

ZLATA PRAVILA ZAPOSLOVALCEV

Najboljši zaposlovalci sklepajo krog uspešnosti in inovativnosti z dobrim odnosom in odkrito komunikacijo. | Saša Mrak

Kot je pred časom povedal **Charles Handy**, največji evropski mislec na področju managementa, ima Slovenija odlično priložnost, da zgradi »humani kapitalizem«, saj smo bogatejši za modrost izkušnje in poznamo napake, ki so jih napravile druge države. **Dr. Ivan Svetlik**, član izborne komisije izbora najboljših zaposlovalcev Zlata nit, prorektor Univerze v Ljubljani in eden najvidnejših strokovnjakov s področja upravljanja s človeškimi viri pri nas, meni, da je besedna zveza humani kapitalizem na videz protislovna in podobna zvezi leseni kamen; a res le na videz, saj se v praksi ves čas išče tako ravnotežje med delom in kapitalom, ki bi zadovoljilo tako zaposlene kot delodajalce. Razmerje, ki se preveša zdaj v eno zdaj v drugo stran bolj ali manj označuje humani kapitalizem. Če se ravnovesje poruši v škodo zaposlenih, se bodo čez čas pojavile disfunkcije, ki bodo ogrožale kapital. »Pri zaposlenih, ki ne uresničujejo svojih interesov in potreb na delovnem mestu, se bodo posledice poznale pri motiviranosti za delo, zmanjšani prizadevnosti, delu na nižji ravni storilnosti, pomanjkanju ustvarjalnosti, pojavih boleznih, iztrošenosti, v odsotnosti z dela, fluktuaciji itn., vse do skrajnosti, ko sta ogroženi socialna in demografska reprodukcija.

Dve petini zaposlenih menita, da je njihov prispevek pri uspehu podjetja ustrezno nagrajen.

Pomembno je tudi vedeti, da to ravnotežje ni nekaj stalnega, saj se spremenjajo tudi potrebe ljudi. Kar je danes zelo dobro, mogoče jutri ne bo več ustrezno, še posebno, ker se neprestano menja izobrazbena struktura in se dviga življenjski standard.« je še povedal za Dnevnik oktobra lani.

Veliko dela – premalo pohval

Na lestvico 101 najboljšega zaposlovalca se je uvrstilo pravzaprav 10.517 zaposlenih, anketirancev 101 podjetja. Predvsem so zanimivi podatki, ki slovenskim managerjem pokažejo, kako delovno okolje in odnos dojemajo zaposleni v Sloveniji oziroma zaposleni v 101 podjetjih. Po analizi **mag. Andreja Kohonta**, s Fakultete za družbene vede, se je med drugim izkazalo, »da je večini zaposlenih (86,5 odstotkov) jasno, kaj od njih pri delu pričakuje podjetje in da imajo v glavnem (66,2 odstotkov) ustrezna sredstva za doseganje zastavljenih ciljev. V podjetju se dve tretjini počutita varno, polovica pa jih tudi poroča, da jim delo daje več kot le denarno plačilo. Kljub temu so niso prepričani o ustreznosti nagrad za njihov prispevek, saj jih le 38,7 odstotkov meni, da je njihov prispevek pri uspehu podjetja ustrezno nagrajen, polovica pa jih tudi poroča, da je v zadnjem mesecu dobila nagrado ali priznanje za dobro delo (druga polovica pa ne! op. p.).

Tempo dela je previsok

Zaposleni v proučevanih podjetjih torej poznajo svojo vlogo in so seznanjeni s cilji in pričakovani podjetja, hkrati pa jih večina pri delu najde notranjo izpolnitev. Spoznavajo pa, da je nagrada za njihov prispevek k ciljem podjetja neustrezna in je dobro delo redko pohvaljeno. Največja odstopanja so med najnižjo in najvišjo oceno prav pri trditvi, ali so zaposleni od nadrejenega, oziroma sodelavcev, prejeli pohvalo. Ob tem, da jih, kot še navaja Kohont, »velika večina (85 odstotkov) meni, da naloge, ki so jim zaupane, niso prezahtevne in da obenem pri delu, ki ga opravljajo, pridejo do izraza le nekatere njihove sposobnosti.« To kaže na še neizkoriščene sposobnosti,

po drugi strani pa tudi na visoko intenzivnost dela.

Res je, da je bilo kar 70 odstotkov zadovoljnih z razporeditvijo delovnega časa, vendar pa jih je skoraj polovica potrdila, da opravljajo delo izven delovnega časa.

D o b r a



Foto: Dreamstime

Iskati je treba ravnovesje med delom in kapitalom.

petina anketiranih je prepričana, da imajo za doseganje ciljev postavljene prekratke roke, kar četrtnina pa se je strinjala, da je tempo dela previsok.

