospodarske krize. V naboru obravnavanih podjetij je v primerjavi z minulim letom večji delež zaposlovalcev v trgovini (21 odstotkov) in storitvah (37 odstotkov), manj je proizvodnih podjetij (15 odstotkov) in drugih dejavnosti. Z vidika velikosti podjetij je struktura vzorca bolj uravnotežena, saj je v letu 2008 vključenih 46,5 odstotka malih podjetij, 32,7 srednje velikih in 20,8 odstotka velikih. Na lestvici je tudi 60 tistih podjetij, ki so v izbor umeščena že drugič in so še posebno zanimiva za primerjavo

(Makovec in drugi v Mrak 2009, 21-22).

Podjetja so v celotnem naboru leta 2008 v povprečju še više kot lani ovrednotila spremembe v trženju in upravljanju s človeškimi viri (umeščeno v vprašalnik prvič v letu 2008) v primerjavi z drugimi poslovnimi procesi ter samim načinom izdelave izdelka oziroma storitve. Omenjena podjetja v odnosu do svojih kupcev kot najpomembnejše dejavnike ponudbe vrednotijo (1) kakovost (v izdelkih, storitvah in procesih) ter (2) zaupanje in dolgoročnost odnosov s podjetjem, celo pred (3) ceno in plačilnimi pogoji, kar pomeni, da gradijo na dolgoročnosti odnosov na trgih, torej tako imenovanih necenovnih, neotipljivih dejavnikih trženja in poslovanja, s katerimi poskušajo ustvarjati kar se da dolgoročne prednosti pri kupcih ter odjemalcih. To dokazuje tudi trženjski kazalnik zvestobe oziroma zadržanosti kupcev, saj je v povprečju v celotnem naboru podjetij v primerjavi z minulim letom v najvišjem razredu (91 do 100 odstotkov zadržanih kupcev) delež zadržanih kupcev letos za 5 odstotnih točk višji (Makovec in drugi v Mrak 2009, 21-22).

Drugi trženjski kazalniki, na primer delež prodaje na tujih trgih, tržni delež na glavnem trgu in v glavni izdelčni skupini, v povprečju izkazujejo nekajodstotni padec, kar podpre zgoraj omenjeno spremembo pogojev poslovanja. Tudi če primerjajo šestdeseterico, trženje po nagnjenosti k preoblikovanju in spremembam izstopa v primerjavi z drugimi procesi. Letos so k temu vidiku, kot že omenjeno, dodali še preoblikovanje in spremembe procesov upravljanja s človeškimi viri, zato primerjava z lanskim letom še ni mogoča (Makovec in drugi v Mrak 2009, 21-22).

Na področju inovacij je vidna slika podobna lanski, čeprav gre za podjetja, ki v povprečju izkazujejo višjo dodano vrednost. Sicer je zaznati porast števila podjetij, ki namenjajo večji delež prihodkov raziskavam in razvoju (v razredu 11 do 25 odstotkov), večji je tudi delež podjetij, ki svoje inovacije zaščitijo. Je pa v naboru 2008 več podjetij, ki na leto ustvarijo 51 odstotkov in več prihodkov z izdelki ter storitvami, mlajšimi od treh let, in sicer za 4,4 odstotne točke več kot preteklo leto, kar je lahko indikator odzivnosti in/ali proaktivnosti do kupcev in razvoja v izbrani dejavnosti (Makovec in drugi v Mrak 2009, 21-22).

Kar se tiče središčne vrednosti podjetja – človeka, kazalniki šestih dimenzij odnosov v podjetju (temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim; vloga in kakovost dela posameznika v podjetju; organizacijska kultura, klima in medosebni odnosi; podjetnost in inovativnost; kakovost delovnega okolja ter osebna rast in razvoj) v celotnem naboru podjetij 2008 izkazujejo nekoliko višje povprečne vrednosti v primerjavi z lanskimi, predvsem na področjih

kakovost delovnega okolja, vloga in kakovost dela posameznika v podjetju ter osebna rast in razvoj. Podobna slika je tudi v primerjavi 60 podjetij, saj se kaže dvig sestavljenih povprečnih ocen v vseh 6 dimenzijah, kar pomeni, da se podjetja vse bolj zavedajo vrednosti človeka posameznika, gradnje organizacijske kulture in medosebnih odnosov kot vezivnega tkiva ter s tem poganjalca razvoja necenovnih, neotipljivih virov prednosti (Makovec in drugi v Mrak 2009, 21-22).

