

ODNOSI MED ZAPOSLENIMI IN PODJETJI IN NJIHOV VPLIV NA USPEŠNOST POSLOVANJA: REZULTATI RAZISKAVE ZLATA NIT 2007

Povzetek. Pričujoči članek preučuje povezanost šestih izbranih dimenzij odnosov med zaposlenimi in 101 najboljšim zaposlovalcem raziskave Zlata nit. Merjenje posameznih dimenzij in kakovosti odnosov med zaposlenimi in podjetjem je potekalo s pomočjo Vprašalnika o značilnostih delovnega mesta (Hackman in Oldham, 1975), kjer je v letu 2007/8 v raziskavi sodelovalo več kot 10.500 zaposlenih iz 101 slovenskega podjetja. Rezultati Zlate niti jasno kažejo močno in pozitivno povezanost med posameznimi dimenzijami odnosa med zaposlenimi in podjetji ter kazalci tržne, inovacijske in finančne uspešnosti. Tako podjetja, ki izkazujejo bolj kakovosten odnos z zaposlenimi, dosegajo na trgu večjo uspešnost.

Ključni pojmi: odnosi, podjetje, zaposleni, uspešnost podjetij

728

Uvod

Mnogokrat se v trženju, in seveda tudi na drugih področjih poslovanja in njegovega vodenja, lotevamo odnosov, ki jih podjetja razvijajo navzven, do svojih ciljnih javnosti in deležnikov. Po mnenju McDermotta in Chana (1996: 6) je možno doseči, ohranjati in razvijati dolgoročne konkurenčne prednosti predvsem z razvijanjem in upravljanjem prvovrstnih odnosov z vsemi skupinami deležnikov v širšem in ožjem okolju podjetja. Številni avtorji kot npr. Freeman (1984); Polonsky et al. (2002) in Christopher et al. (2003) pri tem izpostavljajo vidik podjetja kot koalicije deležnikov, med katerimi so v prvi vrsti zaposleni, nato pa kupci, dobavitelji itn. Pri tem Galbreath (2006: 1106) neposredno poveže teorijo deležnikov (ang. stakeholder theory) z

* Dr. Maja Makovec Brenčič, izredna profesorica, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

** Mag. Matevž Raškovič, asistent, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

***Dr. Miha Škerlavaj, docent, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

managementom odnosov med deležniki ter doseganjem dolgoročnih konkurenčnih prednosti na trgu in boljšimi poslovnimi rezultati.

Redkokdaj pa povežemo notranje odnose z zunanjimi in skušamo raziskati njihov obstoj in uspešnost na ravni celotnega podjetja ter interakcijo ali celo mreženje v trikotniku *zaposleni – podjetje – trg*. Ena od takšnih raziskav je zagotovo Zlata nit, ki povezuje celoto različnih vrst odnosov, ki jih ustvarja in neguje podjetje z vsemi deležniki, kupci in zaposlenimi – torej navznoter in navzven. Kljub temu, da je bila raziskava v izhodišču zasnovana kot strokovno-medijski projekt, je omogočila dobro osnovo za raziskovanje obstoja in vpliva odnosov ustvarjenih na ravni posameznika – zaposlenega na uspešnost poslovanja podjetij.

Namen članka je prikazati šest izbranih dimenzij odnosov med zaposlenimi in 101 najboljšim slovenskim zaposlovalcem, ki jih je merila Zlata nit, jih znanstveno utemeljiti in prikazati njihovo povezavo z uspešnostjo delovanja podjetij ter na osnovi ugotovitev raziskave ponuditi priporočila za managerje. V prvem delu članka se osredotočamo na človeka kot središčnega vira dolgoročnih strateških prednosti, nadaljujemo s pregledom vpliva ustreznega ravnanja z ljudmi (zaposlenimi) na uspešnost podjetij in pomenom t. i. paradigme odnosov v sodobnem poslovanju ter zaključujemo s kratkim pregledom rezultatov primerjav zadovoljstva zaposlenih v Evropi in spremljanju organizacijske klime v Sloveniji. V nadaljevanju v drugem delu predstavljamo vsebinsko ozadje, metodologijo ter vzorčenje raziskave Zlata nit, ki ga v tretjem delu nadgradimo s teoretično utemeljitvijo uporabljenih šestih dimenzij, s katerimi je Zlata nit merila odnose med zaposlenimi in 101 najboljšim slovenskih zaposlovalcem. V četrtem delu prikažemo povezavo med izbranimi dimenzijami odnosov med zaposlenimi in podjetji, v petem delu pa izpostavimo pomen rezultatov za prakso. Članek zaključujemo z omejitvami raziskave, napotki za prihodnje raziskovanje ter sklepom.

Pomen človeškega dejavnika v podjetju

Po mnenju Penrosove, ene prvih raziskovalk virov konkurenčnih prednosti v podjetjih in teoriji rasti podjetja, se ta razvijajo in rastejo predvsem na podlagi zbranega znanja in izkušenj, ki izvirajo iz njih samih in ne toliko zaradi razmer in dogajanja na trgu (Penrose, 1959/1995). Tovrsten pogled sta z vidika razvoja ekonomske teorije izpostavila tudi Nelson in Winter (1982) ter Teece et al. (1997). Navedeni avtorji umeščajo koncept t. i. *dinamičnih sposobnosti*, ki vodijo v razvoj virov dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Beck in Keiser (2003: 794) sta kasneje tovrsten zbir znanja in izkušenj kot virov konkurenčne prednosti podjetij poimenovala *organizacijsko učenje*, ki v svojem najširšem pojmovanju predstavlja temeljni vpliv na delovanje in 'vedenje' podjetja na trgu, pri tem pa igra ključno vlogo predvsem človek oz. zaposleni

v podjetjih. Tudi nekatere druge raziskave, kot npr. Škerlavaj et al. (2007), na podlagi empiričnih podatkov v slovenskem prostoru izpostavljajo vidik kulture organizacijskega učenja in s tem človeka na poslovno uspešnost podjetja.

Teorija virov (ang. resource-based theory) prav tako izpostavlja pomen virov z vidika sposobnosti, veščin in znanj kot ključnih dejavnikov prihodnjega razvoja podjetja (Mabey et al., 1998), pri čemer zaposleni predstavljajo najpomembnejši vir v podjetju (Li, Zhao in Liu, 2006: 681). Tega mnenja sta tudi Prahalad in Hamel (1990), ki izpostavljata človeške vire v podjetju kot ključno osnovo strateških prednosti v podjetjih (Karami et al., 2004: 50). Lahteenmaki et al. (1998) izpostavljajo še pomen usklajenosti med človeškimi viri ter ravnanjem z ljudmi in preostalimi poslovnimi funkcijami ter zunanjim okoljem. S tega vidika (Armstrong, 1991: 54) predstavljajo zaposleni najpomembnejše premoženje vsakega podjetja, zato je učinkovito in ustrezno ravnanje z ljudmi v podjetju eden izmed najpomembnejših pogojev uspešnosti podjetij (Armstrong, 1991: 54). Seveda pa morajo zato podjetja zaposlenim zagotoviti tudi ustrezne pogoje za delo, s čimer bodo le-ti lahko pri svojem delu uporabljali svoje zmožnosti in znanja ter tako prispevali k uspešnosti podjetja (Zupan v Dimovski et al., 2005: 69).

Tudi Merkač Skok (2005: 21) meni, da ravnanje podjetij oz. vodilnih z ljudmi (zaposlenimi) predstavlja enega izmed ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja vsakega podjetja oz. organizacije. Tangem (2004: 733) pri tem dodaja, 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 temeljnega odnosa med podjetjem in zaposlenimi. Tovrsten pristop k sodobnemu presojanju uspešnosti podjetij in organizacij izpostavlja tudi t. i. *sistem uravnoteženih kazalnikov* (ang. Balanced Scorecard), ki sta ga razvila Kaplan in Norton (1996), kjer sta učenju in prenosu znanj ter notranjim procesom, med katere sodi tudi ravnanje z ljudmi, posvetila še posebno pozornost.

Odnosi med zaposlenimi in podjetjem

Na področju poslovođenja in organizacije je v zadnjem obdobju opazen premik k t. i. paradigmi odnosov, ki v ospredje postavlja odnose (Aijo, 1996: 8); tako z vidika strukture in vsebine kot tudi funkcije. Že Best (1990) je opozarjal, da so se sodobna podjetja znašla v novih razmerah konkurenčnosti, ki jih je poimenoval 'nova konkurenca', v kateri podjetja ne tekmujejo na trgu več kot posamezniki, temveč kot udeleženci v družbenih in poslovnih omrežjih, ki jih tvorijo skupaj s kupci, odjemalci, dobavitelji in tudi zaposlenimi - torej različnimi skupinami deležnikov. Tovrsten pogled se neposredno navezuje na t. i. paradigmo odnosov, ki v ospredje postavlja odnose, ki jih podjetje tvori izven in znotraj sebe kot ključne vire konkurenčnih prednosti

(Morgan in Hunt, 1994). Tudi z vidika sociologije in omrežne teorije (ang. network theory) družba ne predstavlja zgolj vsote posameznikov in njihovih značilnosti, temveč predvsem omrežje družbenih struktur s številni povezavami med udeleženci (de Nooy, Mrvar in Batagelj, 2006: 3).

