

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Susič

**Kakovost odnosa med zaposlenimi in organizacijo – analiza
raziskave Zlata nit**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Susič

Mentor: red. prof. dr. Miroslav Stanojević

Somentor: asist. dr. Andrej Kohont

**Kakovost odnosa med zaposlenimi in organizacijo – analiza
raziskave Zlata nit**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Hvala staršema, ki sta me vsa leta študija podpirala in spodbujala. Hvala tudi študijskima kolegicama Urši in Nastji, ki sta polepšali moje študijske dni. Prijateljska zahvala gre Evi, Zarji in Jerneju, ki mi vedno stojijo ob strani.

Hvala tudi mentorju Miroslavu Stanojeviću in somentorju Andreju Kohontu.

Kakovost odnosa med zaposlenimi in organizacijo – analiza raziskave Zlata nit

Kakovost odnosa med zaposlenimi in organizacijo je ključnega pomena za uspešnost organizacije. Medijsko raziskovalni projekt Zlata nit pri iskanju najboljšega slovenskega zaposlovalca leta raziskuje tudi odnos med samimi zaposlenimi in organizacijo. Raziskovanje odnosa poteka s pomočjo vprašalnika, katerega izpolnjujejo zaposleni v podjetjih prijavljenih na izbor. S pomočjo baze pridobljenih podatkov sem tudi sama raziskala odnos med zaposlenimi in organizacijami. Želela sem izvedeti, kako se odnos z leti spreminja, čemu bi morala organizacija nameniti več pozornosti, da bi izboljšala odnos s svojimi zaposlenimi. Analizirala sem ocene zaposlenih o odnosu, kakovosti delovnega življenja, organizacijske kulture in klime v podjetju, podjetnosti in inovativnosti, kakovosti delovnega okolja ter oceno, kako in koliko se lahko zaposleni v podjetju razvijajo in rastejo. Med pisanjem diplomskega dela in analizo podatkov sem prišla do ugotovitve, da se odnos z leti izboljšuje, vendar organizacije še vedno nimajo ustrezno oblikovanega sistema nagrajevanja ter razvoja kadrov. V podjetjih se zaposleni večkrat srečajo z diskriminacijo in pogrešajo pohvalo ali priznanje za dobro opravljeno delo.

Ključne besede: odnos, organizacija, zaposleni.

The quality of the relationship between the employee and the organization - Analysis of the research named The Golden Thread

The quality of the relationship between the employees and the organization is crucial to be successful. The media research project – The Golden Thread is exploring the relationship among Slovenian organization and its employees to find the best Slovenian employer. The research is conducted by a questionnaire, completed by the employees of the companies registered on the selection. With the help of the data base itself, I explored the relationships; I wondered how the relationship changes within years and what should the organization pay attention to, to improve the relationship. I analyzed the evaluations of the employees on the relationship, on the quality of the working life, on the organizational culture and on the climate in the enterprise, on the spirit of enterprise and on the innovation, on the quality of the work environment and finally I analyzed how and how much the company's employees can develop and grow. Throughout the writing of the thesis and the analyzing of the data I came to the conclusion that the relationship improves with age. However, the organizations still do not possess adequately designed reward systems, and systems for personnel development. Employees often face discrimination and lack of recognition for a job well done.

Keywords: relationship, organization, employee.

KAZALO

UVOD	8
1 METODOLOGIJA.....	9
1.1 NAMEN IN CILJ DIPLOMSKEGA DELA.....	9
1.2 DELOVNE HIPOTEZE	9
1.3 METODE DELA IN ZGRADBA DIPLOMSKE NALOGE.....	10
2 PROJEKT ZLATA NIT	10
2.1 PREDSTAVITEV PROJEKTA ZLATA NIT.....	10
2.2 ORGANIZIRANOST PROJEKTA ZLATA NIT	11
2.3 POSTOPEK IZBORA NAJBOLJŠEGA ZAPOSLOVALCA LETA.....	12
2.4 METODOLOGIJA IZBORA NAJBOLJŠEGA ZAPOSLOVALCA LETA.....	13
2.4.1 MERJENJE KAKOVOSTI ODNOSA MED ZAPOSLENIMI IN ORGANIZACIJO.....	14
2.4.2 USPEŠNOST PODJETJA.....	14
2.4.3 UGOTAVLJANJE VODITELJSTVA.....	15
2.4.4 GLASOVANJE BRALCEV IN KONČNA OCENA IZBORNE KOMISIJE... 15	
3 ODNOS MED ZAPOSLENIMI IN ORGANIZACIJO.....	15
3.1 OPREDELITEV ODNOSA MED ZAPOSLENIMI IN ORGANIZACIJO	15
3.2 DIMENZIJE ODNOSA MED ZAPOSLENIMI IN ORGANIZACIJO.....	17
3.2.1 TEMELJNI ODNOS MED ZAPOSLENIMI IN ORGANIZACIJO.....	17
3.2.2 VLOGA IN KAKOVOST POSAMEZNIKA V PODJETJU	18
3.2.3 DOLOČENI VIDIKI ORGANIZACIJSKE KULTURE, KLIME IN MEDSEBOJNIH ODNOSOV.....	19
3.2.4 INOVATIVNOST IN PODJETNOST.....	20
3.2.5 DELOVNO OKOLJE	22
3.2.6 OSEBNA RAST IN RAZVOJ.....	23
4 ANALIZA RAZISKAVE ZLATA NIT.....	24
4.1 ZBIRANJE PODATKOV	24
4.2 OPREDELITEV PREUČEVANEGA VZORCA	25
4.3 OPISNA STATISTIKA.....	25
4.4 METODE ANALIZE PODATKOV	27
5 REZULTATI ANALIZE PODATKOV.....	28
5.1 ANALIZA POSAMEZNIH DIMENZIJ KAKOVOSTI ODNOSA MED ZAPOSLENIM IN ORGANIZACIJO	28

6	INTERPRETACIJA REZULTATOV ANALIZE PODATKOV	34
7	OMEJITVE RAZISKAVE.....	36
8	SKLEP.....	37
	LITERATURA.....	38

KAZALO TABEL

Tabela 5.1: Prikaz značilnosti vzorca raziskave (pridobljeni podatki med leti 2007, 2008, 2009 in 2010)	25
Tabela 6.1: Prikaz povečnih vrednosti tez, ki tvorijo dimenzijo »Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim«.....	28
Tabela 6.2: Prikaz povprečnih vrednosti tez, ki tvorijo dimenzijo »Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju«.....	28
Tabela 6.3: Prikaz povprečnih vrednosti tez, ki tvorijo dimenzijo »Določeni vidiki organizacijske kulture klime in medsebojnih odnosov«	29
Tabela 6.4: Prikaz povprečnih vrednosti tez, ki tvorijo dimenzijo »Podjetnost in inovativnost«	30
Tabela 6.5: Prikaz povprečnih vrednosti tez, ki tvorijo dimenzijo »Kakovost delovnega okolja«.....	30
Tabela 6.6: Prikaz povprečnih vrednosti tez, ki tvorijo dimenzijo »Osebna rast in razvoj« ...	31
Tabela 6.7: Povprečna vrednost šestih dimenzij, kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo	32
Tabela 6.8: Agregatne povprečne vrednosti kakovosti med zaposlenimi in organizacijo	33

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Model kriterijev izbora Zlata nit	13
Slika 5.1: Primerjava povprečnih vrednosti šestih dimenzij, kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo.....	33

UVOD

V hlastanju za uspehom prevečkrat pozabljamo, da je uspeh kategorija, ki se jo da sicer dokaj natančno izmeriti, vendar je končni izračun sestavljen iz mnogih dejavnikov, ki morajo biti med seboj usklajeni, v popolnem ravnovesju in harmoniji. Ne da se namreč z matematičnim povprečjem zanemarjanja enega od področij nadomestiti z izvrstnimi dosežki in nadpovprečnimi številkami na drugem področju. V času strahovitega tehnološkega napredka je kljub vsemu tisti, ki daje zamisli, ki ima vizijo, ki ustvarja, ki daje delu smisel in ki je tvorec razvoja in napredka, človek. In njemu gre vsa pozornost (Pavlin 2007, 5).

Občutek varnosti, uspeha, samostojnosti, nagrada za uspešno opravljeno delo, odkrito komuniciranje, razumevanje za zasebno življenje, osebna rast in razvoj zaposlenega, vse to in še več je le del sestavljanke, ki tvori celoto – zadovoljnega posameznika v podjetju. Pot do tega je zahtevna, saj terja veliko znanja, strokovnosti, tolerance ter človeški in profesionalen odnos (Pavlin 2007, 5). Vendar se morajo organizacije zavedati, da se danes uspešnost podjetij ne meri zgolj s finančnimi kazalci, temveč prehajajo v ospredje tudi nefinančna merila, med katerimi je pogosto tudi zadovoljstvo zaposlenih kot pokazatelj odnosa med podjetjem in zaposlenimi (Tangem v Makovec Brenčič in drugi 2008, 730).

Temeljni cilj vsakega podjetja je konkurenčna prednost in poslovni uspeh. V boju s konkurenco pa včasih pozabljajo na svoje zaposlene, ki predstavljajo najpomembnejše premoženje vsakega podjetja, zato je učinkovito in ustrezno ravnanje z ljudmi v podjetju eden izmed najpomembnejših pogojev uspešnosti podjetij (Armstrong v Makovec Brenčič in drugi 2008, 730).

Če želi biti podjetje uspešno bo torej negovalo odnos do svojih zaposlenih. Prisluhnilo bo vsakemu posamezniku, ga razumelo in upoštevalo njegove želje in predloge. Z njim bo vzpostavilo odnos, ki bo temeljil na spoštovanju in zaupanju, tako da bo vsak posameznik v organizaciji resnično prepričan, da s svojim delom prispeva k rasti podjetja in žanje uspehe. Šele, ko bo ta odnos dosegel kakovostno raven, bo podjetje pripravljeno za boj in se bo lahko podalo na pot za uspehi.

1 METODOLOGIJA

1.1 NAMEN IN CILJ DIPLOMSKEGA DELA

V diplomski nalogi želim raziskati odnos med zaposlenimi in organizacijami v Sloveniji. Zanima me, kako so zaposleni zadovoljni z odnosom, ki ga ima podjetje z njimi. Kakovost tega odnosa bom preučevala s pomočjo analize rezultatov medijsko raziskovalnega projekta Zlata nit. Projekt išče najboljšega zaposlovalca leta med slovenskimi podjetji, v sklopu tega pa opravlja tudi raziskavo med zaposlenimi prijavljenih podjetij na izbor o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo. Baza podatkov projekta Zlata nit in dosedanje ugotovitve mi bodo tako v pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Zaposleni v vprašalniku Zlate niti o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo ocenjujejo šest dimenzij, ki tvorijo celotno sliko odnosa. Analizirala bom torej ocene zaposlenih o odnosu, kakovosti delovnega življenja, organizacijske kulture in klime v podjetju, podjetnosti in inovativnosti, kakovosti delovnega okolja ter oceno, kako in koliko se lahko zaposleni v podjetju razvijajo in rastejo.