Presečna slika nam sporoča, da povezljivost IN-Č-TR še vedno deluje, le da letos s poudarjeno povezanostjo premikov (sprememb v procesih) ne le na področju trženja, ampak tudi upravljanja s človeškimi viri. Pri tem obstaja pomembna pozitivna povezanost z organizacijsko kulturo, klimo in medsebojnimi odnosi, vlogo in vrednotenjem kakovosti dela posameznika v podjetju, pa tudi z vzpodbujanjem podjetnosti in inovativnosti, saj so podjetja, ki so v povprečju višje ovrednotila spremembe v trženjskih procesih in procesih upravljanja s človeškimi viri, izkazovala tudi višje povprečne vrednosti za omenjene dimenzije. K temu dodajamo, da podjetja, ki še posebno visoko (z vidika kupca) vrednotijo zaupanje in dolgoročnost odnosov s podjetjem, izkazujejo v povprečju tudi najvišje (sestavljene) ocene kakovosti 6 dimenzij odnosov. To nakazuje, da v takšnih podjetjih deluje notranje trženje, osredotočeno h kupcu, ki krepi moč in povezanost IN-Č-TR ter vpliva na razvoj ne samo cenovnih, ampak tudi necenovnih oziroma neotipljivih virov podjetja, ki vsi skupaj realizirajo svojo vrednost na trgu. Takšna podjetja so namreč (v obravnavanem naboru zaposlovalcev) tudi nadpovprečno uspešna (Makovec in drugi v Mrak 2009, 21-22).

OBRAVNAVA HIPOTEZ IN SKLEP

Temo sem si izbrala predvsem zato, ker sem tudi sama sodelovala pri tem projektu. Ko sem se lotila pisanja diplomske naloge, sem naletela na prvo oviro. Projekt poteka šele drugo leto zapored, zato o njem ni veliko zapisanega s strani teoretikov. Zato sem v diplomski nalogi izpostavila ugotovitve raziskovalcev in se oslonila na izjave vodstva zmagovalnih podjetij v vseh treh kategorijah.

V letošnjem letu je moje delo obsegalo komunikacijo s podjetji, ki so se uvrstila na lestvico 101 najboljšega zaposlovalca. Skupaj s sodelavko sva poklicali vsa podjetja in jim poslali enaka vprašanja. Iz odgovorov na ta vprašanja sva nato napisali predstavitvene članke podjetij. Veliko podjetij je poslalo odgovore sestavljene s strani PR službe, veliko podjetij pa s strani poslovnih sekretark. Presenetili so me odgovori malih podjetij, saj so bili kljub temu, da nimajo posebnih PR služb, v svojih odgovorih velikokrat bolj izvirni od srednje velikih ali večjih podjetij.

Postavilo se mi je kar nekaj dvomov in vprašanj: ali se na ta izbor prijavijo podjetja, ki dejansko želijo preveriti, kako so njihovi zaposleni zadovoljni? Ali pa so se na izbor prijavila podjetja, ki se želijo izpostaviti v javnosti in s tem pridobiti stranke? Seveda pod pogojem, da se uvrstijo na seznam oziroma še bolje, med finaliste. Zanimalo me je, zakaj se pojavlja več podjetij iz določenih panog (npr. IT podjetja), iz nekaterih pa nobeno (npr. tekstilna industrija). So zaposleni iskreni v svojih odgovorih in kako to vemo? Zakaj so odnosi v majhnih podjetjih prijaznejši?

Z odgovori vodje projekta sem se v večini strinjala. Namreč projekt dejansko je več kot le projekt. Vzbuja spoštovanje, saj je kljub krizi doživel in preživel tudi svoj drugi rojstni dan. Je posebnost, saj poleg tega, da podjetju pokaže sliko kakovost odnosa med zaposlenim in organizacijo, uresničuje obilo drugih zastavljenih ciljev. Poiskali in predstavili so tista slovenska podjetja, ki poleg skrbi za socialno varnost zaposlene spodbujajo k uresničevanju talentov. Javnost so opozorili na gospodarske družbe, ki jim je z zaupanjem v zaposlene ter premišljenim oblikovanjem delovnega okolja uspelo znanje, podjetnost in pogum zaposlenih usmeriti v skupni uspeh. Na področju podjetništva in zaposlovanja so začeli oblikovati zavest vseh delov slovenske družbe o nujnosti dinamičnega razvoja zaposlenih in organizacije ter s

tem prispevali k večji konkurenčnosti slovenskega gospodarstva v svetu. Menim, da so priznanja prejela tista slovenska podjetja, ki poleg socialne varnosti zaposlenim omogočajo tudi uresničevanje talentov in ki so z zaupanjem ter premišljenim vodenjem ustvarjalnost, podjetnost in znanje zaposlenih najbolje usmerila v skupni uspeh.

Prva hipoteza pravi: Zaposleni delovno okolje in vodenje vidijo kot bolj spodbudno v podjetjih, v katerih spremljajo in skrbijo za razvoj perspektivnih kadrov. V takem okolju se posamezniki počutijo tudi samostojnejši. To hipotezo lahko v celoti potrdim. Namreč, po rezultatih sodeč je za najboljša slovenska podjetja značilno prizadevanje za ustvarjanje delovnega okolja, ki sodelavcem omogoča samoaktualizacijo, občutek uspeha in zadovoljstva, za katerega je značilno vodenje na temelju posredovanja povratnih informacij in vključevanja sodelavcev, s poslušom za druga področja življenja. Vse to pozitivno vpliva na sodelavce, ki se v omenjenih podjetjih zato počutijo varne in so ponosni sooblikovalci poslovnih uspehov.

Sodelavci, vodje in strokovne službe lahko še vedno izboljšajo kakovost odnosa med zaposlenimi in podjetjem. Potrebo je odkrito komuniciranje in večkrat izražene pohvale. Potreben je tudi razmislek in aktiven pristop k preprečevanju diskriminacije pri delu, ki raste z velikostjo podjetja in je glede na prejšnje obdobje nekoliko bolj prisotna. Majhna podjetja, ki na vseh področjih prednjačijo pred drugimi, pa bi morala razmisliti o možnostih optimizacije delovnega časa v smeri zmanjševanja delovnih obremenitev izven delovnega časa.

