

# Dokazano iz raziskave Zlata nit: dobri notranji odnosi lahko več kot podvojijo dobiček in celo podeveterijo dodano vrednost

Mag. Matevž Raškovič  
Ekonomska fakulteta Ljubljana

Portorož, 28. 9. 2012

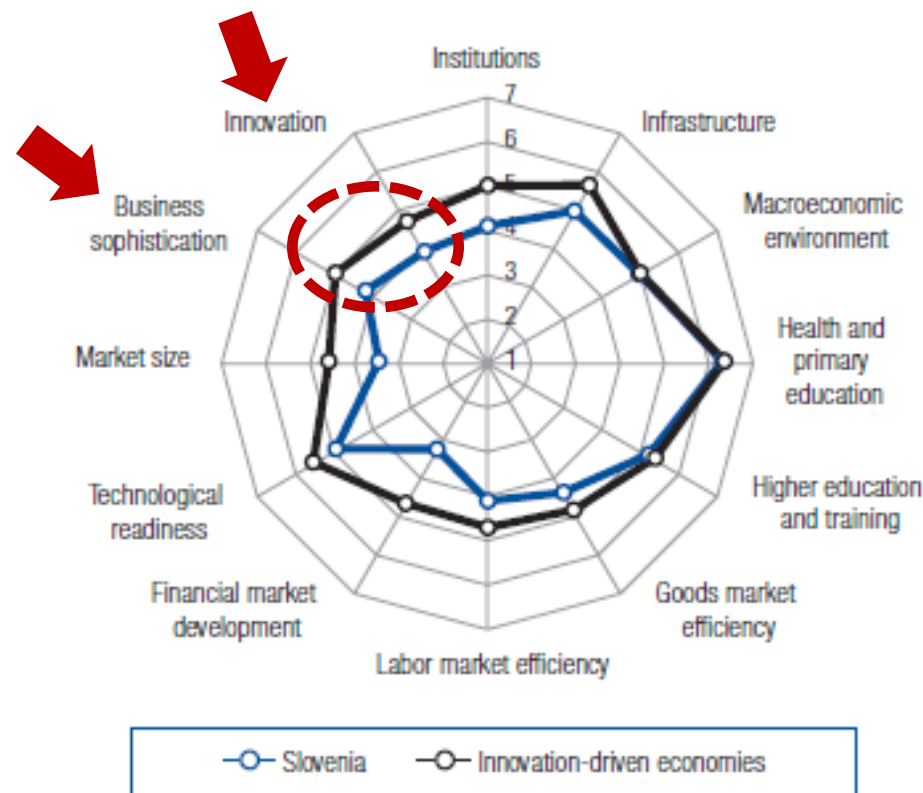
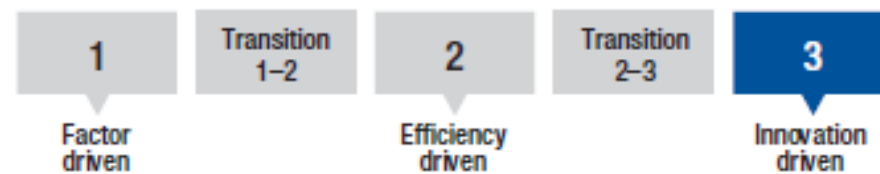