Pričakujem, da mi bo analiza podatkov raziskave Zlata nit podala odgovore na naslednja zastavljena vprašanja:

- ▶ Katera so področja, ki so še vedno zapostavljena v odnosu in katera so tista področja, ki že dosegajo dobre rezultate?
- ▶ Se odnos med zaposlenimi in organizacijo z leti izboljšuje?
- ▶ Kako se ocene šestih dimenzij spreminjajo z leti raziskave?

1.2 DELOVNE HIPOTEZE

Temeljna teza diplomskega dela je, da so zaposleni v slovenskih podjetjih zadovoljni z odnosom, ki ga imajo z organizacijo, v kateri so zaposleni. Pri pisanju diplomskega dela sem si zastavila naslednje delovne hipoteze, ki jih bom v nalogi preverila in jih skušala potrditi :

HIPOTEZA 1 (H1) : Kakovost odnosa med zaposlenimi in organizacijo se z leti izboljšuje.

HIPOTEZA 2 (H2): Rast in razvoj zaposlenih predstavlja v organizacijah še vedno zapostavljeno področje.

1.3 METODE DELA IN ZGRADBA DIPLOMSKE NALOGE

Diplomsko delo je v grobem razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del. V uvodnem delu diplomske naloge bom predstavila raziskovalni projekt Zlata nit, namen in cilje projekta, postopek izbora najboljšega zaposlovalca, organiziranost ter metodologijo, ki je uporabljena pri projektu.

V naslednjih poglavjih bom opredelila odnos med zaposlenimi in organizacijo ter navedla teoretična izhodišča šestih dimenzij odnosa, katere preučuje Zlata nit in katere bom tudi sama podrobneje obravnavala.

Drugi del diplomskega dela se nadaljuje s predstavitvijo vzorca, na katerem je bila izvedena raziskava, ter metode, ki jih bom uporabila za analizo raziskave. Sledijo rezultati analize ocen posameznih tez in šestih dimenzij ter analiza odnosa med zaposlenim in organizacijo. Ključni del je interpretacija rezultatov analize in povzetek glavnih ugotovitev. Na koncu bom nekaj besed namenila omejitvam raziskave ter zaključila s sklepom.

Pri pisanju diplomskega dela sem se naslanjala predvsem na metodo analize sekundarnih virov in literature. V empiričnem delu, kjer analiziram rezultate raziskave, pa sem uporabila statistične in primerjalne metode s pomočjo programskega paketa SPSS.

2 PROJEKT ZLATA NIT

2.1 PREDSTAVITEV PROJEKTA 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 (Mrak 2008a, 17). Naloga projekta je poiskati vrhunsko slovensko podjetje 21. stoletja, v katerem imajo zaposleni možnost realizirati svoje talente ter z njimi prispevati k uspehu organizacije na globalnem trgu. Išče se podjetje, ki je lahko zgled in navdih slovenskega gospodarstva; družbo, ki je z vidika ustvarjalnega, uspešnega in učinkovitega razvoja zaposlenih in organizacije najboljši zaposlovalec (Dnevnik 2010).

Vodstvo Zlate niti je mnenja, da izbor zaposlovalca leta ni le raziskava (javnega) mnenja, temveč aktivna spodbuda za napredek na področju upravljanja človeških virov, spodbuda podjetnosti in ustvarjalnega prispevka zaposlenih k uspehu in rasti organizacije (Mrak 2009a, 24). Pri tem še dodajajo, da časnik Dnevnik kot eden osrednjih medijev Republike Slovenije s promocijo podjetniške inovativnosti, primerov dobrih praks na področju zaposlovanja ter kakovosti delovnih mest nosilce uveljavlja kot zgled in navdih poslovnega in širšega okolja (Dnevnik 2010). Projekt podpirajo najvidnejši predstavniki poslovne javnosti, civilnih združenj in akademskega sveta. Častni pokrovitelj projekta Zlata nit je Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve RS (Mrak 2009a, 23).

Zlata nit je ena najobširnejših raziskav na področju zaposlovanja v državi (Mrak 2008a, 18). Projekt poteka štiri leta zapovrstjo, in sicer od leta 2007 do leta 2010. Raziskave, analize, izbor in druge aktivnosti projekta so že v prvem letu prinašale bogastvo podatkov in novih izsledkov o razmerju med zaposlenimi in organizacijo ter kakovosti delovnih mest pri najboljših zaposlovalcih v Sloveniji (Mrak 2007a, 7). V prvem letu je k projektu pristopilo 133 podjetij, v drugem letu pa 117 (Mrak 2008a, 18). V okviru projektnih raziskav je sodelovalo več kot 10.500 zaposlenih prvo leto, drugo leto pa nekaj manj kot 8000 (Mrak 2008a, 18). Leta 2009 se je v Zlato nit prijavilo 115 podjetij, v raziskavi pa je sodelovalo 8014 zaposlenih (Mrak 2009a, 26). Pri Zlati niti so mnenja, da visoka reprezentativnost sodelujočih podeljuje projektu pomen referenčne in verodostojne letne ocene aktualnega stanja na področju podjetništva in zaposlovanja v Republiki Sloveniji (Mrak 2008a, 17).

2.2 ORGANIZIRANOST PROJEKTA ZLATA NIT

Velikost in obsežnost projekta Zlata nit zahteva dobro organiziranost. Za lažje delo so posebej za projekt oblikovani organizacijski odbor, izborna komisija in strokovni svet. Organizacijski odbor predstavljajo vodja, urednik projekta, namestnik vodje in urednika, sodelavci, ki skrbijo za poslovanje, metodologijo in trženje ter ostali sodelujoči pri nastajanju in razvoju projekta. Pri podajanju končne ocene o kandidatih najboljšega zaposlovalca ima ključno vlogo izborna komisija. Sestavljajo jo najvišji predstavniki ključnih slovenskih institucij trga dela in gospodarstva, vodstvo Zlate niti in pokrovitelji (Mrak 2009a, 25). Izborna komisija na podlagi pridobljenih podatkov skozi anketiranje zaposlenih, preverjanje uspešnosti poslovanja in intervjuji z vodstvi poda končne ocene o finalistih, na podlagi katerih se razglasi zmagovalce

(Mrak 2008b, 19). V pomoč izborni komisiji je tukaj tudi strokovni svet, ki predstavlja neodvisno posvetovalni organ (Mrak 2008b, 20). Strokovni svet usmerja metodologijo, spremlja razvoj projekta in ga širi tako v akademsko kot gospodarsko okolje (Mrak 2009a, 25).

2.3 POSTOPEK IZBORA NAJBOLJŠEGA ZAPOSLOVALCA LETA

Ključna naloga projekta Zlata nit je izbor zaposlovalca leta. Izbor traja približno sedem mesecev, in sicer z začetkom v mesecu septembru in koncem v mesecu marcu ter poteka po določenih korakih. Začne se s prijavljanjem podjetij, nato se nadaljuje z ugotavljanjem uspešnosti podjetij po metodi uravnoveženih kazalnikov (BSC – balanced scorecard) in s pomočjo poslovnih podatkovnih baz Gvin (Mrak 2009a, 23–24). Osrednji vsebinski del izbora pokriva merjenje kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo, ki se ugotavlja z anketiranjem zaposlenih.

Po pridobljenih podatkih je na vrsti analiza prvih rezultatov in objava abecednega seznama 101 najboljšega zaposlovalca. Nabor 101 najboljših zaposlovalcev se nato skrči in objavi se abecedni seznam 21-ih finalistov izbora. Z vodstvi podjetij finalistov izbora se opravijo intervjuji. Sledi ocena članov strokovnega sveta in ocena članov izborne komisije finalistov. Na koncu pa se izbor zaključi z javno razglasitvijo najboljših zaposlovalcev in podelitvijo priznanj (Mrak 2009a, 23–24).

Izbor zaposlovalca leta poteka v treh kategorijah: mala podjetja, srednje velika podjetja in velika podjetja. Malo podjetje je podjetje z do 50 zaposlenimi, podjetje, ki ima od 51 do 250 zaposlenih, sodi v kategorijo srednje velikega podjetja, veliko podjetje pa je tisto, ki ima več kot 251 zaposlenih (Mrak 2009, 24).

Priznanje najboljšega zaposlovalca Zlata nit prejme zmagovalec v vsaki od kategorij, priznanje finalista prejmejo podjetja, ki se uvrstijo med enaindvajset finalistov izbora (v vsaki kategoriji je sedem finalistov) (Dnevnik 2010). Po presoji organizacijskega odbora se lahko kateremu od podjetij podeli tudi posebno priznanje za izstopajoče dosežke (Mrak 2009, 24).

2.4 METODOLOGIJA IZBORA NAJBOLJŠEGA ZAPOSLOVALCA LETA

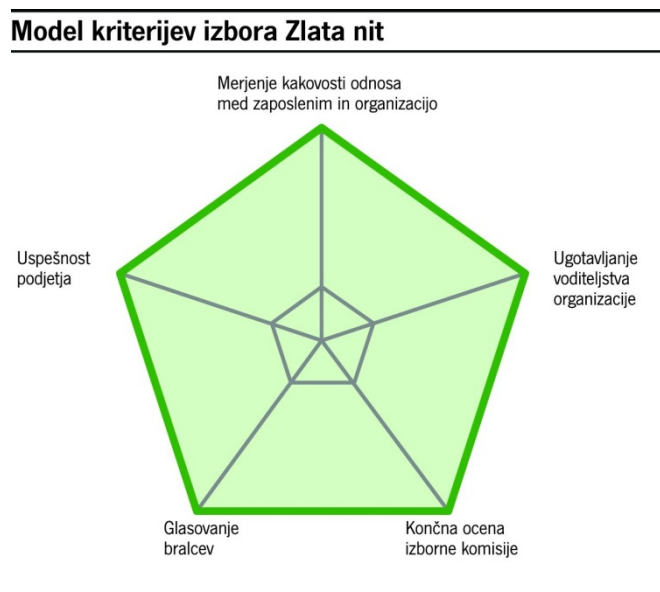
Razvoj metodologije raziskave poteka po najsodobnejših načelih medorganizacijskega povezovanja in kolektivnega znanja, spremljajo pa ga priznani in uveljavljeni teoretiki ter praktiki razvoja zaposlenih in organizacije (Mrak 2009a, 24).