Druga hipoteza pravi: Faktor predanosti podjetju in povezanosti s sodelavci je najnižji v srednje velikih podjetjih. Tudi to hipotezo lahko v celoti potrdim. To, da je med podjetji v Zlati niti predanost najnižja prav srednje velikih podjetjih, lahko povežem s pregledom v rezultate, koliko je vzpodbudno delovno okolje in vodenje, koliko imajo samostojnosti in koliko so povezani s sodelavci. Ne morem pa odgovoriti na vprašanje, koliko k temu prispeva velikost podjetja po številu zaposlenih.

Pri izdelavi diplomske naloge sem prišla do spoznanja, da tako kot pri vseh stvari, tudi pri tem izboru ni vse črno-belo. Vedno obstajajo različni sivi odtenki, za katere poskrbimo ljudje s svojimi osebnostnimi lastnostmi; svojimi osebnimi cilji, ki se združujejo ali pa tudi ne s cilji podjetja; s svojim zasebnim življenjem. Kakorkoli obrnemo, človeški faktor je vedno tisti, ki odloča.

LITERATURA

Cepuš, Andreja in Saša Mrak. 2009. Intervju: Mojca Randl, direktorica Formitas. V *Zlata nit 2008*, ur. Saša Mrak, 45-46. Slovenija: časopisna družba Dnevnik d.d.

Faganelj, Anisa in Petra Škerlj. 2009. Intervju: Matej Potokar, generalni direktor Microsoft Slovenija. V *Zlata nit 2008*, ur. Saša Mrak, 49-50. Slovenija: časopisna družba Dnevnik d.d.

Kohont, Andrej. 2009. Kakovost odnosa med podjetjem in sodelavci skozi prizmo družbene odgovornosti. V *Zlata nit 2008*, ur. Saša Mrak, 36-37. Slovenija: časopisna družba Dnevnik d.d.

Krajnović, Edita. 2009. Metrika prihodnosti? Zlata nit. V *Zlata nit 2008*, ur. Saša Mrak, 31-34. Slovenija: časopisna družba Dnevnik d.d.

Makovec Brenčič, Maja in Matevž Raškovič. 2009. IN-Ć-TR dobiva svojo notranjo moč, neotipljivi viri, ki jih pooseblja prav človek, pa svojo vrednost na trgu. V *Zlata nit 2008*, ur. Saša Mrak, 21-22. Slovenija: časopisna družba Dnevnik d.d.

Mrak, Saša. 2009a. Da, imamo jih tudi v krizi. Tudi takšna je realnost. *Dnevnik* (7. marec).

--- 2009b. Intervju z avtorico. Ljubljana, 12. avgust.

--- 2009c. Kaj je Zlata nit? V *Zlata nit 2008*, ur. Saša Mrak, 17-20. Slovenija: časopisna družba Dnevnik d.d.

Petkovšek, Jana. 2009a. Čeprav so zrasli, ostajajo dobri odnosi na prvem mestu. V *Zlata nit 2008*, ur. Saša Mrak, 47-48. Slovenija: časopisna družba Dnevnik d.d.

--- 2009b. Med zaposlenimi gradijo partnerski odnos. V *Zlata nit 2008*, ur. Saša Mrak, 51-52. Slovenija: časopisna družba Dnevnik d.d.

--- 2009c. Vse bližje izboru 101 najboljšega zaposlovalca. *Dnevnik* (10. januar).

--- 2009č. Zavedanje, da si na pravi poti, ti da samozavest. V *Zlata nit 2008*, ur. Saša Mrak, 43-44. Slovenija: časopisna družba Dnevnik d.d.

Petkovšek, Jana in Maruša Bertonec. 2009. Intervju: Tatjana Fink, glavna direktorica Trimo. V *Zlata nit 2008*, ur. Saša Mrak, 53-54. Slovenija: časopisna družba Dnevnik d.d.

PRILOGE

PRILOGA A: Magnetogram intervjuja s Sašo Mrak.

1. Kdo in zakaj je sprožil projekt?

Ideja iskati najboljšega zaposlovalca je nastala iz težnje, da bi pridobili več bralcev in oglaševalcev, hkrati pa se bili prepoznavni v segmentu, kjer do sedaj nismo bili – področju svetovanja za kariero, zaposlovanje in upravljanje s človeškimi viri. Ideja, da bi izbirali najboljšega delodajalca, se je spontano porodila pri lektorju, ki pogosto nastopa tudi kot svetovalec trženjskemu oddelku. V pogovoru z mano se je ideja razvila do te mere, da smo se odločili, da delamo projekt, ki presega »zgolj« izbor; da delamo projekt, od katerega bo vsak vpleteni lahko imel korist – iskalec zaposlitve, zaposlovalec, bralec, oglaševalec, Dnevnik, itd.

2. V katerih panogah se pojavljajo najboljši zaposlovalci (neko farmacevtsko ali IT podjetje ima vsekakor prednost pred tekstilnim podjetjem)?