Morgan in Hunt (1994: 22) sta kot ena izmed utemeljitev t. i. paradigme odnosov na področju poslovanja in organizacije opredelila odnose v kontekstu vseh aktivnosti, ki so usmerjene v vzpostavitev, razvoj ter upravljanje uspešnih in dolgoročnih interakcij oz. izmenjav. Podobno Fournier, Dobscha in Mick (1998) opredeljujejo odnos kot vez (interakcijo) med vsaj dvema straneма (udeležencema) z namenom ustvarjanja vrednosti za vse strani v odnosu (Walter, Ritter in Gemünden, 2001). Iacobucci in Ostrom (1996) k temu dodajata, kako so tovrstne interakcije dolgoročne, trajne in predstavljajo dinamičen proces, ki je v nasprotju s preprostimi in nepovezanimi transakcijami.

Paradigma odnosov se je v teoriji poslovanja in organizacije močno uveljavila predvsem na področju trženja, kjer je pristop trženja na podlagi odnosov (ang. relationship marketing) postal eden izmed osrednjih orodij sodobnega integriranega trženja. Kljub navidezni različnosti (trženje na podlagi odnosov – osrednja usmeritev do zunanjih deležnikov; organizacijska teorija – središče odnosov navznoter) obstaja močna povezava med sodobno teorijo trženja ter ravnanja z ljudmi in sodobno organizacijsko teorijo, saj je na zaposlene v podjetju možno gledati tudi kot na poseben notranji trg s povsem tržno 'daj-dam' dinamiko, kar je v skladu s t. i. področjem notranjega trženja v trženjski teoriji (Ballantyne, 2003). Tudi Morgan in Hunt (1994: 22), kot ena izmed utemeljiteljev trženja na podlagi odnosov, izpostavljata, da osnovni princip trženja na podlagi odnosov temelji na vzpostavitvi, upravljanju in ohranjanju dolgoročnih partnerskih izmenjav, pri čemer dimenzija partnerstva ni omejena samo na kupce ali odjemalce, temveč so dijo v ta kontekst prav tako tudi zaposleni.

Po mnenju Vareya in Lewisa (1999: 941) predstavlja notranje trženje oblikovanje in ohranjanje odnosov ter management znanja za t. i. »novo organizacijo«, ki deluje v razmerah Bestove (1990) »nove konkurence«. Udejanjanje načel trženja na podlagi odnosov pa lahko v tem primeru pomeni učinkovito ravnanje z ljudmi, ki vodi v vzpostavitev zdravega odnosa med zaposlenimi in podjetjem. Po mnenju Slapničarjeve (2008: 27) je cilj dobrega odnosa med zaposlenim in podjetjem ustvariti okolje, v katerem zaposleni zaznava svojo zaposlitev kot 'družbeno pogodbo', ki presega preproste okvirje ekonomske logike. Kakovost odnosov med zaposlenimi in podjetjem tako igra pomembno vlogo v organizacijski teoriji. Zlasti je na tem področju uveljavljena teorija značilnosti delovnega mesta (Hackman in Oldham, 1980), ki poudarja, da je z analizo in oblikovanjem delovnih mest mogoče vplivati na motivacijo, zadovoljstvo pri delu in posledično tudi uspešnost poslovanja samega podjetja (Idaszak in Drasgow, 1987; Buys, Olckers, in Schaap, 2007).

Dosedanje raziskave o zadovoljstvu zaposlenih in merjenju organizacijske klime v slovenskih organizacijah

Po podatkih Evropske ustanove za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer, ki od leta 1990 spremlja tudi delovne pogoje in zadovoljstvo zaposlenih v različnih evropskih državah, dosega Slovenija med 31 primerjanimi državami s 26. mestom relativno slabo uvrstitev (Bandur, 2007). In čeprav v večini primerjanih držav obstaja močna stopnja korelacije med gospodarsko razvitostjo posamezne države, merjeno z bruto domačim proizvodom na prebivalca ter povprečno stopnjo zadovoljstva zaposlenih, to ne velja tudi za Slovenijo, ki se kljub visoki gospodarski razvitosti med desetimi članicami novinkami uvršča po stopnji zadovoljstva svojih zaposlenih na sam rep (Hribar, 2007: 13). Po podatkih omenjene raziskave je tako le dobra desetina zaposlenih Slovencev zelo zadovoljna s svojo zaposlitvijo in delovnimi pogoji, medtem ko je dobra tretjina nezadovoljnih ali zelo nezadovoljnih (Fourth European Working Conditions Survey, 2007: 78).

Tudi v slovenskem prostoru ima merjenje in spremljanje organizacijske klime kot enega izmed ključnih kazalnikov 'kakovosti' odnosov med zaposlenimi in podjetji večletno tradicijo v okviru projekta raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah SiOK. Zadnji razpoložljivi podatki iz leta 2006, kjer je sodelovalo 91 slovenskih organizacij, kažejo v povprečju srednje visoke, ponekod celo nizke povprečne ocene za večino od 12-tih dimenzij, ki se nanašajo na organizacijsko klimo in zadovoljstvo v slovenskih podjetjih. Tako je npr. na 5-stopenjski merski lestvici relativno najvišje med zaposlenimi v 91 sodelujočih organizacijah ocenjena dimenzija *Odnos do kakovosti* (3,73), najnižje pa dimenzija *Razvoj kariere* (2,72). Povprečna stopnja zadovoljstva med zaposlenimi v raziskavi je v letu 2005 znašala 3,45. Pet letno povprečje v obdobju 2001–2005 znaša le 2,67 (SiOK, 2006: 18). Slika 1 v nadaljevanju podrobneje prikazuje povprečne vrednosti izbranih 12 dimenzij ter stopnje zadovoljstva v letih 2003, 2004 in 2005.

Kot kažejo podatki v sliki 1 v obdobju 2003 do 2005 ni moč zaznati večjih sprememb v organizacijski klimi v primerjanih slovenskih organizacijah, kar lahko nakazuje na dokaj stabilen prikaz ravni organizacijske klime v Sloveniji. Zanimivo, v celotnem obdobju zasedajo dimenzije razvoj kariere, sistem nagrajevanja ter vidik notranjega komuniciranja in informacij zadnja tri mesta med merjenimi kriteriji, kar gre lahko razumeti tudi kot nezadosten razvoj in vlaganje v najvrednejšega dejavnika v podjetju – človeka (SiOK, 2006: 14).

Slika 1: PRIMERJAVA IZBRANIH DIMENZIJ MERJENJA ORGANIZACIJSKE KLIME RAZISKAVE SIOK V OBDOBJU 2003–2004

| | SIOK 2003 | SIOK2004 | SIOK2005 | Razlika |
|--|-----------|----------|----------|---------|
| Odnos do kakovosti | 3,80 | 3,73 | 3,73 | 0,00 |
| Inovativnost in iniciativnost | 3,65 | 3,57 | 3,56 | -0,01 |
| Motivacija in zavzetost | 3,51 | 3,44 | 3,47 | +0,03 |
| Pripadnost organizaciji | 3,50 | 3,40 | 3,40 | 0,00 |
| Notranji odnosi | 3,34 | 3,26 | 3,31 | +0,05 |
| Strokovna usposobljenost in učenje | 3,33 | 3,22 | 3,25 | +0,03 |
| Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev | 3,32 | 3,21 | 3,24 | +0,03 |
| Vodenje | 3,29 | 3,23 | 3,25 | +0,02 |
| Organiziranost | 3,29 | 3,19 | 3,20 | +0,01 |
| Notranje komuniciranje in informacije | 3,00 | 2,91 | 2,96 | +0,05 |
| Razvoj kariere | 2,82 | 2,73 | 2,72 | -0,01 |
| Nagrajevanje | 2,82 | 2,75 | 2,77 | +0,02 |
| Zadovoljstvo | 3,44 | 3,42 | 3,45 | +0,03 |

Vir: SiOK, 2006: 14

Raziskava Zlata nit

Ideja in ozadje raziskave

Raziskava Zlata nit predstavlja enega večjih strokovno-medijskih projektov v slovenskem poslovnem prostoru. Projekt je v letu 2008 zaživel prvič, pod okriljem časopisne hiše Dnevnik ter v sodelovanju z agencijo Mediade. Na odprt poziv v časopisu Dnevnik ter na spletu se je k prostovoljnemu sodelovanju v raziskavi odzvalo preko 130 slovenskih podjetij in čez 10.500 njihovih zaposlenih, na podlagi katerih je bil sestavljen izbor 101 najboljšega slovenskega zaposlovalca. Projekt je pridobil močno podporo tako s strani poslovnega kot tudi akademskega sveta, njegov častni pokrovitelj pa je bilo tudi slovensko ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.