Dnevnikov model in pentagram izbora zaposlovalca leta obsega pet razsežnosti (glej sliko 3.1):

1. merjenje kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo,
2. uspešnost podjetja,
3. ugotavljanje voditeljstva organizacije,
4. mnenje širše javnosti – glasovanje bralcev,
5. končna ocena izborne komisije (Kuhelj Krajnović in Krmelj 2007, 17).

Tisti, ki dosega najboljše rezultate v vseh petih točkah ocenjevanja, je zmagovalec Zlate niti.

Slika 3.1: Model kriterijev izbora Zlata nit



Vir: Dnevnik (2010).

2.4.1 MERJENJE KAKOVOSTI ODNOSA MED ZAPOSLENIMI IN ORGANIZACIJO

Kakovost odnosa med zaposlenimi in organizacijo se meri z anketiranjem. Anketiranje zaposlenih v prijavljenem podjetju poteka po vprašalniku o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo, ki je razvit posebej za izbor. Vprašalnik upošteva koncepte motivacije, notranje menjave in oblikovanja dela Hackmana in Oldhama (Kuhelj Krajnović in Krmelj 2007, 18). Vprašalnik o kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo tako predstavlja nadgradnjo vprašalnika o značilnosti delovnih mest, ki sta ga razvila Hackman in Oldham. Prvotno je vseboval pet dimenzij, vendar je testiranje psihometričnih značilnosti vprašalnika pokazalo zahtevo po njegovi nadgradnji (Makovec Brenčič in drugi 2008, 734). Vprašalnik sedaj vsebuje 39 tez, razdeljenih na šest sklopov.

2.4.2 USPEŠNOST PODJETJA

Ravnovesje, razmerje, kakovost odnosa med zaposlenimi in organizacijo so prvo in najpomembnejše merilo izbora najboljših zaposlovalcev (Mrak 2007b, 12). Vendar v nasprotju s primerljivimi izbori Zlata nit najboljšega zaposlovalca ne opredeljuje le po odnosu med zaposlenimi in organizacijo, temveč kot merilo upošteva tudi uspeh podjetja (Kuhelj Krajnović in Krmelj 2007, 17).

Ocenjevanje uspešnosti podjetja poteka po drugem vprašalniku, in sicer po vprašalniku za merjenje uspešnosti po načelu uravnoveženih kazalnikov. Uravnoveženi sistem kazalnikov je večdimenzionalni okvir za opisovanje, implementiranje in upravljanje strategije na vseh ravneh organizacije s povezovanjem ciljev, pobud ter meril s strategijo organizacije (Kaplan in Norton 2000, 343). Vprašalnik, ki ocenjuje uspešnost podjetja, zajema izbrane ocene trženjskih in inovacijskih kazalcev ter ocene zaznane stopnje preoblikovanja posameznih procesov znotraj podjetja v zadnjih dveh letih (Makovec Brenčič in drugi 2008, 735). Izpolnjujejo ga strokovne službe sodelujočih podjetij, obsega pa 20 vprašanj (Kuhelj Krajnović in Krmelj 2007, 18). Uspešnost podjetja se s pomočjo drugega vprašalnika meri tudi s finančnimi podatki pridobljenimi s podatkovno bazo GV in (Makovec Brenčič in drugi 2008, 735).

Finalisti so izbrani na podlagi sestavljene ocene, in sicer:

- 60 % rezultatov prvega vprašalnika o značilnosti delovnih mest,

- 20 % rezultatov drugega vprašalnika za merjenje uspešnosti po načelu uravnoveženih kazalnikov,
- 20 % vrednosti finančnih kazalcev uspešnosti (GVin) (Makovec Brenčič in drugi 2008, 735).

2.4.3 UGOTAVLJANJE VODITELJSTVA

Ugotavljanje voditeljstva se izvaja preko intervjujev, ki jih opravi izborna komisija z vodstvi prijavljenih podjetij (Makovec Brenčič in drugi 2008, 735). Intervju, ki obsega 21 vprašanj, se osredotoča 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 (Kuhelj Krajnović in Krmelj 2007, 19).

2.4.4 GLASOVANJE BRALCEV IN KONČNA OCENA IZBORNE KOMISIJE

Svoj delež pri izboru najboljšega zaposlovalca prispevajo tudi posamezniki, ki izboru sledijo preko časopisa ali spletne strani. Merjenje mnenja širše javnosti tako poteka preko glasovanja bralcev časopisa Dnevnik in glasovanja posameznikov na spletni strani projekta Zlate niti (Makovec Brenčič in drugi 2008, 735). Po vseh pridobljenih podatkih in zaključenih ugotovitvah izborna komisija poda končno oceno in razglasi rezultate izbora.

3 ODNOS MED ZAPOSLENIMI IN ORGANIZACIJO

V nadaljevanju bom opredelila odnos med zaposlenimi in organizacijo. S pojasnjenimi pojmi lahko kasneje preidem na empirično raziskavo.

3.1 OPREDELITEV ODNOSA MED ZAPOSLENIMI IN ORGANIZACIJO

Organizacija na eni strani in kadri na drugi strani sta dve različni entiteti, med katerimi se išče optimalno razmerje (Svetlik 1998, 77). Za organizacijo so ključni njeni cilji, tako proces določanja kot uresničevanja ciljev. Za posameznike v organizaciji pa so ključne njihove potrebe in interesi (Svetlik 1998, 77–78).

Organizacija se sreča s kadri skozi svoje cilje, iz njih izvedene delovne procese in organizacijsko strukturo, posamezniki se srečajo z organizacijo skozi širok splet svojih lastnosti, od potreb do zmožnosti opravljanja raznovrstnih del (Svetlik 1998, 79). Naloga menedžmenta kadrovskih virov je, da zagotavlja optimalno srečevanje med organizacijo in posamezniki, ki naj vodi k učinkovitemu in uspešnemu doseganju organizacijskih ciljev na eni ter polni realizaciji potreb in interesov na drugi strani (Svetlik 1998, 79). Lahko rečemo, da je kadrovske menedžment tisti, ki skrbi, da se bo odnos med organizacijo in zaposlenimi vzpostavil in dosegel kakovosten nivo.

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu je pomembno zaradi svoje pozitivne in negativne asociacije. Z zadovoljstvom naraščajo dejavniki, kot so na primer produktivnost, z nezadovoljstvom pa absentizem in drugi neugodni dejavniki (Furnham 2005, 330). Uspeh je torej pozitivna posledica efektivnega dela in prispevka zadovoljenega zaposlenega. To spodbuja menedžment k temu, da zadovoljuje posameznike (Aydin in Ceylan 2011, 1207). Zato se organizacija ukvarja z vprašanjem, kako oblikovati razmerja med ljudmi pri delu, kako jih zadovoljiti, da bi dosegli postavljen cilj (Lipičnik 1998, 22).

Da bi zadovoljili zaposlene v podjetju, morajo biti zagotovljeni posamezni dejavniki. Dejavnike zadovoljstva na delovnem mestu lahko razdelimo na:

- Organizacijske prakse; to so sistemi nagrajevanja, plačni sistemi, nadzor, sistem izobraževanja, način vodenja ter način sprejemanja odločitev ...
- Specifične dejavnike dela; to so potrebne sposobnosti in veščine, avtonomnost zaposlenega, narava dela, delovne naloge ...
- Osebne karakteristike; samozaupanje zaposlenega, sposobnost spoprijemanja in obvladovanja stresa, splošno zadovoljstvo ... (Furnham 2005, 331).

Z uresničevanjem teh dejavnikov bodo zadovoljene želje in pričakovanja zaposlenih, z zadovoljnimi zaposlenimi pa bo organizacija dosegla zastavljene cilje, ki so njen primarni interes.

Odnos je tako opredeljen kot vez med vsaj dvema stranema (udeležencema) z namenom ustvarjanja vrednosti za vse strani v odnosu. Odnos z zaposlenimi tako temelji na vzpostavljanju in ohranjanju partnerskih izmenjav (Makovec 2008, 731). Takšno dojemanje odnosov neposredno navezuje na t. i. paradigmo odnosov, ki v ospredje postavlja odnose, ki

jih organizacija tvori izven in znotraj sebe kot ključne vire konkurenčne prednosti (Makovec Brenčič in drugi 2008, 731). Če bo podjetje vzpostavilo z zadovoljnimi zaposlenimi kakovosten odnos, bo tako pridobilo na trgu konkurenčno prednost.

3.2 DIMENZIJE ODNOSA MED ZAPOSLENIMI IN ORGANIZACIJO

Odnos med zaposlenimi in organizacijo sam posebej težko definiramo. To je kompleksen pojav, sestavljen iz več faktorjev. Lahko bi rekli, da je kakovosten odnos končni produkt, ki nastane šele, ko so vsi pogoji zagotovljeni.

Da bi odnos med zaposlenimi in organizacijo lažje razumeli, so v raziskavi Zlata nit oblikovali šest dimenzij:

- (1) temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim,
- (2) vlogo in kakovost dela posameznika v podjetju,
- (3) določene vidike organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov,
- (4) podjetnost in inovativnost,
- (5) kakovost delovnega okolja ter
- (6) osebno rast in razvoj.

Teh šest dimenzij tako tvori celotno sliko odnosa med zaposlenimi in organizacijo. Združena ocena teh dimenzij nam pokaže splošno oceno kakovosti odnosa. Prav zaradi tega bom v nadaljevanju opredelila in pojasnila vsako posamezno dimenzijo.

3.2.1 TEMELJNI ODNOS MED ZAPOSLENIMI IN ORGANIZACIJO

Prva dimenzija »temeljni odnos med zaposlenimi in podjetjem« povezuje jasnost pričakovanj, razpoložljivost sredstev in nagrado za opravljeno delo, kar Hackman in Oldham uvrščata v podporni kontekst delovnega mesta ter dimenzijo povratnih informacij (Makovec Brenčič in drugi 2008, 736).

Morgan in Hunt (v Makovec Brenčič in drugi 2008, 731) sta opredelila odnose v kontekstu vseh aktivnosti, ki so usmerjene v vzpostavitev, razvoj ter upravljanje uspešnih interakcij oz.

izmenjav. Tovrstne interakcije so dolgoročne, trajne in predstavljajo dinamičen proces, ki je v nasprotju s preprostimi in nepovezanimi transakcijami (Makovec Brenčič in drugi 2008, 731).

Po mnenju Slapničarjeve (2008 v Makovec 2008, 731) je cilj dobrega odnosa med zaposlenimi in podjetjem ustvariti okolje, v katerem zaposleni zaznava svojo zaposlitev kot »družbeno pogodbo«, ki presega preproste okvirje ekonomske logike.