Že prvo leto, ko smo začeli s projektom, smo beležili očitke, da projekt ni pravičen, saj se trgovinska ali proizvodna panoga ne more primerjati z IT ali farmacije. Deloma je to lahko res, ampak hkrati pa samo bežen pregled 21 najboljših podjetij dokazuje ravno obratno. Trimo je najboljši zaposlovalec med velikimi podjetji, pa ni ne IT, ne farmacija in tudi pri njih se ne cedita samo med in mleko. Med finalisti je na primer Merkur, ki je izrazito storitveno podjetje in trgovinska dejavnost, Vivo, ki je gostinsko podjetje, Sava, Blažič-robni trakovi ... Torej, nekaterim dejavnostim je težje, vendar tudi to, da podjetje izhaja na primer iz IT področja, ki ima praviloma boljše finančne pogoje, ne pomeni, da je tam dobro delati.

3. Kako vemo, ali zaposleni odgovarjajo iskreno ali ne?

Pri vsaki raziskavi je težko zagotoviti popolno iskrenost in verjetno tudi pri našem anketiranju nekatere dajejo namenoma višje ali nižje ocene. Vendar interpretacija raziskav to možnost upošteva. Večja težava je, če gre za sistematično dodeljevanje višji ali nižjih ocen. Naš vprašalnik je v okviru projekta zastavljen tako, da hitro pokaže abnormalnosti in zaradi tega smo tudi že izločili podjetje. Če je odzivnost zaposlenih pri reševanju ankete dovolj velika, da je reprezentativna, je odsliekava stanja vseeno zadosti bolj realna kot pa neiskreno reševanje enega ali dveh zaposlenih. Hkrati moramo vedeti, da gre vedno za subjektivno oceno zaposlenih in če danes vprašaš tri zaposlene iz istega podjetja, kaj jim je všeč in kaj ne, sem

prepričana, da odgovori ne bodo enaki.

4. Je integracija, pripadnost v nekaterih podjetjih tako velika, da zaposleni izbirajo top odgovore, čeprav vedo, da nekatere stvari niso najbolj urejene?

Možno je, da pripadnost in lojalnost v podjetjih tako velika, da malodane vsi dajejo višje ocene, pa čeprav stvari niso najbolj urejene. To hkrati pomeni, da imajo svojega zaposlovalca radi, so z njim izredno zadovoljni in zato sprejmejo v zakup tudi šibkosti, ki jih ima čisto vsaka organizacija, kot jih ima tudi vsak človek. V tem realno ne vidim težave. Če bi se pojavilo namensko agitiranje najvišjega vodstva, da bi zaposleni dodeljevali najboljše ocene, pa bi prej dosegli upor. Namreč, če zaposlenemu ne dopuščaš iskrenosti, mu ne zaupaš in si ne želiš realne slike stanja, ki ti omogoča sprejeti odločitve za napredek, ne moreš biti najboljši zaposlovalec. Prav najboljši zaposlovalci pa se tega zavedajo. Zato ni sporno, če se spodbudi zaposlene, da rešijo anketo, da se jim pove, da se potegujejo za naslov najboljšega zaposlovalca, če se pri tem ne zahteva, kaj morajo obkrožati pri odgovorih. Tak projekt je namreč tudi priložnost, da se utrjuje lojalnost in zadovoljstvo; če so zaposleni zadovoljni s podjetjem in vodstvom, obkrožijo »dobre« odgovore, ker tako menijo in če jih to popelje med najboljše zaposlovalce, se v njih zavedanje, kako dobri so kot ekipa, še poveča.

5. Predanost podjetjem je najnižja v srednje velikih podjetjih. Medsebojni odnosi so bolj prijazni v malih podjetjih. Zakaj je temu tako?

Večja kot je organizacija, bolj mora biti delo s kadri urejeno in sistematizirano, bolj se izgublja tista čisto neposredna medosebna komunikacija, ker to enostavno ni mogoče. Ni mogoče, da bi prvi človek podjetja, bil stalno v osebnem stiku z zaposlenimi, če je teh več kot 1.000. Mala podjetja na drugi strani nudijo več občutka družinskega okolja, domačnosti, odprtosti, manj formalnosti in hierarhije, če je seveda takšna tudi miselnost lastnika in vodstva. Zato ni nujno, da so odnosi v malih podjetjih bolj prijazni. Po drugi strani prav zato, ker ni toliko formalnosti, dopuščajo večje zlorabe pravic posameznika. To, da je med podjetji v Zlati niti predanost najnižja prav srednje velikih podjetjih, lahko povežem s pregledom v rezultate, koliko je vzpodbudno delovno okolje in vodenje, koliko imajo samostojnosti in koliko so povezani s sodelavci. Ne morem pa odgovoriti na vprašanje, koliko k temu prispeva velikost podjetja po številu zaposlenih.

6. Korist, ki jo ima od tega Dnevnik, podjetja, ki sodelujejo v izboru in javnost ter učinki (promocijski, raziskovalni in podobno)?