Osrednji cilj Zlate niti je bil poiskati podjetje, »v katerem imajo zaposleni možnost uresničevati svoje talente ter z njimi prispevati k uspehu organizacije« ter podjetje, »ki je z vidika ustvarjalnega, uspešnega in učinkovitega razvoja zaposlenih in organizacije najboljši slovenski zaposlovalec« (Kuhelj, Krajnovič in Krmelj, 2008: 17).

Pristop projekta Zlata nit je bil konceptualno zasnovan na sistemu t. i. *uravnoveženih kazalnikov* s poudarkom na poveztivosti med trženjem, ravnanjem z ljudmi, inovacijami ter kakovostjo odnosov med zaposlenimi in podjetji. Rezultati Zlate niti so tako poleg izbora najboljših slovenskih zaposlovalcev v skupinah malih, srednjih in velikih podjetij omogočili tudi pri-

merjavo podjetij po številnih finančnih, inovacijskih in trženjskih značilnostih ter tako postavili v ospredje tudi pomen večfunkcijske prepletenosti in usklajenosti kot pomembnega vira za doseganje dolgoročnih konkurenčnih prednosti (Walker et al., 2006).

Metodologija raziskave Zlata nit

Podatki so bili zbrani na podlagi dveh povezanih vprašalnikov, pri čemer je prvi vprašalnik vseboval trditve o šestih izbranih dimenzijah odnosov med zaposlenimi in podjetjem, ki so bile merjenje s pomočjo 38-ih trditev (5-stopenjska Likertova lestvica) na podlagi vprašalnika o značilnostih delovnega mesta (Hackman in Oldham, 1975). Za potrebe operacionalizacije teorije značilnosti delovnega mesta sta Hackman in Oldham (1975) prepoznala in razvila pet dimenzij: (1) raznolikost potrebnih spretnosti za opravljanje aktivnosti na določenem delovnem mestu, (2) stopnja zaključenosti nalog na določenem delovnem mestu in vidnosti rezultatov dela, (3) pomembnost dela z vidika vpliva, ki ga ima na življenje ali delo drugih ljudi, (4) avtonomnost pri delu, in (5) jasne in neposredne povratne informacije o uspešnosti dela. Testiranje psihometričnih značilnosti vprašalnika o značilnosti delovnih mest (Hackman in Oldham, 1975) je pokazalo zahtevo po njegovi nadgradnji (Idaszak in Drasgow, 1987; Idaszak, Bottom in Drasgow, 1987; Kulik, Oldham, in Langner, 1988). Dopolnjeni vprašalnik o značilnostih delovnih mest tako nadgrajuje originalni vprašalnik iz petih dimenzij s 15 postavkami na šest dimenzij z 20 postavkami. Kljub temu pa Kulik, Oldham in Langner (1988) pozivajo tudi bodoče raziskovalce k nadgradnji vprašalnika.

Zlata nit je dodatno nadgradila vprašalnik o značilnostih delovnega mesta. Gre namreč za razumevanje odnosov med delovnimi mesti in njihovimi nosilci (ljudmi), ki širi atomistično razumevanje pojava delovnega mesta kot izolirane tvorbe na individualni ravni na pojav, ki je močno prepleten in odvisen od povezav z drugimi člani organizacije. Na ta način je nastala večnivojska analiza odnosov med zaposlenim in organizacijo: na ravni posameznika, organizacije, kot tudi povezav med posamezniki. 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 klime, kulture in medsebojnih odnosov, (4) podjetnost in inovativnost, (5) kakovost delovnega okolja, ter (6) osebno rast in razvoj. Vprašalnik o kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo ima torej vseh šest predstavljenih vsebinskih dimenzij in 38 merskih postavk (5-stopenjskih trditev Likertovega tipa z dodatno možnostjo »ne vem, ne morem oceniti«). Analiza je pokazala, da je zanesljivost merjenja vseh šestih konstrukтов, merjena s testom Cronbach alfa, presežala mejno vrednost 0,6, kar nakazuje

na zanesljivo merjenje vseh šestih konstruktov (dimenzij odnosov med zaposlenimi in podjetjem) s pomočjo uporabljenih trditev.

Drugi vprašalnik je zajemal izbrane ocene trženjskih in inovacijskih kazalcev ter ocene zaznane stopnje preoblikovanja posameznih procesov znotraj podjetja v zadnjih dveh letih. Trženjske spremenljivke so se nanašale na podatke in ocene o tržnih deležih na glavnih trgih in v glavnih izdelčnih skupinah (merjeno v odstotkih), delež prodaje na tujih trgih (merjeno v odstotkih), kot tudi na podatke o najpomembnejših vrstah kupcev (končni, podjetja ali javne institucije), stopnje zvestobe (zadržanja) kupcev in zaznane cenovne pozicioniranosti glede na konkurenco (že oblikovani razredi). Na drugi strani so inovacijske spremenljivke zajemale vprašanja o številu novo vpeljanih proizvodov in storitev kot plod lastnega znanja v zadnjih dveh letih, deležu prihodkov, namenjenega raziskavam in razvoju, številu zaščitene inovacij v podjetju ter deležu prihodkov, ustvarjenega z izdelki mlajšimi od treh let. Finančni podatki so bili pridobljeni s pomočjo podatkovne baze GVIn.

Na osnovi podatkov prvega in drugega vprašalnika je bilo med 101 podjetjem izbranih 21 finalistov v tri skupine podjetij – malih, srednjih in velikih. Finalisti so bili izbrani na podlagi sestavljene ocene, in sicer: 60 % rezultati prvega vprašalnika o značilnosti delovnih mest (Hackman in Oldham, 1975), 20 % rezultatov drugega vprašalnika o izbranih trženjskih in inovacijskih kazalcih uspešnosti ter 20 % vrednosti finančnih kazalcev uspešnosti (GVIn). Končni zmagovalci med finalisti so bili izbrani s pomočjo osebnih intervjujev med finalisti, glasovanjem in ocenami strokovne komisije.

Vzorčenje in vzorec

Na javni poziv k sodelovanju se je prvotno odzvalo preko 130 podjetij, med katerimi je bilo nato na podlagi rezultatov izbran 101 najboljši slovenski zaposlovalec. Končna velikost vzorca tako predstavlja 101 podjetje. Zbiranje podatkov je potekalo po pošti med decembrom 2007 in februarjem 2008, končni rezultati raziskave pa so bili razglašeni aprila 2008. Z vidika strukture vzorca po velikosti podjetij, vključuje ta 36 malih podjetij⁴ (35,6 %), 18 srednje velikih podjetij⁵ (17,8 %) in 47 velikih podjetij⁶ (46,5 %). Povprečna vrednost sredstev podjetij v vzorcu znaša 195,454.724 EUR (SO⁷ = 1,054.032.005 EUR), povprečna vrednost prihodkov pa 96,802.228 EUR (SO = 277,370.888 EUR). Povprečna dodana vrednost zaposlenega znaša 48.514 EUR (SO = 36.304 EUR) oz. skoraj polovico več od slovenskega povprečja v letu 2007, medtem ko povprečna bruto plača zaposlenega (med 10.500 zaposlenimi) znaša

⁴ Z do vključno 50 zaposlenimi in letnim prometom do vključno 7.300.000 EUR.

⁵ Z do vključno 250 zaposlenimi in letnim prometom do vključno 29.200.000 EUR.

⁶ Z 251 in več zaposlenimi in letnim prometom, ki presega 29.200.000 EUR.

⁷ SO predstavlja oznako za standardni odklon.

1.587 EUR (SO = 727 EUR) oz. slabo petino nad slovenskim povprečjem. Povprečni čisti poslovni izid leta med podjetji v vzorcu znaša 5,1 mio EUR (SO = 17,6 mio EUR), povprečna čista dobičkonosnost poslovanja pa 6,8 % (SO = 11,9 %). Največ oz. kar 86,1 % anketiranih podjetji nameni za izobraževanje zaposlenih do 10 % letnih prihodkov, slabih 8 % pa med 11 % in 25 %.

Dimenzije odnosov Zlate niti

Utemeljitev izbranih dimenzij odnosov med zaposlenimi in podjetji

Dimenzija »temeljni odnos med zaposlenimi in podjetjem« povezuje jasnost pričakovanj, razpoložljivost sredstev in nagrado za opravljeno delo, kar Hackman in Oldham (1980) uvrščata v podporni kontekst delovnega mesta ter dimenzijo povratnih informacij.