Manjša podjetja več komunicirajo

Če se vrnemo nekoliko k pohvalam, se vrnemo hkrati h komuniciranju. Kot so poudarjali managerji enaindvajsetih najvišje uvrščenih podjetij in zmagovalcev (kdo so zmagovalci Zlate niti si lahko preberete v rubriki Opaženi dosežki, na strani 61), so sami visoko vrednotili njihovo odprtost neposrednega in odkritega komuniciranja z zaposlenimi in razpravljanja o tako dobrih kot tudi slabih informacijah. Kaj kažejo rezultati Zlate niti in odgovori ne vodstvenega kadra? Okoli 70 odstotkov zaposlenih poudarja, da so ponosni člani podjetja, kar lahko jemljemo kot dobro oceno. Primerjava najvišjih in najnižjih ocen glede komuniciranja kaže, da so tudi med 101 najboljšimi zaposlovalci velika odstopanja. Pri vprašanju o odkritosti komuniciranja vodstva velika podjetja dosegajo najnižje vrednosti. V analizi so velika podjetja dobila dobro trojko, srednje velika podjetja so bila ocenjena s štirko, medtem ko so mala podjetja prisluzila slabo petico.

Odprt odnos spodbuja inovativnost

Dobro razviti komunikacijski kanali znotraj podjetja so navadno povezani tudi z motiviranostjo. In pri tem je raziskovalni del Zlate niti potrdil, da motiviranost zaposlenih pozitivno vpliva na njihovo inovativnost in podjetnost, na samo motivacijo pa poleg komunikacije pozitivno vplivata tudi organizacijska kultura in osebni razvoj zaposlenih.



Foto: Dreamstime

Če se to razmerje poruši v škodo zaposlenih, nastrada tudi dobičkonosnost.

KAJ JE POTRDILA RAZISKAVA MED NAJBOLJŠIMI ZAPOSLOVALCI ZLATA NIT?

- Intenzivnost dela je visoka.
- Sposobnosti zaposlenih so premalo izkoriščene.
- V podjetjih je prisotno spoštovanje.
- Zaposleni si želijo lažjega usklajevanja dela in zasebnega življenja.
- Zaposleni si želijo več pohval za dobro opravljeno delo.
- Še vedno je premalo odkritega komuniciranja, predvsem med velikimi podjetji.
- Skoraj polovica respondentov v zadnjem letu ni opravila pogovora o svojem napredku.
- Skoraj 40 odstotkov respondentov se ne strinja s tezo, da v podjetju napredujejo pravi ljudje.

Dr. Maja Makovec Brenčič in **mag. Matevž Raškovič** z Ekonomske fakultete v Ljubljani sta pri tem poudarila tudi povezavo s tržnimi vidiki: »Skupna slika kaže, da tista podjetja, ki so višje ovrednotila spremembe v procesih trženja (in pri vseh procesih v podjetju na sploh), v povprečju izkazujejo boljšo organizacijsko klimo in boljše medsebojne odnose ter nadpovprečno dober temeljni odnos med podjetjem in zaposlenimi, zaposleni v teh podjetjih pa relativno visoko zaznavajo, da so vloga, pomen in kakovost dela posameznika v podjetju pomembni in prepoznani.«

Dr. Mateja Drnovšek z Ekonomske fakultete pa je v svoji analizi jasno prikazala povezanost dobrih odnosov in odkrite komunikacije z inovativnostjo. »Najvišje uvrščena podjetja so daleč najbolj inovativna,« navaja dr. Mateja Drnovšek. Med tistimi, ki so se uvrstila med prvih deset po vseh treh velikostnih kategorijah, je bilo največ (34 odstotkov) takih, ki so vpeljala več kot deset novih izdelkov v zadnjem letu. »Podjetja, ki znajo spodbujati delovno okolje, učenje, razvoj idej in posameznikov, imajo boljše rezultate in konkurenčne prednosti, to pa je odvisno predvsem od tega, ali delodajalec zagotovi izmenjavo in pretok informacij med ljudmi, neomejen dostop do posameznikov, ki sprejemajo ključne odločitve, in notranjih mentorjev.«

Polovica zaposlenih v Sloveniji opravlja delo zunaj rednega delovnega časa.

Zgodba 101 najboljšega zaposlovalca in zmagovalcev je zgodba, ki potrjuje pravzaprav že znano, a vendar še premnogim oddaljeno: z gradnjo odprtega odnosa, odkrito komunikacijo, razumevanjem in s spodbujanjem posameznika lahko podjetje dolgoročno ustvarja uspeh in konkurenčno prednost, zaposlenim pa je delo tudi v veselje in zadovoljstvo, zato so pripravljeni vložiti vanj več truda, časa in znanja. To pa je želja vsakega delodajalca. ■

Saša Mrak je urednica priloge Zaposlitve in kariera pri Dnevniku ter vodja projekta Zlata nit.