Dnevnik se z Zlato nitjo močno pozicionira v segmentu družbeno odgovornega poslovanja. Že temeljno poslanstvo družbe Dnevnik s svojimi edicijami, je družbeno odgovorno. Gledano bolj specifično, pa iskalec zaposlitve na ta način spoznava dobra podjetja, dobre prakse, se uči razumevanja organizacijske kulture in vrednot vzajemnosti odnosa med zaposlovalcem in njim. Podjetja imajo skozi projekt priložnost, da se primerjajo, srečajo in učijo druga od drugega na eni strani, po drugi strani pa podjetjem nudimo brezplačno orodje merjenje kakovosti odnosa med organizacijo in zaposlenimi. Podjetja postanejo privlačnejša za dobre kadre, kar je prednost predvsem za tista, ki niso široko poznana kot na primer Mercator, Krka, imajo pa odlično politika razvoja sodelavcev. Partnerji, ki podpirajo projekt mu po eni strani kot institucije dajejo višjo vrednost, hkrati pa tudi sami črpajo možnosti povezav s podjetji in gradijo na svoji verodostojnosti, tako da z vidika partnerstev in pokroviteljev lahko govorimo o vzajemnem odnosu. Pri tem akademska javnost, ki je pomagala oblikovati dobro metodologijo, dobiva dragocene podatke za raziskavo, zato me ne čudi, da je nastala že mednarodna invencija v raziskovanju t. i. trikotnika trženje-človek-inovacije. S tem vsi od države, do fakultet, pa vse do slehernega posameznika, spoznavamo trg dela v najširšem pomenu, hkrati pa s projektom spodbujamo konkurenčnost in postavljamo standarde »dobrega zaposlovalca«. Kljub temu, da naša raziskava ni ne prva ne zadnja, gre za tak projekt, ki v takšni strukturi kot jo ima, omogoča širši domet in vpliv, kar marsikateri drugi projekt ali raziskava ne more.

7. Kako se povezujeta praksa in znanje?

Zlata nit presega projekt klasičnega izbora. Raziskovalcem omogoča natančnejše preučevanje povezav med uspešnostjo poslovanja in odnosom zaposlenih z organizacijo. Dr. Maja Makovec Brenčič in mag. Matevž Raškovič z Ekonomske fakultete v Ljubljani ter člana strokovnega sveta Zlate niti sta prva naredila natančno analizo tako imenovanega trikotnika inovacije-trženje-človeški kapital. Tudi drugi člani iz akademskih voda so obsežno raziskavo analizirali bodisi z vidika inovativnosti in podjetnosti (dr. Mateja Drnovšek in dr. Sergeja Slapničar, obe z Ekonomske fakultete) bodisi z vidika marketinga (dr. Klement Podnar, FDV) ali primerjalno z evropskimi analizami zadovoljstva in delovnih razmer (mag. Andrej Kohont, FDV). Ne nazadnje pa intervjuji z najvišjim vodstvom, ki jih predvideva finalni del izbora, kažejo tudi položaj in razvoj voditeljstva v Sloveniji.



Vprašalnik o kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo

Spoštovani,

Pred vami je vprašalnik, s katerim želimo ugotoviti kakovost odnosa med vami in podjetjem, v katerem ste zaposleni. Zanima nas, kako trdna je zlata nit, ki simbolizira ta odnos.

Cenili bomo vašo iskrenost pri odgovorih, saj nam bo omogočila pogled, ki bo odlikoval dejansko stanje. Vprašanja se nanašajo na delo v podjetju, v katerem ste zaposleni ali delate v času izpolnjevanja ankete.

Vprašalnik je popolnoma anonimen. Oblikovan je vitko in izpolnjevanje vam bo vzelo le približno deset minut.

Na vprašanja odgovorite z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da trditev sploh ne drži, ocena 5 pa, da povsem drži.

Če na vprašanje ne morete odgovoriti, obkrožite »ne vem, ne morem oceniti«.

Vprašanja bo obdelal raziskovalni center časopisne hiše Dnevnik, d. d., v sodelovanju z Mediade, d. o. o.

Na začetku nas zanima temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim.

	sploh ne drži			povsem drži			ne vem, ne morem oceniti
	1	2	3	4	5	6	
Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5	6	
Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva.	1	2	3	4	5	6	
Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen.	1	2	3	4	5	6	
V podjetju se počutim varnega/no.	1	2	3	4	5	6	
Delo v podjetju mi daje več kot le denarno plačilo.	1	2	3	4	5	6	

V nadaljevanju preučujemo vlogo in kakovost dela posameznika v podjetju.

	sploh ne drži			povsem drži			ne vem, ne morem oceniti
	1	2	3	4	5	6	
Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti.	1	2	3	4	5	6	
Naloge, ki so mi zaupane, so zame prezahtevne.	1	2	3	4	5	6	
Zavedam se vpliva mojega dela na delo sodelavcev.	1	2	3	4	5	6	
Vseeno mi je, kako se dela v podjetju.	1	2	3	4	5	6	
V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil/a priznanje ali pohvalo za dobro delo.	1	2	3	4	5	6	
Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka.	1	2	3	4	5	6	
Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja.	1	2	3	4	5	6	
Pri delu v tem podjetju uživam.	1	2	3	4	5	6	
Moje delo mi nudi občutek uspeha.	1	2	3	4	5	6	