Dimenzija »določene značilnosti organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov« (Schein, 1992) povezuje vrednote pripadnosti, zaupanja, odprtega komuniciranja, spoštovanja s pozitivno klimo dobrih medsebojnih odnosov v podjetju. Pri tem velja razumeti organizacijsko kulturo kot nekakšno lepilo oz. kolektivno »programiranje« mišljenja članov organizacije, ki razločuje posamezne organizacije med seboj (Hofstede, 2005: 4). Rozman (2000: 134) pa opredeljuje organizacijsko kulturo predvsem kot skupek norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način razmišljanja in usmerjajo vedenje zaposlenih v podjetju. Na drugi strani Lipičnik (1997: 62–63) označuje organizacijsko klimo kot nekakšno vzdušje oz. atmosfero v organizaciji, ki nastane kot posledica različnih preteklih in sedanjih dejavnikov iz ožjega in širšega okolja. Zlata nit meri prisotnost elementov organizacijske kulture in klime značilnih predvsem za učeče se organizacije (Senge, 1990; Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič, 2005; Škerlavaj, Indihar Štemberger, Škrinjar in Dimovski, 2007).

Dimenzija »vloga in kakovost dela posameznika v podjetju« povezujeta Hackman in Oldhamovi (1975) z dimenzijo »pomembnosti in avtonomnosti dela«. Podjetnost in inovativnost zaposlenih je ključnega pomena za uspešnost poslovanja podjetij v turbulentnih poslovnih okoljih (npr. Hisrich, Peters in Shepherd, 2006; Menzel, Aalijn in Ulijn, 2007; Drnovšek, 2008). Podjetja poskušajo le-to spodbujati s sistemi nagrajevanja izboljšav, pobud in predlogov, širjenem učenju in eksperimentiranju kot vrednote ter spodbujanju avtonomije pri delu. Tako recimo podjetja, kot npr. Google, namenjajo kar 20 % delovnega časa zaposlenih razvoju idej, za katere sami zaposleni ocenjujejo, da obe-tajo dodano vrednost za podjetje. Meyer (2006) ocenjuje, da iz teh 20 % časa izhaja kar 50 % vseh Googlovih inovacij. V slovenskih podjetjih so znani pristopi spodbujanja razvoja inovacij, kot so »najbolj nora ideja« (Ebner et al., 2008).

Peta dimenzija vprašalnika je »kakovost delovnega okolja«, ki izhaja iz dopolnjenega vprašalnika o značilnostih delovnih mest in vključuje obrnjene

trditve vezane na razporeditev delovnega časa, trajanje le-tega, postavljene roke za dokončanje delovnih nalog in tempo dela ter izkušnje z diskriminacijo pri delu. Izkušnje Idaszaka in Drasgowa (1987) ter Idaszaka, Bottoma in Drasgowa (1987) kažejo, da je zaradi zanesljivosti in veljavnosti vprašalnika potrebno obratno zastavljene trditve potrebno obravnavati kot ločeno dimenzijo kakovosti delovnega mesta. Šesta dimenzija, »osebna rast in razvoj« povezuje raznolikost delovnega mesta (Hackman in Oldham, 1975) z uveljavljenimi praksami ravnanja z ljudmi pri delu namenjenimi razvoju zaposlenih (npr. letni razvojni razgovori, usposabljanja, izobraževanja, mentorski sistemi) ter občutek zaposljivosti, ki izhaja iz tega.

Vpliv na uspešnost

Z vidika teorije poslovođenja in organizacije obstajajo številni empirični podatki, ki dokazujejo močno povezavo med kakovostjo temeljnega odnosa med zaposlenimi in podjetjem, stopnjo zadovoljstva kot neposrednim kazalnikom te kakovosti ter uspešnostjo podjetja. Tako npr. Desmarais (2005) ugotavlja, da se povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenih v storitveni dejavnosti (klicni center) za 1 % zrcali v več kot 2 % povečanju zadovoljstva njihovih strank. Do podobne ugotovitve so prišli tudi Evanschitzky, Wangenheim in Wunderlich (2007), ki so pozitivno povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in strankami povezali tudi z boljšimi poslovnimi rezultati podjetja.

Vlogo in kakovost posameznika v podjetju je na eni strani možno povezati z velikostjo podjetja oz. organizacije, kjer posamezni zaposleni pride do izraza, saj empirični podatki kažejo v povprečju nekoliko višje stopnje zadovoljstva zaposlenih v manjših podjetjih in organizacijah kot pa v večjih (npr. Harris, 2000: 14). Na drugi strani je možno vlogo in kakovost posameznika povezati tudi s stopnjami pozornosti, samostojnosti in odgovornosti na delovnem mestu, ki po Lipičniku (1998: 169) predstavljajo poleg dosežkov najpomembnejše motivatorje v podjetju, s pomembnim vplivom tudi na poslovno uspešnost. Tako Armstrong (1991: 170) v svojem modelu povezave med motivacijo, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu poveže visoko stopnjo motivacije (in njenih dejavnikov) z višjo delovno uspešnostjo, ki se kaže tudi v višji stopnji zadovoljstva in boljših poslovnih rezultatih.

Kotter in Heskett (1987 in 1992) sta na podlagi analiziranja izbranih finančnih kazalcev v 10-letnem obdobju ugotovila relativno velik vpliv organizacijske kulture na dolgoročne poslovne rezultate. Podobno je raziskava Golemana, Boyatzisa in Mckeeja (2002) pokazala, da čeprav organizacijska klima nima neposrednih vplivov na poslovne rezultate, ki so rezultat kompleksnega nabora različnih dejavnikov, pa t. i. 'ozračje' v podjetju, ki ga opazarja organizacijska klima (in s tem delujoča kultura), posredno prispeva med 20 % do 30 % k celotnim poslovnim rezultatom podjetja.

Številni avtorji, kot npr. Tidd, Bessant in Pavitt (2006), izpostavljajo pomen inovacijskih aktivnosti za doseganje nadpovprečnih tržnih deležev ter višje dobičkonosnosti in rasti. Pri tem številne študije (npr. Magnusson, 2003; Achterbergh, Beeres in Vriens, 2003 ter Hellstrom, Jacob in Malmquist, 2002) kažejo tudi na ključen pomen ravnanja z ljudmi ter doseganju inovativnosti in podjetnosti v podjetju.

Kakovost delovnega okolja se v skladu z Herzbergovo dvofaktorsko teorijo uvršča med t. i. higienske dejavnike, v nasprotju z motivacijskimi. Tako zaznana kakovost delovnega okolja sicer vpliva na stopnjo (ne)zadovoljstva zaposlenih, vendar sama po sebi še ni zadosten motivacijski dejavnik za dobro in uspešno delo (Možina, 1994: 501–502). Pri tem z vidika stopnje zadovoljstva Bruggeman et al. (1975: 137) izpostavljajo zadovoljstvo kot razliko med pričakovanji in zaznavami dejanskega stanja.

Tudi dimenzije osebne rasti in razvoja lahko z vidika Herzbergove (1968) dvofaktorske teorije uvrščamo med t. i. higienske dejavnike. Bahtijarevič (1999: 669) poleg tega uvršča osebno rast in razvoj tudi med t. i. nematerialne strategije motiviranja zaposlenih in tako povezuje omenjeno dimenzijo tako z motivacijo kot tudi zadovoljstvom zaposlenih, ki imata oba močan vpliv na delovno uspešnost in doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Pri tem Gruban (2006: 21) izpostavlja tudi pomen ravnovesja med poslovnim in zasebnim življenjem ter prostim časom. Dimenzijo osebne rasti in razvoja lahko povežemo tudi z Maslowo (1943) hierarhijo potreb ter potrebo po samouresničitvi in uresničevanju lastnih potencialov. Čeprav je omenjena potreba uvrščena najvišje v Maslowi hierarhiji potreb, pa je vidik osebne rasti in razvoja pomemben predvsem z spodbujanja vidika kreativnosti, inoviranja in učenja v podjetju.

Rezultati Zlate niti

Izbrane dimenzije odnosov med zaposlenimi in podjetji

Na podlagi predstavljenega vprašalnika o značilnosti delovnih mest prikazuje tabela 1 v nadaljevanju povprečne vrednosti in standardne odklone izbranih šestih dimenzij odnosov med zaposlenimi in 101 najboljšim zaposlovalcem Zlate niti. Kot je razvidno iz tabele je v povprečju v vzorcu Zlate niti najboljše ocenjena dimenzija »temeljni odnos med zaposlenimi in podjetjem« (aritmetična sredina 3,84 ter $SO=0,49$), ki ji sledi dimenzija »določene značilnosti organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov« (aritmetična sredina 3,73 ter $SO=0,51$). Na drugi strani je med šestimi izbranimi dimenzijami v povprečju najnižje ovrednotena dimenzija »osebna rast in razvoj«, ki pa hkrati izkazuje na drugi strani tudi največjo variabilnost ocen (aritmetična sredina 3,43 ter $SO=0,63$).