V vprašalniku o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo preučujejo dimenzijo »temeljni odnos med zaposlenimi in organizacijo« s trditvami merjenimi po 5-stopenjskih trditvah Likertovega tipa (z dodatno možnostjo »ne vem, ne morem oceniti«):

- Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu.
- Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva.
- Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen.
- V podjetju se počutim varno.
- Delo v podjetju mi daje več kot le denarno plačilo.

3.2.2 VLOGA IN KAKOVOST POSAMEZNIKA V PODJETJU

Dimenzijo »vloga in kakovost dela posameznika v podjetju« lahko povezujemo z dimenzijo »pomembnosti in avtonomnosti dela«, kot to počneta Hackman in Oldham (v Makovec Brenčič in drugi 2008, 736). Smiselno bi bilo dimenzijo »vloga in kakovost dela posameznika v podjetju« povezovati tudi s pojmom »kakovost delovnega življenja«.

Kakovost delovnega življenja opredeljujejo v literaturi s področja človeških virov kot sredstvo za povečanje produktivnosti s pomočjo boljše motiviranosti in večjega zadovoljstva delavcev, zmanjšanja stresnih situacij, izboljšanja komuniciranja ter zmanjševanja odpora do sprememb (Svetlik 1996, 162). Pri operacionalizaciji pojma »kakovost delovnega življenja« se lahko opremo predvsem na dve opredelitvi, ki sta teoretični temelj te definicije (Ilič in Svetlik v Ilič 1999). Prva opredelitev je pojmovanje kakovosti delovnega življenja kot sklopa ustreznih fizičnih, psihičnih in socialnih pogojev dela (Rus in drugi v Ilič 2000, 79) in kot koncepta, ki se nanaša na delo oziroma zaposlitev (Ilič 2000, 79). Druga opredelitev pa se nanaša na Allardtov koncept kakovosti življenja (Allardt v Ilič in Svetlik 1996, 163), ki izhaja iz treh skupin potreb: imeti, vključno s potrebami po varnosti, ljubiti in biti. Potrebe imeti so

opredeljene kot materialne in neosebne (Ilič 2000, 80). Ocenjujemo jih z indeksi, kot so mesečna plača, ugodnosti oziroma dodatki k plači in dnevna razporeditev delovnega časa. (Ilič in Svetlik 1996, 164). Potrebe ljubiti so socialne potrebe oziroma potrebe po pripadnosti, potrebe biti pa potrebe po osebnem razvoju (Ilič 2000, 80). Za potrebe ljubiti Svetlik in Ilič (1996, 167) določata dve skupini indeksov ocenjevanja. Prva skupina: individualizacija dela, kontrola vodij, kontrola tehnologije. Druga skupina pa: konflikti na delovnem mestu in psihični napor. Z zadovoljevanjem potreb biti, posameznik doživlja samopotrđitev in osebno rast. Možnosti za zadovoljevanje osebnostnih potreb lahko merimo z indeksi: avtonomija med delovnim časom, avtonomija glede dela, vključenost v odločanje, učenje in uporaba znanja pri delu (Ilič in Svetlik 1996, 170).

V vprašalniku o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo preučujejo dimenzijo »vloga in kakovost dela posameznika v podjetju« s trditvami merjenimi po 5-stopenjskih trditvah Likertovega tipa (z dodatno možnostjo »ne vem, ne morem oceniti«):

- Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti.
- Naloge, ki so mi zaupane, so zame prezahtevne.
- Zavedam se vpliva mojega dela na delo sodelavcev.
- Vseeno mi je, kako se dela v podjetju.
- V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil/a priznanje ali pohvalo za dobro delo.
- Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja.
- Pri delu v tem podjetju uživam.
- Moje delo mi nudi občutek uspeha.

3.2.3 DOLOČENI VIDIKI ORGANIZACIJSKE KULTURE, KLIME IN MEDSEBOJNIH ODNOSOV

Organizacijska kultura je določena vrsta skupnih pomenov ali skupen simbolni svet, ki ga imajo člani organizacije. Je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije (Mesner Andolšek 1995). Kultura je razumljena kot naučen proizvod skupinske izkušnje in jo zato lahko najdemo samo tam, kjer obstoji definirana skupina s pomembno zgodovino (Mesner Andolšek 1995, 22). Zrcali se v ritualih, skupinskih normah, navadah in ustaljenih načinih mišljenja in na najgloblji ravni tudi v usvojenih vrednotah. Kultura je značilnost organizacij in ne posameznikov, a manifestira se z verbalnim in

neverbalnim vedenjem posameznikov, agregirano na raven organizacijske enote (Mihelič 2008, 33).

Po Scheniderju je konstrukt kulture globji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Poleg tega naj bi bil pojem kulture bolj globalen, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost. Pojem klime je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja (Lipičnik 1998, 73). Klima je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov (Lipičnik 1998, 74). Je skupna percepcija delovnega okolja, kot ga vidijo zaposleni (Argio in Bajec v Mrak 2008b, 24).

Stična točka pojmov kultura in klima je po Konardu v tem, da oba skušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji. Zanimata se za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov (Lipičnik 1998, 73).

V vprašalniku o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo preučujejo dimenzijo »določeni vidiki organizacijske klime, kulture in medsebojni odnosi« s trditvami merjenimi po 5-stopenjskih trditvah Likertovega tipa (z dodatno možnostjo »ne vem, ne morem oceniti«):

- Ponosen/na sem, da sem član našega podjetja.
- Vodstvo s svojimi dejanji zaposlenim daje dober zgled.
- Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito.
- Vesel/a sem, ko sodelavcem nekaj uspe.
- Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega.
- Pri delu vladajo kolegijski odnosi.
- V podjetju napredujejo pravi ljudje.
- V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.

3.2.4 INOVATIVNOST IN PODJETNOST

Podjetništvo je težko preprosto opredeliti. Obsega vse dejavnosti posameznika in podjetniške skupine, ki vodijo od prepoznane tržne potrebe prek organiziranja, pridobivanja in kombiniranja vseh potrebnih virov do uresničitve poslovne priložnosti in ustvarjanja nove vrednosti. Gre za proces, v katerem podjetnik ali podjetniška skupina v potrebnem času in s

trudom ustvari nekaj, kar ima novo, večjo vrednost, pri čemer se sreča s finančnimi, psihološkimi in socialnimi tveganji, rezultat tega pa je nagrada v denarni obliki ali kot osebno zadovoljstvo ali neodvisnost (Glas v Omerzel Gomezelj 2009).

Svetovna poslovna literatura zadnje čase notranje podjetništvo izpostavlja kot strukturiran pristop za doseganje konkurenčnih prednosti (Drnovšček 2007, 24). Notranje podjetništvo omogoča hitro sprejemanje odločitev z manj razpoložljivimi sredstvi in ob asimetričnih informacijah na nišnih trgih izboljša poslovne rezultate podjetja z bolj učinkovito uporabo redkih organizacijskih virov (Drnovšček v 2007, 24)

Inoviranje je »prodorno vedenje, ki omogoča organizacijam, da vidijo prek sedanosti in ustvarjajo prihodnost« (Ahmed v Fatur in Likar 2009). Iz vseh definicij lahko razberemo, da inovativnost v podjetju pomeni več kot le raziskovalno-razvojno dejavnost. Vključuje načrtovanje proizvoda, izobraževanje in usposabljanje sodelavcev, osvajanje novih tehnologij, prenos znanja, učinkovito generiranje in upravljanje z idejami in vrsto drugih oprijemljivih in neoprijemljivih dejavnikov, povezanih s kulturo in strategijo podjetja (Fatur in Likar 2009).

Podjetnost in inovativnost zaposlenih sta ključnega pomena za uspešnost poslovanja podjetij v turbolentnih poslovnih okoljih (Makovec Brenčič in drugi 2008, 736). Spodbujanje in pospeševanje inovativnosti vključuje načine, s katerimi podjetje ustvarja priložnosti za inovativnost, jo nagraduje in promovira (Fatur in Likar 2009, 31). Podjetja poskušajo spodbujati inovativnost in podjetnost s sistemi nagrajevanja izboljšav, pobud in predlogov, širjenjem učenja in eksperimentiranja kot vrednote ter spodbujanja avtonomije pri delu (Makovec Brenčič in drugi 2008, 736).

V vprašalniku o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo preučujejo dimenzijo »podjetnost in inovativnost« s trditvami merjenimi po 5-stopenjskih trditvah Likertovega tipa (z dodatno možnostjo »ne vem, ne morem oceniti«):

- Svoje delo samostojno načrtujem.
- Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev.
- Pri svojem delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom.
- V podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi.
- V podjetju se na splošno izogibamo tveganim projektom.
- V podjetju je razumevanje za učenje na napakah.

- Učenje je v našem podjetju vrednota.

3.2.5 DELOVNO OKOLJE

Peta dimenzija »kakovost delovnega okolja« izhaja iz dopoljenega vprašalnika o značilnostih delovnih mest in vključuje obrnjene trditve vezane na razporeditev in trajanje delovnega časa, postavljene roke za določanje delovnih nalog in tempo dela (Makovec Brenčič in drugi 2008, 736).

Pri tej dimenziji gre pravzaprav za vprašanje ureditve delovnega časa pri delodajalcu. Zakon o delovnih razmerjih opredeljuje delovni čas kot efektivni delovni čas in čas odmora ter čas upravičenih odsotnosti z dela določenim v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo oz. splošnim aktom delodajalca. Pri tem je efektivni delovni čas vsak čas, v katerem delavec dela, kar pomeni, da je na razpolago delodajalcu in izpolnjuje svoje delovne obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi (Zakon o delovnih razmerjih 2002, 154. čl.).

V skladu s 143. členom Zakona o delovnih razmerjih je delavec dolžan na zahtevo delodajalca opravljati tudi delo preko polnega delovnega časa – nadurno delo: v primerih izjemoma povečanega obsega dela, če je potrebno nadaljevanje delovnega ali proizvodnega procesa, da bi se preprečila materialna škoda ali nevarnost za življenje in zdravje ljudi, če je nujno, da se odvrne okvara na delovnih sredstvih, ki bi povzročila prekinitev dela ipd. (Inšpektorat republike Slovenije za delo).

Nadurno delo lahko traja v skladu z zakonom največ osem ur na teden, največ 20 ur na mesec in največ 180 ur na leto. Delodajalec mora nadurno delo delavcu odrediti v pisni obliki praviloma pred začetkom dela, izjemoma pa ustno. Za določene kategorije delavcev (npr. starejši delavci, delavci, ki še niso dopolnili 18. leta starosti, delavci, ki delajo krajši delovni čas v skladu s predpisi o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, predpisi o zdravstvenem zavarovanju ali drugimi predpisi itd.) velja prepoved opravljanja nadurnega dela (Inšpektorat republike Slovenije za delo).