V naslednjem sklopu nas zanimajo nekatere značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov.

	sploh ne drži			povsem drži			ne vem, ne morem oceniti
	1	2	3	4	5	6	
Ponosen/na sem, da sem član našega podjetja.	1	2	3	4	5	6	
Vodstvo s svojimi dejanji zaposlenim daje dober zgled.	1	2	3	4	5	6	
Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito.	1	2	3	4	5	6	
Vesel/a sem, ko sodelavcem nekaj uspe.	1	2	3	4	5	6	
Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega.	1	2	3	4	5	6	
Pri delu vladajo kolegialni odnosi.	1	2	3	4	5	6	
V podjetju napredujejo pravi ljudje.	1	2	3	4	5	6	
V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.	1	2	3	4	5	6	

V naslednjem delu preučujemo podjetnost in inovativnost.

	sploh ne drži			povsem drži		ne vem, ne morem oceniti
	1	2	3	4	5	
Svoje delo samostojno načrtujem.	1	2	3	4	5	6
Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev.	1	2	3	4	5	6
Pri svojem delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom.	1	2	3	4	5	6
V podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi.	1	2	3	4	5	6
V podjetju se na splošno ogibamo tveganim projektom.	1	2	3	4	5	6
V podjetju je razumevanje za učenje na napakah.	1	2	3	4	5	6
Učenje je v našem podjetju vrednota.	1	2	3	4	5	6

V tem sklopu nas zanima kakovost delovnega okolja.

	sploh ne drži			povsem drži		ne vem, ne morem oceniti
	1	2	3	4	5	
Razporeditev delovnega časa mi ustreza.	1	2	3	4	5	6
Delo za službo opravljam tudi izven delovnega časa.	1	2	3	4	5	6
Moj delovni čas je predolg.	1	2	3	4	5	6
Za doseganje delovnih ciljev imam postavljene prekratke roke.	1	2	3	4	5	6
Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, je previsok.	1	2	3	4	5	6
Z diskriminacijo pri delu imam osebno izkušnjo v tem podjetju.	1	2	3	4	5	6

Zadnji sklop vprašanj se nanaša na osebno rast in razvoj.

	sploh ne drži			povsem drži		ne vem, ne morem oceniti
	1	2	3	4	5	
V zadnjem letu sem imel/a v podjetju pogovor o mojem napredku.	1	2	3	4	5	6
V zadnjem letu sem se imel/a pri delu priložnost veliko naučiti.	1	2	3	4	5	6
Zaposlitev v tem podjetju mi povečuje možnosti, da se zaposlim tudi drugje.	1	2	3	4	5	6
V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj.	1	2	3	4	5	6

Če bi imel/a možnost izbrati podjetje, v katerem bi najraje delal/a, bi izbral/a podjetje:

(napišite konkretno ime podjetja)

Spol

1	moški
2	ženski

Starost

1	do 25 let
2	od 26 do 30 let
3	od 31 do 35 let
4	od 36 do 40 let
5	od 41 do 50 let
6	od 51 do 60 let
7	od 61 do 65 let
8	več kot 65 let

Izobrazba

1	končana osnovna šola
2	končana srednja ali poklicna šola
3	končana višja ali visoka šola
4	magisterij, doktorat

Zvrst delovnega mesta

1	zaposleni
2	vodstveni kader s poslovodnimi pooblastili
3	vodja manjšega tima ali skupine

Koliko časa ste zaposleni v tem podjetju?

1	Manj kot eno leto.
2	Od enega do treh let.
3	Od treh do sedem let.
4	Od sedem do deset let.
5	Od deset do petnajst let.
6	Od petnajst do dvajset let.
7	Več kot dvajset let.



Vprašalnik za merjenje uspešnosti po načelu uravnoteženih kazalnikov (BSC)

Spoštovani,

pred vami je vprašalnik, s katerim v projektu Zlata nit – izboru zaposlovalca leta, ugotavljamo uspešnost gospodarske organizacije po metodi uravnoteženih kazalnikov (Balanced Score Card - BSC). Uspešnost merimo v štirih razsežnostih: finančni, trženjski, inovacijski in kadrovski.

Skladno z usmeritvijo Zlate niti smo vprašalnik zasnovali vitko: nekatere kazalnike (čisti dobiček / prodaja oziroma dobičkonosnost, čisti dobiček / lastniški kapital ali donosnost lastniškega kapitala, dodana vrednost na zaposlenega, povprečna plača na zaposlenega, indeks zaposlovanja in stopnja rasti prihodkov iz prodaje v zadnjih treh letih) pridobimo iz poslovne baze GVIN.

Nekateri kazalniki, zajeti v vprašalniku, ne vplivajo neposredno na razvrščanje na lestvici najboljših zaposlovalcev. Vključeni so z namenom poglobitve analitičnega dela raziskave in v nadaljnjih fazah omogočijo tudi znanstveno-raziskovalno delo. V želji po čim višji kakovosti izsledkov vas vljudno prosimo, da podatke za posamezno področje izpolnjuje oseba z največjim poznavanjem področja.