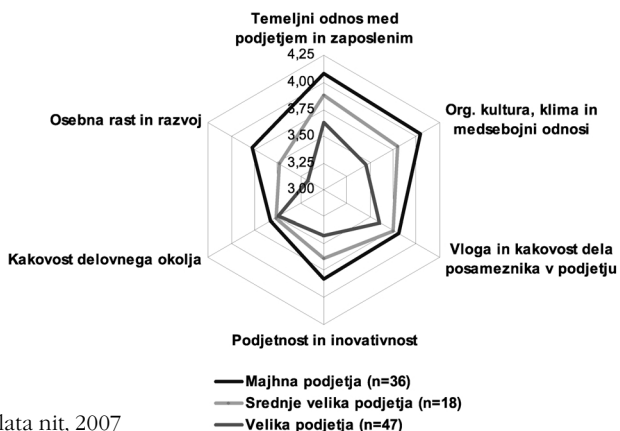
*Tabela 1: PRIKAZ ARITMETIČNIH SREDIN IN STANDARDNIH
ODKLONOV ZA IZBRANIH ŠEST DIMENZIJ ODNOSOV
MED ZAPOSLENIMI IN PODJETJEM ZLATE NITI
(merjeno na 5-stopenjski lestvici)*

| IZBRANA DIMENZIJA | ARITMETIČNA SREDINA | SO |
|---|---------------------|------|
| Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim | 3,84 | 0,46 |
| Org. kultura, klima in medsebojni odnosi | 3,73 | 0,51 |
| Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju | 3,70 | 0,29 |
| Podjetnost in inovativnost | 3,61 | 0,39 |
| Kakovost delovnega okolja | 3,52 | 0,29 |
| Osebna rast in razvoj | 3,43 | 0,63 |

Vir: Raziskava Zlata nit, 2007

V nadaljevanju slika 2 prikazuje podrobnejšo primerjavo izbranih šestih dimenzij odnosov med zaposlenimi in podjetji glede na velikost podjetij. Kot je razvidno iz slike, zaposleni v majhnih podjetjih v povprečju najvišje ocenjujejo dimenzijo »temeljni odnos med zaposlenimi in podjetjem«, medtem ko je omenjena dimenzija v povprečju najnižje ocenjena med zaposlenimi v velikih podjetjih. Poleg dimenzije »temeljni odnos med zaposlenimi in podjetjem«, zaposleni v majhnih podjetjih v povprečju relativno visoko ocenjujejo tudi dimenzijo »določene značilnosti organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov«, ki je pri zaposlenih v srednje velikih podjetjih v povprečju nekoliko nižja, pri zaposlenih v velikih podjetjih pa celo statistično značilno nižja ($\alpha = 0,05$).

*Slika 2: PRIMERJAVA IZBRANIH ŠESTIH DIMENZIJ ODNOSOV MED
ZAPOSLENIMI IN PODJETJEM TER VELIKOSTJO PODJETJA*



Vir: Raziskava Zlata nit, 2007

Najnižje povprečne ocene so zaposleni v majhnih podjetjih na drugi strani v povprečju ovrednotili za dimenzijo »kakovost delovnega okolja«, medtem ko je bila pri zaposlenih v srednje velikih in velikih podjetjih v povprečju najnižje ocenjena dimenzija »osebna rast in razvoj«.

Vpliv izbranih dimenzij odnosov med zaposlenimi in podjetji na izbrane kazalce tržne uspešnosti

Zanimivo je, da je povezava med povprečnimi ocenami za dimenzijo »temeljni odnos med zaposlenimi in podjetjem« obratno sorazmerna s povprečnim ocenjenim deležem prihodkov iz prodaje na tujih trgih. Tako podjetja ($n=101$), ki beležijo nizke povprečne vrednosti (ocene od 1 do vključno 3,5 na 5-stopenjski lestvici) na dimenziji »temeljni odnos med zaposlenimi in podjetjem« beležijo v povprečju statistično značilno višje ($\alpha = 0,05$) povprečne ocenjene deleže prihodkov iz prodaje na tujih trgih kot pa podjetja z visokimi povprečnimi vrednostmi (ocene nad 3,5 na 5-stopenjski lestvici) na omenjeni dimenziji. Na drugi strani podjetja, ki beležijo visoke povprečne vrednosti na dimenziji »temeljni odnos med zaposlenimi in podjetjem« beležijo v povprečju tudi statistično višje ($\alpha = 0,05$) povprečne ocenjene tržne deleže na glavnem trgu v primerjavi s podjetji, ki beležijo nizke povprečne vrednosti na dimenziji »temeljni odnos med zaposlenimi in podjetjem«. Tabela 3 v nadaljevanju prikazuje podrobnejši prikaz in povezanost med izbranimi dimenzijami odnosov med zaposlenimi in podjetjem ter tremi izbranimi kazalci tržne uspešnosti, na podlagi katere je moč ugotoviti omejeno stopnjo povezanosti med izbranimi tržnimi kazalci uspešnosti ter predstavljenimi šestimi dimenzijami odnosov med zaposlenimi in podjetjem.

Podatki Zlate niti kažejo tudi negativno povezanost med kar tremi dimenzijami »temeljnega odnosa med zaposlenimi in podjetjem« ter deležem prihodkov iz prodaje na tujih trgih. Na drugi strani je največjo stopnjo povezanosti med izbranimi šestimi dimenzijami kakovosti odnosa med zaposlenimi in podjetjem moč zaslediti pri stopnji zvestobe oz. deležu zadržanih kupcev v zadnjih treh letih. Iz omenjenega sledi, da so predvsem (1) vloga in kakovost dela posameznika v podjetju, (2) določene značilnosti organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov ter (3) osebna rast in razvoj pozitivno povezani z višjimi stopnjami zvestobe oz. z višjim deležem zadržanih kupcev, kar pomeni da se zadovoljstvo zaposlenih prenaša tudi na trg in na odnose s kupci.

Tabela 2: PRIMERJAVA IZBRANIH ŠESTIH DIMENZIJ ODNOSOV MED ZAPOSLENIMI IN PODJETJEM TER IZBRANIMI KAZALCI TRŽNE USPEŠNOSTI (statistično značilne razlike označene z *)

| IZBRANA DIMENZIJA | VISOKA (> 3,50); NIZKA (≤ 3,50) | POVPREČNI TRŽNI DELEŽ NA GLAVNEM TRGU | STOPNJA ZVESTOBE/ZADRŽANI KUPCI V ZADNJIH TREH LETIH vsaj 71 % | POVPREČNI DELEŽ PRIHODKOV IZ PRODAJE NA TUJIH TRGIH |
|---|------------------------------------|---------------------------------------|--|---|
| Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim | VISOKA | 42,1 %* | 80,8 % | 25,4 % |
| | NIZKA | 35,7 % | 72,4 % | 34,4 %* |
| Org. kultura, klima in medsebojni odnosi | VISOKA | 41,6 % | 83,3 %* | 25,3 % |
| | NIZKA | 37,3 % | 71,4 % | 30,8 % |
| Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju | VISOKA | 44,7 % | 81,6 %* | 26,1 % |
| | NIZKA | 29,0 % | 68,0 % | 33,6 % |
| Podjetnost in inovativnost | VISOKA | 39,8 % | 80,8 % | 25,0 % |
| | NIZKA | 39,2 % | 74,4 % | 33,5 %* |
| Kakovost delovnega okolja | VISOKA | 42,6 %* | 81,5 % | 31,8 %* |
| | NIZKA | 36,2 % | 75,0 % | 22,5 % |
| Osebna rast in razvoj | VISOKA | 37,1 % | 82,6 %* | 22,5 % |
| | NIZKA | 43,7 % | 74,6 % | 33,3 %* |

Vir: Raziskava Zlata nit, 2007

Vpliv izbranih dimenzij odnosov med zaposlenimi in podjetji na izbrane kazalce inovacijske uspešnosti

V primerjavi s tržnimi kazalci uspešnosti je povezanost med predstavljenimi šestimi dimenzijami odnosov med zaposlenimi in podjetjem ter izbranimi kazalci inovacijske uspešnosti nekoliko višja, kar prikazujejo tudi podatki v tabeli 4. Kot je npr. razvidno iz tabele, podjetja, ki beležijo visoke povprečne vrednosti (ocene nad 3,5 na 5-stopenjski lestvici) na dimenzijah »vloga in kakovost dela posameznika v podjetju« ter »osebna rast in razvoj« beležijo tudi statistično značilno višje ($\alpha = 0,05$) deleže na novo vpeljanih proizvodov in storitev, ki so nastali kot plod lastnega znanja v zadnjih dveh letih, namenjajo višje deleže prihodkov za raziskave in razvoj ter imajo tudi višje deleže prihodkov z izdelki, ki so mlajši od treh let.