Delodajalec mora upoštevati tudi druge določbe zakona in zagotavljati delavcu odmor med delovnim dnevom, tedenski počitek ipd. (Inšpektorat republike Slovenije za delo).

Delodajalec lahko delovni čas neenakomerno razporedi ali začasno prerazporedi. Razporeditev delovnega časa je sicer ena ob bistvenih sestavin pogodbe o zaposlitvi, prav

tako pa tudi pogoji za začasno prerazporeditev delovnega časa (Inšpektorat republike Slovenije za delo).

V vprašalniku o kakovosti delovnega okolja je poleg delovnega časa tudi teza o diskriminaciji pri delu. Tudi področje diskriminacije ureja Zakon o delovnih razmerjih, ki pravi, da delodajalec ne sme iskalca zaposlitve ali delavca v času trajanja delovnega razmerja postavljati v neenakopraven položaj zaradi spola, rase, barve kože, starosti, zdravstvenega stanja oziroma invalidnosti, verskega, političnega ali drugega prepričanja, članstva v sindikatu, nacionalnega in socialnega porekla, družinskega statusa, premoženjskega stanja, spolne usmerjenosti ali zaradi drugih osebnih okoliščin (Zakon o delovnih razmerjih, 6. čl.).

Tako ženskam kot moškim morajo biti zagotovljene enake možnosti in enaka obravnava pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, prekvalifikaciji, odsotnostih z dela, delovnih razmerah, delovnem času in odpovedi pogodbe o zaposlitvi. Če delodajalec krši prepoved diskriminacije, je delavcu odškodninsko odgovoren po splošnih pravilih civilnega prava (Zakon o delovnih razmerjih, 6. čl.).

V vprašalniku o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo preučujejo dimenzijo »kakovost delovnega okolja« s trditvami merjenimi po 5-stopenjskih trditvah Likertovega tipa (z dodatno možnostjo »ne vem, ne morem oceniti«):

- Razporeditev delovnega časa mi ustreza.
- Delo za službo opravljam tudi izven delovnega časa.
- Moj delovni čas je predolg.
- Za doseganje delovnih ciljev imam postavljene prekratke roke.
- Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, je previsok.
- Z diskriminacijo pri delu imam osebno izkušnjo v tem podjetju.

3.2.6 OSEBNA RAST IN RAZVOJ

Vsak posameznik strmi k rasti, k osebnemu razvoju. Da bi dosegel zastavljen cilj rasti, mora narediti načrt, s katerim bo cilj dosegel (Mrkoč Skok 1995, 139). Svoj osebni razvoj vsakdo načrtuje zase. Ker poteka osebni razvoj v neki organizaciji, kjer posameznik dela, ga bo organizacija, ki hoče biti uspešna, pri tem tudi podpirala, ga usmerjala ter mu pomagala pri doseganju zastavljenih ciljev (Tavčar v Mrkoč Skok 1995, 140).

Razvoj kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih (Florjančič in Jereb v Možina 1998, 45). Razvoj in usposabljanje kadrov je planiran napor za posameznikovo lažje učenje vedenja, povezanega z delom. Namen razvoja in usposabljanja je, da bi se izboljšalo posameznikovo izvajanje – opravljanje dela in učinkovitost (Bartol in Martin v Merkač Skok 2005, 138). Temeljna naloga razvoja kadrov je, da zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede na sedanjo razvitost in strateške cilje organizacije (Florjančič in Jereb v Možina 1998, 45).

Tavčar pravi (v Mrkoč Skok 1995, 140), da načrtovanje osebnega razvoja obsega kritično presojo lastnih zmožnosti, spoznavanje možnih karier in priložnosti zanje, postavljanje ciljev lastnega razvoja ter postavitev načrta za doseganje teh ciljev.

V vprašalniku o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo preučujejo dimenzijo »osebna rast in razvoj« s trditvami merjenimi po 5-stopenjskih trditvah Likertovega tipa (z dodatno možnostjo »ne vem, ne morem oceniti«):

- V zadnjem letu sem imel-a v podjetju pogovor o mojem napredku.
- Zaposlitev v tem podjetju mi dviguje možnosti, da se zaposlim tudi drugje.
- V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj.

4 ANALIZA RAZISKAVE ZLATA NIT

4.1 ZBIRANJE PODATKOV

Zbiranje podatkov za ocenjevanje kakovosti odnosa med zaposlenimi in podjetji poteka z istoimenskimi vprašalniki, ki jih raziskovalci Zlate niti izročijo zaposlenim v podjetja, ki se prijavijo in so kasneje izbrana v ožji izbor 101 podjetja.

Vprašalnik o kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo širi razumevanje tega odnosa na šest dimenzij:

- (1) temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim,
- (2) vlogo in kakovost dela posameznika v podjetju,
- (3) določene vidike organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov,
- (4) podjetnost in inovativnost,

(5) kakovost delovnega okolja ter

(6) osebno rast in razvoj (Makovec Brenčič in drugi 2008, 734).

Vprašalnik ima torej šest dimenzij in 39 merskih postavk, ki jih zaposleni ocenjujejo po 5-stopenjskih trditvah Likertovega tipa z dodatno možnostjo »ne vem, ne morem oceniti« (Makovec Brenčič in drugi 2008, 734).

Analiza je pokazala, da je zanesljivost merjenja vseh šestih konstruktov, merjena s testom Cronbach alfa, preseгла mejno vrednost 0.6, kar nakazuje na zanesljivo merjenje vseh šestih konstruktov (dimenzij odnosov med zaposlenimi in podjetjem) s pomočjo uporabljenih trditev (Makovec Brenčič in drugi 2008, 734–735).

4.2 OPREDELITEV PREUČEVANEGA VZORCA

Celoten vzorec podatkov, ki sem ga imela na razpolago za analizo, šteje skupno 33388 enot. V prvem letu 2007 je na vprašalnik odgovarjalo 10514 zaposlenih, leta 2008 je sodelovalo 7500 zaposlenih, leta 2009 jih je bilo 8014 ter v zadnjem letu 2010 je bilo anketiranih 7357 zaposlenih. Skupno bazo podatkov tvorijo odgovori vseh štirih let raziskave in s tem 33388 zaposlenih.

4.3 OPISNA STATISTIKA

Pred analizo spremenljivk bom navedla še nekaj statističnih podatkov o anketirancih.

Tabela 5.1: Prikaz značilnosti vzorca raziskave (pridobljeni podatki med leti 2007, 2008, 2009 in 2010)

		2007	2008	2009	2010
		%	%	%	%
	N	10517	7500	8014	7357
Starost	Do 25 let	6,5 %	10,4 %	7,7 %	8,7 %
	Od 26 do 30 let	17,3 %	22,8 %	18,9 %	16,9 %
	Od 31 do 35 let	17,5 %	19,4 %	20,5 %	18,9 %
	Od 36 do 40 let	17,6 %	15,9 %	17,1 %	17,6 %
	Od 41 do 50 let	28,7 %	22,7 %	24,9 %	26,1 %
	Od 51 do 60 let	11,9 %	8,3 %	10,5 %	11,3 %

	Od 61 do 65 let	0,3 %	0,4 %	0,4 %	0,4 %
	Nad 65 let	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %
Spol	Moški	54,3 %	53,7 %	50,3 %	52,9 %
	Ženski	45,7 %	46,3 %	49,7 %	47,1 %
Izobrazba	Končana osnovna šola	6,8 %	5,0 %	5,4 %	7,1 %
	Končana srednja ali poklicna šola	53,7 %	51,7 %	50,3 %	47,8 %
	Končana višješolska ali visokošolska izobrazba	36,3 %	39,0 %	40,3 %	39,9 %
	Magisterij, doktorat	3,2 %	4,3 %	4,0 %	5,1 %
Zvrst delovnega mesta	Zaposleni	77,1 %	75,7 %	76,3 %	77,5 %
	Vodstveni kader s poslovodnimi pooblastili	7,0 %	8,2 %	7,0 %	7,7 %
	Vodja manjšega tima ali skupine.	16,0 %	16,1 %	16,7 %	14,8 %
Koliko časa ste zaposleni v tem podjetju?	Manj kot eno leto	11,1 %	15,4 %	7,9 %	9,1 %
	Od enega do treh let	15,7 %	21,3 %	21,5 %	19,0 %
	Od treh do sedem let	16,3 %	21,0 %	20,8 %	23,8 %
	Od sedem do deset let	9,8 %	10,0 %	10,2 %	10,5 %
	Od deset do petnajst let	12,6 %	10,5 %	12,7 %	12,8 %
	Od petnajst do dvajset let	9,4 %	6,0 %	8,0 %	9,0 %
	Več kot dvajset let	25,1 %	15,8 %	18,9 %	15,9 %
Velikost podjetja	Veliko	75,7 %	55,8 %	65,7 %	64,8 %
	Srednje	15,2 %	30,5 %	22,7 %	23,4 %
	Malo	9,1 %	13,7 %	11,6 %	11,9 %

Iz tabele 4.1 lahko razberemo, da je najvišji delež anketirancev, ki so vključeni v vzorec raziskave, s starostjo od 41 do 50 let, najmanj anketirancev pa je starih do 25 let oziroma takih s starostjo nad 61 let.

Odstotek moških udeležencev v raziskavi je nekoliko višji od ženskih udeleženk, in sicer je bilo v letu 2007 9 % moških več kot ženskih anketirancev, v letu 2008 7,4 % in v letu 2010 5,2 % moških več kot ženskih anketirancev. Najmanjšo razliko med udeleženci po spolu pa je zaznati v letu 2009, ko je bilo moških udeležencev le za 1 % več kot ženskih.

V vzorcu je zajetih največ anketirancev s končano srednjo ali poklicno šolo, procent se giblje od 47,8 do 53,7. Nekoliko manj je tistih s končano višješolsko ali visokošolsko izobrazbo (od 36,3 % do 40,3 %) in s končano osnovno šolo (od 5 % do 7,1 %). Najmanj je anketirancev s končanim magisterijem ali doktoratom (od 3,2 % do 5,1 %).

Večina anketirancev je zaposlenih, in sicer se odstotek giblje med 75,7 in 77,5. Manj je vodij manjšega tima ali skupine (od 14,8 do 16,7 %), najmanj pa vodstvenega kadra s poslovodnimi pooblastili (od 7 % do 8,2 %).

Največji delež podjetij vključenih v raziskavo predstavljajo velika podjetja, in sicer je bil leta 2007 delež velikih podjetij največji s 75,7 %. Procent srednjih podjetij se v štirih letih giblje med 15,2 % do 30,5 %. Najmanjši je delež majhnih podjetij, procent se med leti 2007 do 2010 giblje med 9,1 in 13,7.