Prosimo vas, da nam izpolnjen vprašalnik vrnete v **desetih dneh** na naslov:

Zlata nit
Dnevnik, d. d.
Kopitarjeva 2–4
1510 Ljubljana

Za vsa morebitna vprašanja smo vam z veseljem na voljo. Dosegljivi smo po telefonu, na številki 040 488 040 (Edita Krajnović), in na e-naslovu edita.krajnovic@mediade.si.

Za vaš osebni prispevek in za prispevek vaših sodelavcev pri organizaciji in izvedbi naše naloge se vam iskreno zahvaljujemo. S svojo podporo Zlati niti ustvarjate možnosti za še bolj dinamičen razvoj posameznikov in organizacij.

Prijazen pozdrav,

Saša Mrak
Vodja projekta Zlata nit

mag. Edita Kuhelj Krajnović, Mediade, d. o. o.
Metodologija projekta Zlata nit

Matična številka podjetja (vpišite) _____

Kazalniki upravljanja s človeškimi viri (Navedite podatke za poslovno leto 2007.)

1. Kakšna je izobrazbena struktura zaposlenih? ¹

(K ustreznemu odgovoru pripišite delež zaposlenih s tem izobrazbenim profilom.)

Izobrazba	Delež v %	Izobrazba	Delež v %
1. Končana osnovna šola:		3. Končana višješolska ali visokošolska izobrazba:	
2. Končana srednja ali poklicna šola:		4. Magisterij, doktorat:	

2. Koliko znaša povprečna letna investicija v izobraževanje na zaposlenega? _____ EUR

3. Stopnja absentizma³ (število izgubljenih dni / število delovnih dni v letu): _____

4. Stopnja fluktuacije⁴ (število novo zaposlenih glede na skupno število zaposlenih): _____

5. Na plačo zaposlenega mesečno ali v obdobjih, krajših od enega leta, vpliva (ocena 1 pomeni, da izjava sploh ne drži, 5 pa, da zelo drži. V primeru, da posamezno področje ni relevantno za vaše podjetje, obkrožite odgovor n/u):

	1	2	3	4	5	n/u
Individualna uspešnost						
Uspešnost tima/oddelka						
Uspešnost podjetja						

6. Ocenite veljavnost spodnjih trditev z vidika vašega podjetja!

(Na vprašanja odgovorite z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da izjava sploh ne drži, 5 pa, da zelo drži.

V primeru, da posamezno področje ni relevantno za vaše podjetje, obkrožite odgovor n/u.)

	sploh ne drži		povsem drži		ne vem, ne morem oceniti	
V podjetju pozorno spremljamo in skrbimo za razvoj perspektivnih, talentiranih posameznikov.	1	2	3	4	5	n/u
V podjetju deluje sistem letnih razgovorov.	1	2	3	4	5	n/u
V podjetju deluje sistem načrtovanja razvoja kariere.	1	2	3	4	5	n/u
V podjetju podpiramo uveljavitev posameznikov v širšem strokovnem in poslovnem in družbenem okolju.	1	2	3	4	5	n/u
V razvoju kadrov imajo pomembno vlogo mentorji in trenerji.	1	2	3	4	5	n/u
V podjetju sistematično skrbimo za nasledstvo.	1	2	3	4	5	n/u

¹ Med zaposlene štejemo vse, ki so v podjetju zaposleni za določen ali nedoločen čas, vključno z zaposlenimi, ki so najeti prek agencije za zaposlovanje in jim teče redno delovno razmerje.

² Razmerje med sredstvi, vloženi v izobraževanje, in povprečnim številom zaposlenih v tem obdobju. Izobraževanje in usposabljanje zajema: izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih, študij ob delu, štipendiranje, pripravništvo.

³ Oziroma: število izgubljenih dni delimo z zmnožkom povprečnega števila zaposlenih in številom vseh delovnih dni.

⁴ $F = (O/SZ) \cdot 100$ ali $O \cdot 100 / SZ + S$; pri tem simboli pomenijo: F – stopnja fluktuacije, O – število zaposlenih, ki so odšli iz organizacije v opazovanem obdobju, SZ – začetno stanje zaposlenih v opazovanem obdobju, S – število na novo zaposlenih.

Trženjski kazalniki (Navedite podatke za poslovno leto 2007.)

7. Delež prihodkov iz prodaje na tujih trgih: _____ %

8. Tržni delež:

1. Na glavnem trgu: _____ %
2. V glavni izdelčni skupini: _____ %

9. Rast tržnega deleža v zadnjih treh letih:

1. Na glavnem trgu: _____ %
2. V glavni izdelčni skupini: _____ %

10. Kolikšen delež prodaje zavzemajo navedene skupine kupcev? (Obkrožite en odgovor.)

1. Fizične osebe – gospodinjstva _____ %
2. Podjetja _____ %
3. Javne-državne organizacije _____ %
4. Drugo _____ %

11. Ali več kot 70 % prometa realizirate pri manj kot 5 kupcih? (Obkrožite en odgovor.)

1. Da
2. Ne
3. Ne vem

12. Povprečna stopnja zvestobe kupcev oziroma delež zadržanih kupcev v zadnjih treh letih v glavni izdelčni skupini (obkrožite en odgovor):

1. 91–100 %
2. 71–90 %
3. 61–70 %
4. 51–60 %
5. 50 % ali manj
6. Ne vem

13. Koliko so v očeh kupca z vidika vašega podjetja pomembni naslednji dejavniki ponudbe?

(Prosimo, da na prvo mesto postavite najpomembnejši dejavnik, na šesto mesto pa najmanj pomemben dejavnik.)