Tabela 3: PRIMERJAVA IZBRANIH ŠESTIH DIMENZIJ ODNOSOV MED ZAPOSLENIMI IN PODJETJEM TER IZBRANIMI INOVACIJSKIMI KAZALCI (statistično značilne razlike označene z *)

| IZBRANA DIMENZIJA | VISOKA (> 3,50); NIZKA (≤ 3,50) | DELEŽ PRIHODKOV Z IZDELKI, MLAJŠIMI OD 3 LET vsaj 26 % | LETNI DELEŽ PRIHODKOV ZA R&R vsaj 11 % | VSAJ 4 NOVI PROIZVODI V ZADDNJIH 2 LETIH (LASTNO ZNANJE) |
|---|------------------------------------|--|--|---|
| Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim | VISOKA | 49,3 %* | 17,2 %* | 61,4 %* |
| | NIZKA | 34,4 % | 10,0 % | 53,3 % |
| Org. kultura, klima in medsebojni odnosi | VISOKA | 47,6 % | 17,7 %* | 61,9 %* |
| | NIZKA | 40,0 % | 11,1 % | 54,3 % |
| Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju | VISOKA | 44,3 % | 16,4 %* | 62,2 %* |
| | NIZKA | 44,0 % | 7,7 % | 48,0 % |
| Podjetnost in inovativnost | VISOKA | 50,9 %* | 20,6 %* | 59,3 % |
| | NIZKA | 35,0 % | 7,3 % | 57,5 % |
| Kakovost delovnega okolja | VISOKA | 43,9 % | 16,1 % | 59,6 % |
| | NIZKA | 45,0 % | 14,6 % | 57,5 % |
| Osebna rast in razvoj | VISOKA | 55,4 %* | 26,1 %* | 63,7 %* |
| | NIZKA | 35,8 % | 5,6 % | 54,7 % |

Vir: Raziskava Zlata nit, 2007

Poleg omenjene primerjave v tabeli 4 v nadaljevanju tabela 5 prikazuje še primerjavo izbranih šestih dimenzij odnosov med zaposlenimi in podjetjem ter vidikov: (1) spremljanja in skrbi za razvoj perspektivnih kadrov, (2) načrtovanja razvoja kariere, (3) vlogo mentorstva in trenerstva pri razvoju kadrov in (4) sistematične skrbi za nasledstvo. Omenjena področja se vsa dotikajo vprašanja načrtovanja, razvoja in upravljanja kariere, ki je bilo v raziskavi Si-OK ocenjeno med slovenskimi podjetjih v povprečju najslabše (2,72 na 5-stopenjski lestvici).

Kot je npr. razvidno iz tabele 5 podjetja, ki imajo v povprečju nekoliko bolj razvite sisteme načrtovanja in razvoja kariere izkazujejo v povprečju tudi statistično značilno višje ocene ($\alpha = 0,05$) na skoraj vseh šestih dimenzijah odnosov med zaposlenimi in podjetjem, z izjemo dimenzije »kakovost delovnega okolja«, kjer omenjena razlika ni statistično značilna.

Tabela 4: PRIMERJAVA IZBRANIH ŠESTIH DIMENZIJ ODNOSOV MED ZAPOSLENIMI IN PODJETJEM TER IZBRANIMI IZJAVAMI, POVEZANIMI Z RAVNANJEM Z LJUDMI (↑ je oznaka za visoko povprečno vrednost dimenzije, ↓ je oznaka za nizko povprečno vrednost dimenzije)

| | Odnos med podj. in zaposlenim | | Org. kultura, klima in medsebojni odnosi | | Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju | | Podjetnost in inovativnost | | Kakovost delovnega okolja | | Osebna rast in razvoj | |
|--|-------------------------------|-------|--|-------|---|-------|----------------------------|-------|---------------------------|------|-----------------------|-------|
| | ↓ | ↑ | ↓ | ↑ | ↓ | ↑ | ↓ | ↑ | ↓ | ↑ | ↓ | ↑ |
| V podjetju pozorno spremljamo in skrbimo za razvoj perspektivnih in talentiranih kadrov | 3,93 | 4,31 | 4,03 | 4,32 | 3,77 | 4,34* | 3,95 | 4,36 | 4,18 | 4,19 | 4,06 | 4,37 |
| V podjetju deluje sistem letnih razgovorov | 3,52 | 4,38* | 3,51 | 4,44* | 3,64 | 4,29* | 3,58 | 4,51* | 4,05 | 4,14 | 3,73 | 4,57* |
| V podjetju deluje sistem načrtovanja razvoja kariere | 2,90 | 3,81* | 3,03 | 3,85* | 3,08 | 3,68* | 3,03 | 3,88* | 3,50 | 3,54 | 3,12 | 4,02* |
| V podjetju podpiramo uveljavitev posameznikov v širšem strokovnem, posl. in družbenem okolju | 3,82 | 4,54* | 3,88 | 4,62* | 3,75 | 4,53* | 3,95 | 4,59* | 4,23 | 4,37 | 4,14 | 4,56 |
| V razvoju kadrov imajo pomembno vlogo mentorji in trenerji | 3,30 | 3,92* | 3,36 | 3,98* | 3,08 | 3,96* | 3,44 | 3,93* | 3,53 | 3,89 | 3,59 | 3,91 |
| V podjetju sistematično skrbimo za nasledstvo | 3,50 | 3,84 | 3,53 | 3,85 | 3,43 | 3,82 | 3,49 | 3,91 | 3,79 | 3,69 | 3,54 | 3,98* |

Vir: Raziskava Zlata nit, 2007

Vpliv na izbrane kazalce finančne uspešnosti

Za konec tabela 6 prikazuje še povezanost med izbranimi šestimi dimenzijami odnosov med zaposlenimi in podjetjem ter izbranimi kazalci finančne uspešnosti.

Tabela 5: PRIMERJAVA IZBRANIH ŠESTIH DIMENZIJ ODNOSOV MED ZAPOSLENIMI IN PODJETJEM TER IZBRANIMI KAZALNIKI POSLOVNE USPEŠNOSTI

| IZBRANA DIMENZIJA | VISOKA (> 3,50); NIZKA (≤ 3,50) | Povprečna čista donosnost kapitala | Povprečna dodana vrednost na zaposlenega | Povprečni prihodki | Povprečni čisti poslovni izid | Povprečna čista dobičkonosnost poslovanja |
|---|------------------------------------|------------------------------------|--|--------------------|-------------------------------|---|
| Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim | VISOKA | 30,58 % | 55.180 EUR | 116.551.268 EUR | 6.817.915 EUR | 9,04 % |
| | NIZKA | 7,05 % | 33.341 EUR | 50.721.133 EUR | 1.105.454 EUR | 1,80 % |
| Org. kultura, klima in medsebojni odnosi | VISOKA | 31,21 % | 56.960 EUR | 86.562.600 EUR | 6.751.088 EUR | 9,52 % |
| | NIZKA | 11,54 % | 34.576 EUR | 117.611.389 EUR | 2.541.086 EUR | 2,60 % |
| Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju | VISOKA | 29,27 % | 53.181 EUR | 102.477.343 EUR | 6.464.146 EUR | 8,19 % |
| | NIZKA | 7,86 % | 36.632 EUR | 84.365.640 EUR | 1.489.052 EUR | 3,24 % |
| Podjetnost in inovativnost | VISOKA | 33,40 % | 57.247 EUR | 84.938.462 EUR | 5.707.034 EUR | 9,27 % |
| | NIZKA | 8,90 % | 36.362 EUR | 116.703.271 EUR | 4.402.080 EUR | 3,35 % |
| Kakovost delovnega okolja | VISOKA | 24,83 % | 49.346 EUR | 84.613.021 EUR | 2.073.484 EUR | 6,13 % |
| | NIZKA | 20,59 % | 46.285 EUR | 116.638.639 EUR | 9.592.995 EUR | 7,65 % |
| Osebna rast in razvoj | VISOKA | 35,11 % | 56.275 EUR | 50.089.988 EUR | 3.785.814 EUR | 10,01 % |
| | NIZKA | 13,65 % | 41.530 EUR | 138.226.290 EUR | 6.283.377 EUR | 4,05 % |

Vir: Raziskava Zlata nit, 2007

Kot lahko vidimo iz priložene tabele beležijo podjetja, ki imajo visoke povprečne vrednosti (ocene nad 3,5 na 5-stopenjski lestvici) na dimenziji »temeljni odnos med zaposlenimi in podjetjem« v povprečju 4,5-krat višjo čisto donosnost kapitala, za več kot polovico višjo dodano vrednost na zaposlenega, skoraj 3-krat višje prihodke, 6-krat višji povprečni čisti poslovni izid ter 4,5-krat višjo čisto dobičkonosnost poslovanja.