4.4 METODE ANALIZE PODATKOV

S pomočjo izračuna aritmetičnih sredin želim analizirati 39 spremenljivk tez, na katere so anketiranci odgovarjali s petstopenjsko lestvico trditev Likertovega tipa z dodatno možnostjo »ne vem, ne morem oceniti«. Aritmetična sredina ali povprečje (μ) je vsota vseh vrednosti deljena s številom enot v populaciji (Ferligoj 1995). Za vsako izmed 39-ih tez sem izračunala povprečno vrednost. S pomočjo povprečnih vrednosti bom lahko primerjala ocene zaposlenih vsake izmed ocenjenih trditev – kako se njihova ocena spreminja med leti raziskave, katere so teze, ki so boljše in katere so teze, ki so slabše ocenjene.

Teze bom kasneje združila v šest sklopov ter tako izračunala povprečno vrednost šestih dimenzij. Povprečne ocene dimenzij bom prav tako primerjala med leti raziskave in izpostavila tiste, ki so najboljše in najslabše ocenjene. Skupna povprečna vrednost šestih dimenzij pa mi bo podala oceno kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo.

5 REZULTATI ANALIZE PODATKOV

5.1 ANALIZA POSAMEZNIH DIMENZIJ KAKOVOSTI ODNOSA MED ZAPOSLENIM IN ORGANIZACIJO

Tabela 6.1: Prikaz povprečnih vrednosti tez, ki tvorijo dimenzijo »Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim«.

Povprečne vrednosti	2007	Rang07	2008	Rang08	2009	Rang09	2010	Rang10	Skupaj	Rang
v1_1 Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu.	4,42	37	4,48	37	4,47	37	4,48	37	4,46	37
v1_2 Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva.	3,81	31	3,95	30	3,92	31	3,94	31	3,90	31
v1_3 Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen.	3,03	5	3,29	8	3,16	7	3,27	7	3,17	7
v1_4 V podjetju se počutim varno.	3,78	28	3,94	28	3,85	30	3,87	28	3,85	28
v1_5 Delo v podjetju mi daje več kot le denarno plačilo.	3,45	20	3,75	23	3,61	21	3,67	21	3,60	20

Med trditvami, ki ocenjujejo prvo dimenzijo »Temeljni odnos med zaposlenimi in podjetjem«, zaposleni v povprečni skupni oceni vseh let najboljše ocenjujejo prvo trditev: »Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu« s skupno povprečno oceno 4,46. Najslabše pa ocenjujejo trditev: »Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen«, ki ima skupno povprečno oceno 3,17.

Tabela 6.2: Prikaz povprečnih vrednosti tez, ki tvorijo dimenzijo »Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju«.

Povprečne vrednosti	2007	Rang07	2008	Rang08	2009	Rang09	2010	Rang10	Skupaj	Rang
v2_1 Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti.	2,65	1	2,72	1	2,72	1	2,79	1	2,72	1
v2_2 Naloge, ki so mi zaupane, so zame prezahtevne.	4,39	36	4,44	36	4,42	36	4,40	36	4,41	36
v2_3 Zavedam se vpliva mojega dela na delo sodelavcev.	4,22	35	4,28	35	4,27	35	4,27	35	4,26	35
v2_4 Vseeno mi je, kako se dela v podjetju.	4,71	39	4,75	39	4,72	39	4,71	39	4,72	39
v2_5 V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil-a priznanje ali pohvalo za dobro delo.	2,81	2	2,99	2	2,89	2	3,02	3	2,91	2

v2_6 Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka.	3,57	23	3,72	22	3,62	22	3,67	20	3,64	22
v2_7 Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja.	3,22	10	3,29	7	3,25	9	3,28	8	3,26	9
v2_8 Pri delu v tem podjetju uživam.	3,66	27	3,88	27	3,80	27	3,80	27	3,77	27
v2_9 Moje delo mi nudi občutek uspeha.	3,58	25	3,79	25	3,68	24	3,73	25	3,68	25

Med trditvami, ki ocenjujejo drugo dimenzijo »Vlogo in kakovost dela posameznika v podjetju«, anketiranci med povprečnimi ocenami vseh let raziskave najboljše ocenjujejo trditev: »Vseeno mi je, kako se dela v podjetju« s povprečno oceno 4,72 in trditev: »Naloge, ki so mi zaupane, so zame prezahtevne« z aritmetično sredino 4,41. Najslabše pa ocenjujejo trditev: »Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti« s povprečno oceno 2,27. Nizke povprečne vrednosti imajo tudi trditve: »V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil-a priznanje ali pohvalo za dobro delo« (aritmetična sredina te trditve je 2,91) in trditev: »Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja« (aritmetična sredina 3,26).

Tabela 6.3: Prikaz povprečnih vrednosti tez, ki tvorijo dimenzijo »Določeni vidiki organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov«.

Povprečne vrednosti	2007	Rang07	2008	Rang08	2009	Rang09	2010	Rang10	Skupaj	Rang
v3_1 Ponosen-a sem, da sem član našega podjetja.	4,02	34	4,21	34	4,12	34	4,15	34	4,11	34
v3_2 Vodstvo s svojimi dejanji zaposlenim daje dober zgled.	3,24	11	3,50	12	3,31	11	3,43	11	3,36	11
v3_3 Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito.	3,10	7	3,35	9	3,20	8	3,31	9	3,23	8
v3_4 Vesel-a sem, ko sodelavcu-em nekaj uspe.	4,65	38	4,70	38	4,67	38	4,68	38	4,67	38
v3_5 Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega.	3,42	19	3,66	18	3,52	17	3,58	18	3,53	19
v3_6 Pri delu vladajo kolegijski odnosi.	3,66	26	3,85	26	3,76	26	3,80	26	3,76	26
v3_7 V podjetju napredujejo pravi ljudje.	2,83	3	3,08	3	2,96	4	3,07	5	2,97	4
v3_8 V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.	3,37	15	3,63	17	3,55	19	3,64	19	3,53	18

Med trditvami, ki ocenjujejo tretjo dimenzijo »Določeni vidiki organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov«, anketiranci najboljše ocenjujejo trditev: »Ponosen-a sem, da sem član našega podjetja« s povprečno oceno vseh let 4,11. Najslabše ocenjujejo trditev: »V podjetju napredujejo pravi ljudje« s povprečno oceno 2,92.

Tabela 6.4: Prikaz povprečnih vrednosti tez, ki tvorijo dimenzijo »Podjetnost in inovativnost«.

Povprečne vrednosti	2007	Rang07	2008	Rang08	2009	Rang09	2010	Rang10	Skupaj	Rang
v4_1 Svoje delo samostojno načrtujem.	3,33	13	3,51	14	3,47	14	3,50	14	3,44	14
v4_2 Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev.	3,34	14	3,51	13	3,44	13	3,47	13	3,43	13
v4_3 Pri svojem delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom.	3,80	29	3,95	29	3,84	29	3,90	30	3,86	30
v4_4 V podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi.	3,50	21	3,71	21	3,59	20	3,67	22	3,61	21
v4_5 V podjetju se na splošno izogibamo tveganim projektom.	3,15	8	3,12	5	3,10	6	3,05	4	3,11	6
v4_6 V podjetju je razumevanje za učenje na napakah.	3,25	12	3,47	11	3,37	12	3,45	12	3,37	12
v4_7 Učenje je v našem podjetju vrednota.	3,80	30	3,97	31	3,83	28	3,88	29	3,86	29

Med trditvami, ki ocenjujejo četrto dimenzijo »Podjetnost in inovativnost«, anketiranci najboljše ocenjujejo trditev: »Pri svojem delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom« s povprečno oceno vseh let 3,86, najslabše ocenjujejo trditev: »V podjetju se na splošno izogibamo tveganim projektom« z oceno 3,11.

Tabela 2.5: Prikaz povprečnih vrednosti tez, ki tvorijo dimenzijo »Kakovost delovnega okolja«.

Povprečne vrednosti	2007	Rang07	2008	Rang08	2009	Rang09	2010	Rang10	Skupaj	Rang
v5_1 Razporeditev delovnega časa mi ustreza.	3,92	32	4,06	32	4,03	33	4,08	32	4,01	32
v5_2 Delo za službo opravljam tudi izven delovnega časa.	3,06	6	3,14	6	3,06	5	3,12	6	3,09	5
v5_3 Moj delovni čas je predolg.	3,57	24	3,66	19	3,70	25	3,72	24	3,66	23
v5_4 Za doseganje delovnih ciljev imam postavljene prekratke roke.	3,40	18	3,53	15	3,52	16	3,55	17	3,49	15
v5_5 Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, je previsok.	3,40	17	3,59	16	3,53	18	3,55	15	3,51	16
v5_6 Z diskriminacijo pri delu imam osebno izkušnjo v tem podjetju.	3,93	33	4,09	33	4,01	32	4,08	33	4,02	33

Pri peti dimenziji »Kakovost delovnega okolja« anketiranci najboljše ocenjujejo trditev: »Z diskriminacijo pri delu imam osebno izkušnjo v tem podjetju« s povprečno oceno vseh štirih let raziskave 4,02 in trditev: »Razporeditev delovnega časa mi ustreza« z oceno 4,01.

Najslabše ocenjujejo trditev: »Delo za službo opravljam tudi izven delovnega časa« s povprečno oceno 3,09.

Tabela 6.6: Prikaz povprečnih vrednosti tez, ki tvorijo dimenzijo »Osebna rast in razvoj«.

Povprečne vrednosti	2007	Rang07	2008	Rang08	2009	Rang09	2010	Rang10	Skupaj	Rang
v6_1 V zadnjem letu sem imel-a v podjetju pogovor o mojem napredku.	2,86	4	3,12	4	2,91	3	3,01	2	2,96	3
v6_2 V zadnjem letu sem se imel-a pri delu priložnost veliko naučiti.	3,57	22	3,78	24	3,64	23	3,68	23	3,66	24
v6_3 Zaposlitev v tem podjetju mi dviguje možnosti, da se zaposlim tudi drugje.	3,37	16	3,70	20	3,48	15	3,55	16	3,51	17
v6_4 V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj.	3,17	9	3,45	10	3,28	10	3,37	10	3,30	10

Med trditvami, ki ocenjujejo šesto dimenzijo »Osebna rast in razvoj«, anketiranci najboljše ocenjujejo trditev: »V zadnjem letu sem se imel-a pri delu priložnost veliko naučiti« s povprečno oceno vseh let 3,66. Najslabše pri tej dimenziji pa anketiranci ocenjujejo trditev: »V zadnjem letu sem imel-a v podjetju pogovor o mojem napredku«, katere povprečna vrednost vseh let je 2,96.