- KAKOVOST (v proizvodih, storitvah in procesih): _____ mesto
- BLAGOVNA ZNAMKA (proizvoda ali storitve): _____ mesto
- CENA in PLAČILNI POGOJI: _____ mesto
- RAZISKAVE IN RAZVOJ (proizvodi in storitve): _____ mesto
- DODATNE STORITVE (povezane z izdelkom ali storitvijo): _____ mesto
- ZAUPANJE in DOLGOROČNOST ODNOSOV S PODJETJEM: _____ mesto

Inovacijski kazalniki (Navedite podatke za poslovno leto 2007.)

14. Koliko novih proizvodov oz. storitev, ki so plod lastnega znanja, ste v podjetju vpeljali v zadnjih treh letih? (Obkrožite en odgovor.)

1. 0
2. 1
3. 2–3
4. 4–5
5. 6–10
6. 11 in več
7. Ne vem

15. Kolikšen del prihodkov namenjate letno za R & R (raziskovalno razvojno dejavnost)? (Obkrožite en odgovor.)

1. 0%
2. 1–10 %
3. 11–25 %
4. 26–50 %
5. 51–75 %
6. Več kot 75 %
7. Ne vem

16. Koliko zaščiteneh inovacij imate v podjetju? (Obkrožite en odgovor.)

1. 0 2. 1-2 3. 3-5 4. 6-10 5. 11-15 6. 16-20 7. Ne vem

17. Kolikšen delež prihodkov ustvarite z izdelki, mlajšimi od treh let? (Obkrožite en odgovor.)

1. 0% 2. 1-10 % 3. 11-25 % 4. 26-50 % 5. 51-75 % 6. Več kot 75 % 7. Ne vem

18. V kolikšni meri ste preoblikovali poslovne procese v podjetju v zadnjih treh letih?

(Na vprašanja odgovorite z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da izjava sploh ne drži, 5 pa, da zelo drži. V primeru, da posamezno področje ni relevantno za vaše podjetje, obkrožite odgovor n/u.)

	sploh ne drži					povsem drži	ne vem, ne morem oceniti
V načinu izdelave proizvoda / storitve	1	2	3	4	5	n/u	
V trženju	1	2	3	4	5	n/u	
V upravljanju s človeškimi viri	1	2	3	4	5	n/u	
V ostalih poslovnih procesih	1	2	3	4	5	n/u	

19. Ocenite veljavnost spodnjih trditev z vidika vašega podjetja!

(Na vprašanja odgovorite z ocenami od ena do pet, pri čemer ocena 1 pomeni, da izjava sploh ne drži, 5 pa, da zelo drži. V primeru, da posamezno področje ni relevantno za vaše podjetje, obkrožite n/u.)

	sploh ne drži					povsem drži	ne vem, ne morem oceniti
V podjetju imamo vzpostavljen sistem spodbujanja inovacij in/ali inovativnosti.	1	2	3	4	5	n/u	
V podjetju imamo izdelane pravilnike o inovacijah in napredovanju.	1	2	3	4	5	n/u	
V iskanju novih produktivnih rešitev aktivno sodelujemo z inštituti, univerzami in specializiranimi podjetji.	1	2	3	4	5	n/u	
Naše podjetje je vključeno v tehnološke mreže.	1	2	3	4	5	n/u	
Ideje za razvoj in inovacije črpamo tudi iz drugih panog ali področij.	1	2	3	4	5	n/u	
Inovacije spodbujamo in ustvarjamo v vseh vrstah poslovnih procesov.	1	2	3	4	5	n/u	
Pomemben vir inovativnosti predstavlja povezovanje posameznih vrst funkcij in poslovnih področij v podjetju (npr. trženje, raziskave in razvoj, proizvodnja ipd.).	1	2	3	4	5	n/u	

Število zaposlenih v času izpolnjevanja vprašalnika: _____

Hvala, ker ste odgovorili na vprašanja. Vsaka informacija prispeva delček k raziskovanju in razvoju najboljših in konkurenčnih organizacij ter njihovih zaposlenih.

Želimo vam uspešen in prijazen dan!

Ekipa Zlata nit®

© Pri oblikovanju kazalnikov so sodelovali: mag. Edita Kuhelj Krajnovič, Mediade (metodologija projekta Zlata nit), doc. dr. Sergeja Slapničar, izr. prof. dr. Maja Makovec Brenčič, Matevž Raškovič in doc. dr. Mateja Dmrovšek, Ekonomska fakulteta; doc. dr. Klement Podnar in mag. Andrej Kohont, Fakulteta za družbene vede ter Tjaša Krmelj in Saša Mrak, vodja in urednica projekta Zlata nit, Dnevnik, d. d., ter Strokovni svet Zlate niti. Trženjski kazalniki in kazalniki inovacijske dejavnosti so prevzeti po vprašalniku, ki ga uporablja izbor Gazela, avtorica doc. dr. Mateja Dmrovšek, Ekonomska fakulteta, organizator Dnevnik d. d.