Podobno imajo tudi podjetja z vidika visoke (kakovostne) organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov v povprečju 3-krat višjo čistotnost kapitala, za več kot tretjino višjo dodano vrednost na zaposlenega, 2,5-krat višji čisti poslovni izid ter 3,5-krat višjo čisto dobičkonosnost poslovanja. Izjema predstavljajo le prihodki, ki so v primeru visokih ocen na izbrani dimenziji za približno polovico nižji od prihodkov podjetij z nizkimi ocenami na izbrani dimenziji. Podobna pozitivna povezanost obstaja tudi med večino ostalih izbranimi kazalci finančne uspešnosti ter preostalimi dimenzijami odnos med podjetjem in zaposlenimi, izjema je edino dimenzija »kakovost delovnega okolja«, kjer obstaja v določenih primerih celo negativna povezava med višino dimenzije ter prihodki, čistim poslovnim izidom ter čisto dobičkonosnostjo poslovanja.

Odnosi med zaposlenimi, podjetjem in ostalimi deležniki ter njihov vpliv na uspešnost podjetja

Na osnovi trditev, vključenih v vprašalnik o kakovosti odnosa med zaposlenim in podjetjem, smo v primerjavi s trženjskimi, inovacijskimi in finančnimi ocenami in rezultati ugotovili, da so zaposleni, ki delujejo v relativno višje (torej bolj kakovostno ovrednoteni) organizacijski klimi, ki temelji na boljših medsebojnih odnosih in ki zaposlenega postavlja (posredno in neposredno) v središče inovativnih in trženjskih sprememb, na trgu tudi dejansko dosegli večjo finančno in tržno uspešnost.

Ko smo povezali notranji vidik podjetja in zaposlene, nagnjenost k spremembam (na področju trženja in proizvodnje) ter dosežke na trgu (ovrednotene na osnovi lastnih zaznav anketirancev), nam skupna slika kaže, da tista podjetja, ki so višje ovrednotila spremembe v vseh procesih v podjetju na sploh, v povprečju izkazujejo tudi relativno boljšo organizacijsko klimo in medsebojne odnose, nadpovprečen (dober) temeljni odnos med zaposlenimi in podjetjem, zaposleni v teh podjetjih pa so relativno visoko zaznavali, da je vloga in pomen ter kakovost dela posameznika v podjetju pomembna in prepoznavna. Poudarjena je tudi osebna rast in razvoj, vendar ne do te stopnje kot npr. sama organizacijska kultura, klima in medsebojni odnosi, medtem ko je sama kakovost delovnega okolja v povprečju ovrednotena nekoliko nižje, kar pa velja povezati z večjo nagnjenostjo k spremembam, ki so jo izkazovala tovrstna podjetja.

Tega zagotovo ne bi bilo, če ne bi delovali odnosi povezanosti in interakcij med notranjostjo podjetja (zaposlenimi) ter zunanji odnosi (do vseh deležnikov, tudi ciljno na trgih). Pri tem obstaja pomembna pozitivna (in neposredna) povezanost z organizacijsko kulturo, klimo in medsebojnimi odnosi, vlogo in vrednotenjem kakovosti dela posameznika v podjetju, pa tudi vzpodbujanjem podjetnosti in inovativnosti, pri čemer pa se pravi rezultati

pokažejo šele na srednji rok, ne kratkoročno in v okviru uravnotežene in dolgoročno vzdržne strateške dinamike.

Če se torej vrnemo na teorijo virov (Penrose, 1959/1995; Wilson, 2000 ter Li, Zhao in Liu, 2006), teorijo konkurenčnih prednosti ter teorijo trženja na podlagi odnosov (Morgan in Hunt, 1994), potem lahko iz navedenega potrdimo, da so dejansko ključni viri (ali poganjalci) rasti podjetja zaposleni v podjetju, pri čemer dinamika rasti temelji na ustreznosti in interaktivnosti odnosov vseh vključenih v procese ustvarjanja novih vrednosti, torej tako zaposlenih, kot ostalih deležnikov. Dimenzije odnosov med zaposlenimi in podjetjem tako predstavljajo soodvisne vire premikov in rasti, ki, če so podprti s trženjem na podlagi odnosov (torej navzven do ostalih deležnikov in tistih, ki vstopajo v interakcije s podjetjem »od zunaj«), dajejo nadpovprečne uspešnosti in razpoznavnosti na trgu. V teoriji virov (Morgan in Hunt, 1994 in 1999; Barney, 1991; Oliver, 1997 idr.) gre za t. i. neotipljive, necenovne vire konkurenčnih prednosti (ang. non-price factors of competitive advantage oz. intangibles), ki jih je težko posnemati, zato tudi ostajajo trajneje v podjetju. Ti predstavljajo torej že omenjeni »mehki« del vplivov na uspešnost podjetja, kot je na to opozarjal Tangem (2004: 733).

Omejitve raziskave

Z vidika interpretacije rezultatov raziskave velja izpostaviti, da je bila Zlata nit razvita kot strokovno-medijski projekt, namenjen predvsem širši javnosti. Pri uporabi rezultatov v znanstvene namene velja tako upoštevati predvsem vidike vzorčenja, ki je temeljilo na samoselekciji podjetij ter nadpovprečnosti podjetij v vzorcu glede na celotno slovensko populacijo podjetij. Velja tudi izpostaviti, da so številni tržni in inovacijski kazalci predstavljali ocene in ne dejanska merjenja s strani anketirancev, čeprav med slednjimi ponavadi obstaja dokaj močna povezanost.

Tudi izbrani tržni in inovacijski kazalci podajajo zgolj osnovne ocene tržne in inovacijske uspešnosti v izbranih podjetjih in bi morali biti z vidika poglobljene znanstvene raziskave še dopolnjeni. Kljub navedenim omejitvam pa rezultati Zlate niti predvsem zaradi velikega števila ocen na področju dimenzij odnosov med podjetjem in zaposlenimi (preko 10.500 zaposlenih je ocenjevalo svoja podjetja) pomeni dragocen vpogled v izbrane dimenzije tovrstnih odnosov v 101 najboljšem zaposlovalcu Zlate niti.

Priporočila za prihodnje raziskovanje

Prava vrednost raziskave Zlata nit se bo vsekakor pokazala šele čez nekaj let, ko bodo podatki omogočali tudi longitudinalno primerjavo dimenzij odnosov med zaposlenimi in podjetjem ter njihovo povezanost s tržnimi in

inovacijskimi kazalci uspešnosti ter celotno poslovno uspešnostjo. Z vidika same raziskave zato avtorji predlagamo preučitev povezanosti posameznih dimenzij odnosov med zaposlenimi in podjetjem ter njihov vpliv na posamezne kazalce uspešnosti s pomočjo potrjevalne faktorске analize in linearnih strukturnih modelov. Le-ti bi dejansko prikazali celovitejšo prepletenost posameznih dimenzij odnosov med zaposlenimi in podjetjem, še posebej zanimivo pa bi jih bilo primerjati v času.

Sklep

Rezultati Zlate niti kažejo, da je človek kot središčni dejavnik s svojimi znanji in sposobnostmi, predvsem pa odnosi in interakcijami, ki jih ustvarja v notranjem in zunanjem okolju, pomemben vzvod doseganja uspešnosti podjetja. V trikotniku inovacije – človek – trženje se torej prav zaradi odnosov in njihove kakovosti med podjetjem in zaposlenimi ustvarijo takšni pogoji poslovnega ustvarjanja (kultura, klima, delovno mesto itd.), da to postane uspešnejše tako v tržnem kot finančnem vidiku. V obdobju prihajajoče recesije in obstoja finančne krize bo zato zanimivo opazovati, kako se bodo obnašala podjetja, ki so v raziskavi izkazala nadpovprečne rezultate, v primerjavi s tistimi, ki v letu 2008 niso izkazovala zaznanih prednosti v odnosih oz. ljudeh. Če drži teorija, potem bi morala podjetja, ki so v Zlati niti 2008 izstopala, uspešneje (in predvsem lažje) premostiti spremembe družbenega in ekonomskega okolja. Zato bo zelo zanimivo opazovati prihodnja merjenja Zlate niti in primerjati dosežene rezultate prav zaradi spremenjenih zunanjih pogojev delovanja podjetij. Zanimivo bo namreč videti, koliko se bodo podjetja v merjenih dimenzijah predstavljene raziskave spreminjala tudi navznoter in kakšne bodo posledice takšnih sprememb v njihovi celotni uspešnosti poslovanja.