Lahko vidimo, da se najboljše ocenjene trditve v letih 2007, 2008, 2009 in 2010 ponavljajo. Tri najboljše ocenjene trditve v vseh štirih letih projekta Zlata nit so:

- Vseeno mi je, kako se dela v podjetju.
- Vesel-a sem, ko sodelavcu-em nekaj uspe.
- Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu.

Povprečna skupna ocena vseh štirih let raziskave najboljše ocenjene trditve je 4,72, druge najboljše ocenjene trditve 4,67, tretje pa 4,46.

Najslabše ocenjene trditve se nasprotno od najboljših med leti raziskave nekoliko spreminjajo. Če pogledamo skupne ocene vseh štirih let nam pokažejo, da so najslabše ocenjene trditve naslednje:

- Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti.
- V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil/-a priznanje ali pohvalo za dobro delo.
- V zadnjem letu sem imel-a v podjetju pogovor o mojem napredku.

Prva izmed najslabših ocenjenih trditvev dosega skupno povprečno oceno štirih let 2,72, druga 2,91 in tretja najslabše ocenjena trditev 2,96. Trditve: »Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti« je najslabše ocenjena vsa leta raziskave. Preostale najslabše ocenjene trditve pa se med leti raziskave spreminjajo. V letih 2007 in 2008 sta druga in tretja najslabši ocenjeni trditvi: »V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil/-a priznanje ali pohvalo za dobro delo« in »V podjetju napredujejo pravi ljudje«. Leta 2009 in 2010 pa trditvi: »V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil/-a priznanje ali pohvalo za dobro delo« in »V zadnjem letu sem imel-a v podjetju pogovor o mojem napredku«. Kar kaže na to, da se ocena trditve: »V podjetju napredujejo pravi ljudje« z leti izboljšuje, ocena trditve »V zadnjem letu sem imel-a v podjetju pogovor o mojem napredku« pa pada. Ta trditev prvi dve leti zaseda rang četrte najslabše ocenjene trditve, leta 2009 pade na tretji rang, leta 2010 pa postane druga najslabša ocenjena trditev.

Tabela 6.7: Povprečna vrednost šestih dimenzij, kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo.

Povprečne vrednosti	2007	Rang07	2008	Rang08	2009	Rang09	2010	Rang10	Skupaj	Rang
V1. Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim.	3,71	6	3,89	6	3,81	6	3,85	6	3,80	6
V2. Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju.	3,67	5	3,78	5	3,73	5	3,76	5	3,72	5
V3. Org. kultura, klima in medsebojni odnosi.	3,53	4	3,74	4	3,64	4	3,71	4	3,64	4
V4. Podjetnost in inovativnost.	3,47	2	3,61	3	3,54	2	3,58	2	3,54	2
V5. Kakovost delovnega okolja.	3,48	3	3,60	2	3,58	3	3,62	3	3,56	3
V6. Osebna rast in razvoj.	3,24	1	3,51	1	3,33	1	3,40	1	3,36	1

Seštete trditve po sklopih predstavljajo nove nastale spremenljivke, to je šest dimenzij kakovosti odnosa. Najslabša povprečna ocena vseh let raziskave je 3,36, ki predstavlja šesto dimenzijo. Anketiranci najslabše v vseh štirih letih ocenjujejo dimenzijo »Osebna rast in razvoj«. Druga najslabše ocenjena je dimenzija »Podjetnost in inovativnost« (3,54), tretja »Kakovost delovnega okolja« (3,56), četrta »Organizacijska klima, kultura in medsebojni odnosi« (3,64), peta je dimenzija »Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju« z že visoko oceno (3,72). Najboljše pa ocenjujejo dimenzijo »Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenimi«, ki dosega skupno povprečno oceno 3,8 in je prav tako najboljše ocenjena dimenzija vseh let.

Slika 5.1: Primerjava povprečnih vrednosti šestih dimenzij, kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo.

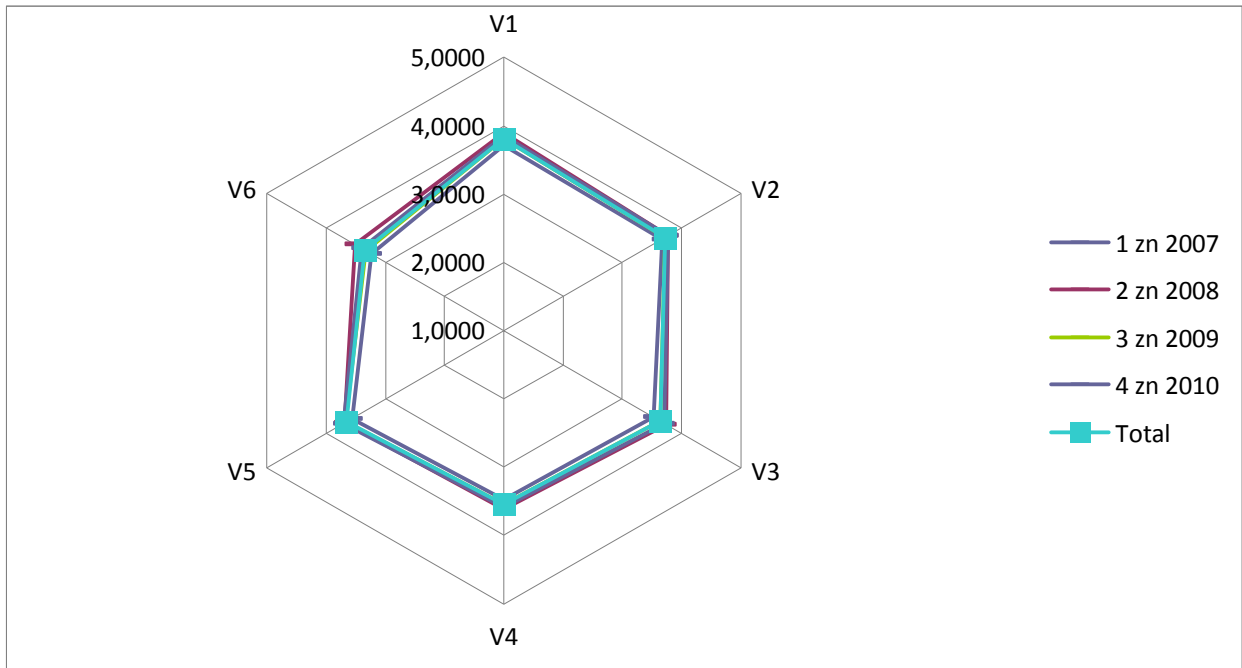


Tabela 6.8: Agregatne povprečne vrednosti kakovosti med zaposlenimi in organizacijo.

Povprečne vrednosti	2007	2008	2009	2010	Skupaj
Kakovost odnosa med zaposlenimi in organizacijo	3,56	3,73	3,66	3,72	3,66

Agregatna povprečna ocena odnosa med zaposlenimi in organizacijo je leta 2007 znašala 3,56, leta 2008 pa 3,73. Nekaj manj, 3,66, je agregatna povprečna ocena znašala leta 2009, nakar se je leta 2010 povzdignila na oceno 3,72.

6 INTERPRETACIJA REZULTATOV ANALIZE PODATKOV

Rezultati izračunanih aritmetičnih sredin posameznih tez in dimenzij nam pokažejo sliko zadovoljstva zaposlenih z odnosom med njimi in njihovim podjetjem.

Rast in razvoj zaposlenih je tisto področje, katero zaposleni najslabše ocenjujejo v odnosu s podjetji. Zaposleni predvsem pogrešajo priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delovno nalogo, tudi z ustreznostjo nagrad in napredovanjem se ne strinjajo najbolje. Posamezniki se na delovnih mestih prevečkrat srečajo z diskriminacijo. Kot pravi Kohont, podjetja še naprej ostajajo pred izzivi, s katerimi lahko izboljšajo kakovost odnosa med organizacijo in zaposlenimi. Na eni strani je to potreba po odkritem komuniciranju in nepotrebna skromnost, poudarja Kohont, ki je morda razlog za to, da pohvale za dobro opravljeno delo ostajajo neizražene, na drugi strani pa je potreben razmislek in aktiven pristop k preprečevanju diskriminacije pri delu (Kohont v Petkovšek 2009).

Očitno je, da slovenski zaposlovalci pozabljajo na primerni sistem nagrajevanja. Pojem plač in nagrajevanja je sicer precej širok, saj zavzema vse, kar delodajalec ponuja zaposlenemu, tako so osebna rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter privlačna prihodnost manj otipljivi dejavniki, hkrati pa tudi posredna plačila in nagrade. Za delodajalca so naložba, ki se povrne z vejo uspešnosti zaposlenih in posledično podjetja (Zupan v Svetlik 2009, 528).

Prav tako predstavljajo pomanjkljivost v praksi številnih podjetij letni razgovori. Zaposleni namreč pogrešajo pogovor s svojimi vodji. Ta pogovor prispeva k izboljšanju dela, ker gre za obliko medsebojnega komuniciranja z zaposlenim. Ravno tako je to idealna priložnost v odnosu, da sodelavec izve od svojega nadrejenega, ali je slednji zadovoljen z njegovim delom, kaj se od njega pričakuje ter kako lahko izboljša svoje rezultate (Merkač Skok 2006, 153).

Zavedanje o pomenu in vlogi dobre komunikacije pri vodenju je še vedno premalo. Politika zapiranja pred javnostmi (tudi notranje), enosmernega obveščanja in nezadostnega poslušanja svoje javnosti je še vedno preveč prisotna komunikacijska praksa. Del razlogov lahko pripisujemo naši splošni narodni kulturi, ki te večšine ne postavlja na ustrezno družbeno mesto. Drugi del razlogov pa tiči v ne dovolj osveščenih menedžerjih, katere je strah odprte komunikacije z zaposlenimi. Vendar je komunikacija temelj vsake gospodarske družbe, zato

je ključnega pomena, da se slovenska podjetja začnejo tega zavedati in graditi na dobrih komunikacijah z lastnimi zaposlenimi (Pavlič Kamien 2009, 26).

Po drugi strani so zaposleni v slovenskih podjetjih zadovoljni z razporeditvijo delovnega časa. Večina je ponosna, da je članica podjetja, v katerem delajo. Prav tako pa med sodelavci vladajo dobri medsebojni odnosi. Visoka je tudi ocena zaposlenih o kakovosti delovnega življenja.

Za najboljša slovenska podjetja je značilno, da si prizadevajo za ustvarjanje takega delovnega okolja, ki sodelavcem omogoča samoaktualizacijo, občutek uspeha in zadovoljstva. Njihovi vodje skrbijo za pretok informacij in vključevanje sodelavcev s poslušom za druga področja njihovega življenja, zaradi česar se zaposleni v podjetju počutijo varne in so ponosni sooblikovalci poslovnih uspehov. Podjetja, ki v okviru družbene odgovornosti v središče postavljajo zaposlene, so namreč tudi ekonomsko uspešnejša (Petkovšek 2009, 51).