VIRI IN LITERATURA

- Achterbergh, Jan, Robert Beeres, Dirk Vriens (2003): Does the balanced scorecard support organizational viability? *Kybernetes* 32(9/10): 1387–1404.
- Aijo, S. Toivo (1996): The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing: Environmental factors behind the changing marketing paradigm. *European Journal of Marketing* 30(2): 8–18.
- Armstrong, Michael (1991): *A Handbook of Personnel Practice*. London: Kogan Page.
- Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1999): *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing corporation.
- Ballantyne, David (2003): A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing* 37(9): 1242–1260.
- Bandur, Simona (2007): Slovenski delavci med manj zadovoljnimi. *Delo* 28. 8. 2007: 17.

- Barney, Jay (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Beck, Nikolaus, Alfred Kaiser (2003): The Complexity of Rule Systems, Experience and Organizational Learning. *Organization Studies* 24: 793-814.
- Best, Michael (1990): *The New Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bruggemann, Agnes, Peter Groskurth, Eberhard Ulich (1975): *Arbeitszufriedenheit*. Huber: Bern Hans.
- Buys, A. Michiel, Chantal Olckers, Pieter Schaap (2007): The construct validity of the revised job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management* 38(2): 33-40.
- Christopher, Martin, Adrian Payne, David Ballantyne (2003): *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- de Nooy, Wouter Andrej Mrvar, Vladimir Batagelj (2006): *Exploratory social network analysis with Pajek*. New York: Cambridge University Press.
- Desmarais, Mike (2005): *Contact Center Employee Satisfaction & Customer Satisfaction Link*. Milwaukee: Manpower.
- Dimovski, Vlado, Sandra Pengler, Miha Škerlavaj, Jana Žnidaršič (2005): *Učeca se organizacija*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
- Drnovšek, Mateja (2008): Notranje podjetništvo za dinamična delovna okolja. V Saša Mrak (ur), *Zlata nit 2007*, 24-26. Ljubljana: Dnevnik, Zaposlitve&Kariera.
- Ebner, M., T. Fink, T. Popit, M. Lapajne, D. Zupančič, B. Adamovič Jug (2006): *Nagrada za najbolj noro idejo*. Trebnje: Trimo d. d. Dostopno na: http://www.trimo.si/client/podjetje_pf.php?id=1154, 5. 11. 2008.
- Evanschitzky, Heiner, Florian Wangenheim, Maren Wunderlich (2007): Does the employee-customer satisfaction link hold for all employee groups? *Journal of Business Research*. 60(7): 690-697.
- Fournier, Susan, Susan Dobscha, David Glen Mick (1998): Preventing the premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review* 76(1): 42-51.
- Freeman, R. Edward (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Lanham, MD: Pitman.
- Galbreath, Jeremy (2006): Does primary stakeholder management positively affect the bottom line? *Management Decision* 44(8): 1106-1121.
- Goleman, Danie, Richard Boyatzis, Annie McKee (2002): *Primal Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gruban, Brane (2006): *Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih*. Ljubljana: HRM.
- Hackman, J. Richard, R. Greg Oldham (1975): Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* 60: 159-170.
- Harris, Michael (2000): *Human Resource Management: A Practical Approach*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Hellström, Tomas, Merle Jacob in Ulf Malmquist (2002): Guiding innovation socially and cognitively-the innovation team model at Skanova Networks. *European Journal of Innovation Management* 5(3): 172-180.
- Herzberg, I. Frederick (1968): One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review* 46(1): 53-62.

- Hisrich, D. Robert, P. Michael Peters, Dan Shepherd (2006): *Entrepreneurship*: 7ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Hofstede, Geert (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: NY: McGraw-Hill.
- Hribar, Irena (2007): *Zadovoljstvo zaposlenih na primeru kabinskega osebja Adrie Airways, d.d.: Diplomaska naloga*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Iacobucci, Dawn, Amy Ostrom (1996): Commercial and Interpersonal Relationships; Using the Structure of Interpersonal Relationships to Understand Individual-to-Individual, Individual-to-Firm, and Firm-to-Firm Relationships in Commerce. *International Journal of Research in Marketing* 13(1): 53–72.
- Idaszak, R. Jacqueline, Fritz Drasgow (1987): A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology* 72(1): 69–72.
- Idaszak, R. Jacqueline, P. William Bottom, Fritz Drasgow (1987): A test of the measurement equivalence of the revised Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* 73(4): 69–74.
- Kaplan, S. Robert, P. David Norton (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy in Action*. Boston. Harvard Business School Press.
- Karami, Azhdar, Farhad Analoui, John Cusworth (2004): Strategic Human Resource Management and Resource-based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry. *Management Research News* 27(6): 50–68.
- Kotter, P. John, L. James Heskett (1992): *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kuhelj Krajnovič, Edita, Tjaša Krmelj (2008): Metodologija Zlate niti, izbor zaposlovalca leta 2007/2008. V Saša Mrak (ur), *Zlata nit 2007*, 17–20. Ljubljana: Dnevnik, Zaposlitve&Kariera.
- Kulik, T. Carol, R. Greg Oldham, H. Paul Langner (1988): The measurement of job characteristics: A comparison of the original and the revised Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* 73: 462–466.
- Lahteenmaki, Satu, John Storey, Sinikka Vanhala (1998): HRM and company performance: The use of measurement and the influence of economic cycles. *Human Resource Management Journal* 8(2): 51–65.
- Li, Yuan, Yongbin Zhao, Yi Liu (2006): The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower* 27(7): 679–697.
- Lipičnik, Bogdan (1997): *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mabey, Christopher, Graeme Salaman, John Storey (1998): *Strategic Human Resource Management*. London: SAGE Publications.
- Magnusson, R. Peter (2003): Benefits of involving users in service innovation. *European Journal of Innovation Management* 6(4): 228–238.
- Maslow, Abraham (1943): A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50: 370–396.

- McDermott, M. C., K.C. Chan (1996): Flexible intelligent relationship management: the business success paradigm in a stakeholder society. *The Learning Organization* 3(3): 5-17.
- Menzel, C. Hanns, Iris Aaltio, M. Jan Ulijn (2007): On the way to creativity: engineers as intrapreneurs in organisations. *Technovation*, 27(12): 732-743.
- Merkač Skok, Marjana (2005): *Osnove management zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Meyer, Marissa (2006): Ideas come from everywhere. Stanford University Ventures Program. Dostopno na: <http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=1524>, 17. 5. 2006.
- Morgan, M. Rob, D. Shelby Hunt (1994): The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58(3): 20-38.
- Možina, Stane (1994): *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Nelson, Richard, Sidney Winter (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Oliver, L. Richard (1997): *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Parent-Thirion, Agnes et al. (2007): *Fourth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Penrose, Edith (1959/1995): *The Theory of Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Polonsky, Michael Jay, W. D. Stefan Schuppisser, Srikanth Beldona (2002): A Stakeholder Perspective for Analyzing Marketing Relationships. *Journal of Market-focused Management* 5(2): 109-126.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao, Gary Hamel (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68(3): 79-91.
- Rozman, Rudi (2000): *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi (2002): *Pojmovanje in razvoj managementa*. V Stane Možina (ur.), *Management: Nova znanja za uspeh*, 46-95. Radovljica: Didakta.
- Schein, H. Edgar (1992): *Organizational Culture and Leadership*: 2ed. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Senge, F. Peter (1990): *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- SiOK (2006): *Organizacijska klima v Sloveniji: Poročilo za leto 2005*. Ljubljana: GZS.
- Slapničar, Sergeja (2007): Najboljši zaposlovalec spodbuja inovativnost in podjetnost. V Saša Mrak (ur), *Zlata nit 2007*, 27-29. Ljubljana: Dnevnik, Zaposlitve&Kariera.
- Škerlavaj, Miha; Mojca Indihar Štemberger, Rok Škrinjar, Vlado Dimovski (2007): Organizational learning culture - the missing link between business process change and organizational change. *International Journal of Production Economics* 106(2): 346-367.
- Tangem, Stefan (2004): Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management* 53(8): 726-737.

- Teece, J. David, Gary Pisano, Amy Shuen (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18: 509-533.
- Tidd, Joe, John Bessant, Keith Pavitt (2006): *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*: 3ed. Chichester: Wiley.
- Varey, J. Richard, R. Barbara Lewis (1999): A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing* 33(9/10): 926-944.
- Walker, Orville, John Mullins Jr., Harper Boyd (2006): *Marketing Strategy: A decision-focused approach*: 5ed. Boston: McGraw-Hill Irwin
- Walter, Achim, Thomas Ritter, Hans Georg Gemünden (2001): Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management* 30(4): 365-377.
- Wilson, David (2000): An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. V J. N. Seth in A. Partviyar (ur), *Handbook of Relationship Marketing*, 245-270. Thousand Oaks: SAGE Publications.