Podatek o agregatnih povprečnih ocenah kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijami je splošno dober. Manjši upad je sicer zaznati v letu 2009, katerega si lahko razlagamo kot posledico gospodarske krize in recesije. Spodbudno pa je dejstvo, da se leta 2010 agregatna povprečna ocena zopet dvigne in je boljša od leta 2007. Kakovost odnosa se torej zaradi zunanjih okoliščin spreminja, vendar stremi k temu, da se izboljšuje.

Prvo hipotezo, ki pravi: Kakovost odnosa med zaposlenimi in organizacijo se izboljšuje, lahko torej na podlagi empirične raziskave potrdim. Zavedati pa se je potrebno, da vzorec na katerem sem opravljala raziskavo ni reprezentativen, zato rezultatov ne moremo posploševati na celotno populacijo. Tudi obdobje, v katerem je bila raziskava izvedena je še vedno prekratko, da nam bi lahko podalo zanesljive podatke o tem ali se kakovost odnosa izboljšuje. Šele po nekaj letih raziskave bo statistika pokazala realno sliko stanja kakovosti odnosov.

Drugo hipotezo, ki pravi: Rast in razvoj zaposlenih predstavlja v organizacijah še vedno zapostavljeno področje, lahko tudi potrdim. V vseh letih raziskavah je namreč ta dimenzija najslabše ocenjena s strani zaposlenih, ki odgovarjajo na vprašalnik o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo.

7 OMEJITVE RAZISKAVE

Izpostaviti moram, da je bila Zlata nit razvita kot strokovno-medijski projekt, namenjen predvsem širši javnosti (Makovec Brenčič in drugi 2008, 746). Pri omejitvi interpretacije rezultatov velja upoštevati predvsem vidike vzorčenja, ki temeljijo na samoselekciji podjetij ter nadpovprečnosti podjetij v vzorcu glede na slovensko populacijo podjetij (Makovec Brenčič in drugi 2008, 746). Glede na to, da so v raziskavo vključena samoselekcionirana podjetja lahko pričakujemo, da bo ocena kakovosti odnosa visoka. Kljub temu ocena še vedno ni blesteča, s čimer lahko predpostavljamo, da bi bila ocena odnosa naključno izbranega vzorca še nižja.

Glede na to, da se podjetja samoselekcionirajo se nam porajajo vprašanja o tem kaj sploh pripelje podjetja k dejstvu, da se prijavijo na izbor. Mogoče to storijo zgolj zaradi tega, da bi se izpostavila v javnosti ali pa jih resnično zanima ocena zadovoljstva svojih zaposlenih in kakovost njunega odnosa. Tudi iskrenost anketirancev, zaposlenih v podjetjih, lahko postavimo pod vprašaj. Veliko kritik je slišati tudi na račun koristi medijske hiše Dnevnik, ki jo ima s projektom Zlata nit. Vodja Zlate niti Saša Mrak se na te kritike odziva z besedami: »Priznam, da si vsi želimo, da bi najboljši zaposlovalci res oglaševali več pri nas in se naročili na časnik Dnevnik ter z nami iskali tudi nove kadre. Oglasi so tudi naš prihodek in njihovo sporočilo v našem mediju« (Mrak 2009b, 5).

Kljub navedenim omejitvam pa rezultati raziskave Zlate niti predvsem zaradi velikega števila ocen na področju dimenzij odnosov med podjetjem in zaposlenimi pomeni dragocen vpogled v izbrane dimenzije tovrstnih odnosov v 101 najboljšem zaposlovacu Zlate niti. Ne smemo torej pozabiti, da je skupno v štirih letih raziskave 33388 zaposlenih ocenjevalo svoja podjetja (Makovec Brenčič in drugi 2008, 746). Kar nam podaja veliko bazo podatkov, ki jih ni za zanemarjati.

8 SKLEP

V diplomski nalogi sem raziskovala odnos med zaposlenimi in organizacijo. Uvodoma sem predstavila medijsko-raziskovalni projekt Zlata nit, ki med slovenskimi podjetji išče najboljšega zaposlovalca. Nekaj besed sem namenila ciljem, namenu ter metodologiji projekta, ki med drugim tudi raziskuje odnos med zaposlenimi in organizacijo. Ker je ta odnos zelo kompleksen in večdimenzionalen pojav, sem zanj s težavo našla in izoblikovala natančno definicijo. Da bi pojem odnosa med zaposlenimi in organizacijo lažje razumeli, sem poleg odnosa, definirala tudi njegove dimenzije, katere so izoblikovali pri projektu Zlata nit.

V empiričnem delu sem opravila statistične izračune na podlagi pridobljenih odgovorov na vprašalnik Zlate niti o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo. Izračunala sem povprečne vrednosti posameznih ocenjevanih tez vprašalnika in šestih dimenzij odnosa. Poleg tega pa pridobila tudi povprečne ocene odnosa med zaposlenimi in organizacijo.

Rezultati kažejo, da se odnos med zaposlenimi in organizacijo izboljšuje. Velik vpliv na kakovost odnosov ne igra samo pravilno ravnanje podjetji s svojimi zaposlenimi ampak tudi okolica in gospodarske razmere. Zato v letu 2009 ocena kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo nekoliko pade. Vendar, glede na to, da se leta 2010 zopet povzdigne, lahko pričakujemo, da se bo ocena v prihodnosti izboljševala.

Organizacije so na dobri poti k temu, da bodo s svojimi zaposlenimi s časom vzpostavile še kakovostnejši odnos. Vendar je pot k temu dolgotrajna in zahteva veliko dela in potrpežljivosti. Nekaj več pozornosti bodo v prihodnosti morala podjetja nameniti rasti in razvoju svojih zaposlenih. Svoje zaposlene bodo morale nagraditi in pohvaliti za svoje dobro opravljeno delo ter jih s tem motivirati. Zaposlenim morajo pokazati, da jim ni vseeno kako je z njimi, šele takrat tudi zaposlenim ne bo vseeno kako je z njihovimi podjetjem. Vsekakor je potrebno razmisliti tudi o diskriminaciji na delovnih mestih in najti prave rešitve, da se le ta odpravi.

Odnos med zaposlenimi in organizacijo je eden izmed ključnih faktorjev s katerimi bodo podjetja zacvetela v vsej svoji moči. Organizacije je potrebno spodbujati k temu, da bodo negovale in vzdrževale ta odnos. Zlata nit s promoviranjem dobrih praks pripomore k izboljšanju odnosov z zaposlenimi v slovenskih podjetjih.

LITERATURA

Drnovšček, Mateja. 2007. Notranje podjetništvo za dinamična delovna okolja. V *Zlata nit 2007*, ur. Saša Mrak, 24–29. Slovenija: časopisna družba Dnevnik d.d.

Dnevnik. 2010. Kaj je zlata nit? Dostopno prek: <http://zlatanit.dnevnik.si/sl/O+projektu/Kaj+je+Zlata+nit> (10. junij 2011).

Fatur, Peter in Borut Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja*. Koper: Fakulteta za management.

Ferligoj, Anuška. 1995. *Osnove statistike*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Furnham, Adrian. 2005. *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. New York: Psychology Press.

Ilič, Branko in Svetlik Ivan. 1996. *Kvaliteta delovnega življenja in zdravje zaposlenih v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Ilič, Branko. 2000. Kakovost delovnega življenja in značilnosti medorganizacijske mobilnosti zaposlenih v Sloveniji. V *Kakovost življenja : stanja in spremembe*, ur. Srna Mandič, 75–91. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Inšpektorat republike Slovenije za delo. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. 2010. Dostopno prek: http://www.id.gov.si/si/storitve/pogosta_vprasanja_in_odgovori/delovna_razmerja/14_delovni_cas/razporejanje_delovnega_casa/ (5. avgust 2011).

Kaplan, Robert in David Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov. Preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: GV Založba.

Kuhelj Krajnovič, Edita in Krmelj Tjaša. Metodologija Zlate niti, izbora zaposlovalca leta 2007/2008. V *Zlata nit 2007*, ur. Saša Mrak, 17–20. Slovenija: časopisna družba Dnevnik d.d.

Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

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* 40 (6): 728–751.

Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposleni*. Koper: Fakulteta za management.

Mesner Andolšek, Dana. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Meško Štok, Zlatka. 2009. *Management znanja v sobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.

Mihalič Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

Mihelič, Katarina Katja. 2008. Vrednote in organizacijska kultura. V *Vloga kulture v združbah (organizacijah)*, ur. Borut Rusjan, Jure Kovač in Rudi Rozman, 32–39. Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management.

Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Mrak, Saša. 2007a. To pa je že druga Zlata nit, ki jo prepletamo. V *Zlata nit 2007*, ur. Saša Mrak, 5–8. Slovenija: časopisna družba Dnevnik d.d.

--- 2007b. Kako se prepleta Zlata nit. V *Zlata nit 2007*, ur. Saša Mrak, 11–16. Slovenija: časopisna družba Dnevnik d.d.

--- 2008a. Kaj je Zlata nit? V *Zlata nit 2008*, ur. Saša Mrak, 17–18. Slovenija: časopisna družba Dnevnik d.d.

--- 2008b. Organiziranost Zlate niti. V *Zlata nit 2008*, ur. Saša Mrak, 19–20. Slovenija: časopisna družba Dnevnik d.d.

--- 2009a. Kaj je Zlata nit? V *Zlata nit 2009*, ur. Saša Mrak, 23–28. Slovenija: časopisna družba Dnevnik d.d.

--- 2009b. Brez epiloga malin. V *Zlata nit 2009*, ur. Saša Mrak, 5–6. Slovenija: časopisna družba Dnevnik d.d.

Omerzel Gomezelj, Doris. 2009. *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Koper : Fakulteta za management.

Pavlič Kamien, Darinka. 2009. Komunikacija je temelj uspeha in premalo izkoriščen instrument vodenja. *Industrijska demokracija* 13 (1): 26–27.

Pavlin, Branko. 2007. Predgovor. V *Zlata nit 2007*, ur. Saša Mrak, 5–6. Slovenija: časopisna družba Dnevnik d.d.

Petkovšek Jana. 2009. Družbeno bolj odgovorni so tudi ekonomsko bolj uspešni. *Revija MQ*. (10) 50 – 51. Dostopno prek:
http://www.zdruzenjemanager.si/storage/5191/15_Druzbeno_bolj_odgovorni_so_tudi_bolj.pdf (30. avgust 2011).

Svetlik, Ivan in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Traven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.

Zakon o delovnih razmerij (ZDR). Ur. l. RS 42/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200242&stevilka=2006> (5. avgust 2011).