# Ključni izzivi za Slovenijo

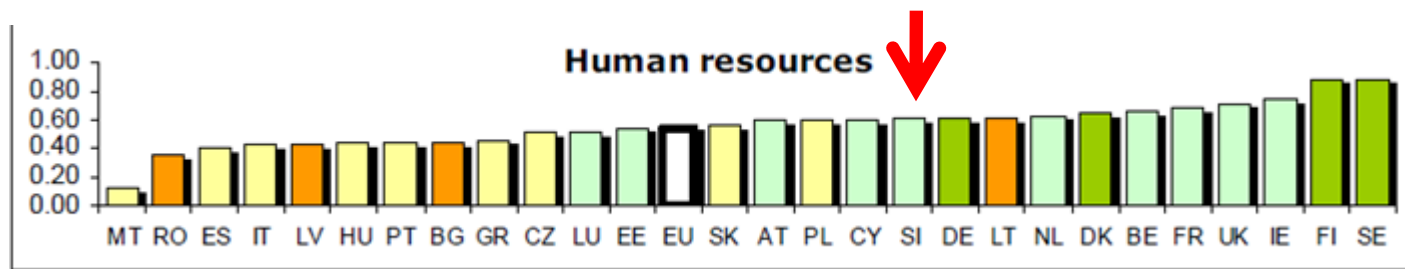
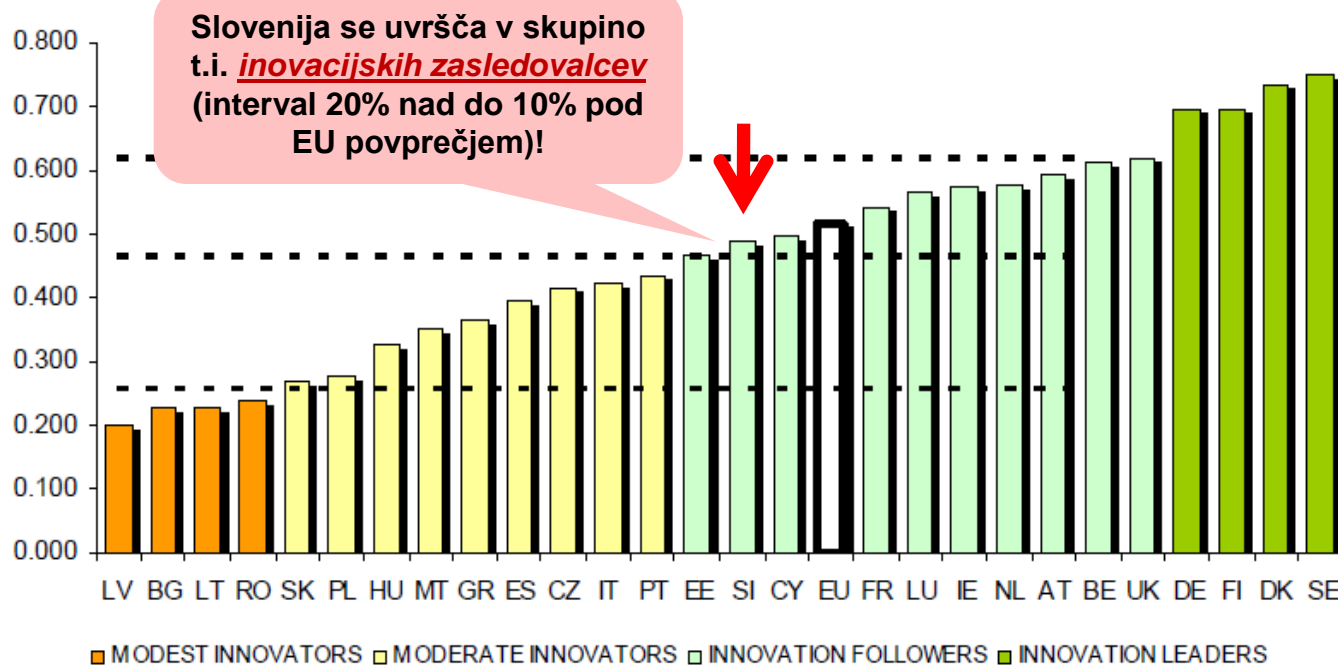
## The Global Competitiveness Index

	Rank (out of 144)	Score (1-7)
<b>GCI 2012-2013</b> .....	<b>56</b> .....	<b>4.3</b>
GCI 2011-2012 (out of 142).....	57.....	4.3
GCI 2010-2011 (out of 139).....	45.....	4.4
<b>Basic requirements (20.0%)</b> .....	<b>39</b> .....	<b>5.0</b>
Institutions.....	58.....	4.0
Infrastructure.....	35.....	4.9
Macroeconomic environment.....	50.....	4.9
Health and primary education.....	24.....	6.3
<b>Efficiency enhancers (50.0%)</b> .....	<b>55</b> .....	<b>4.2</b>
Higher education and training.....	23.....	5.2
Goods market efficiency.....	49.....	4.4
Labor market efficiency.....	91.....	4.2
Financial market development.....	128.....	3.3
Technological readiness.....	34.....	5.0
Market size.....	78.....	3.5
<b>Innovation and sophistication factors (30.0%)</b> .....	<b>36</b> .....	<b>4.0</b>
Business sophistication.....	53.....	4.2
Innovation.....	32.....	3.9

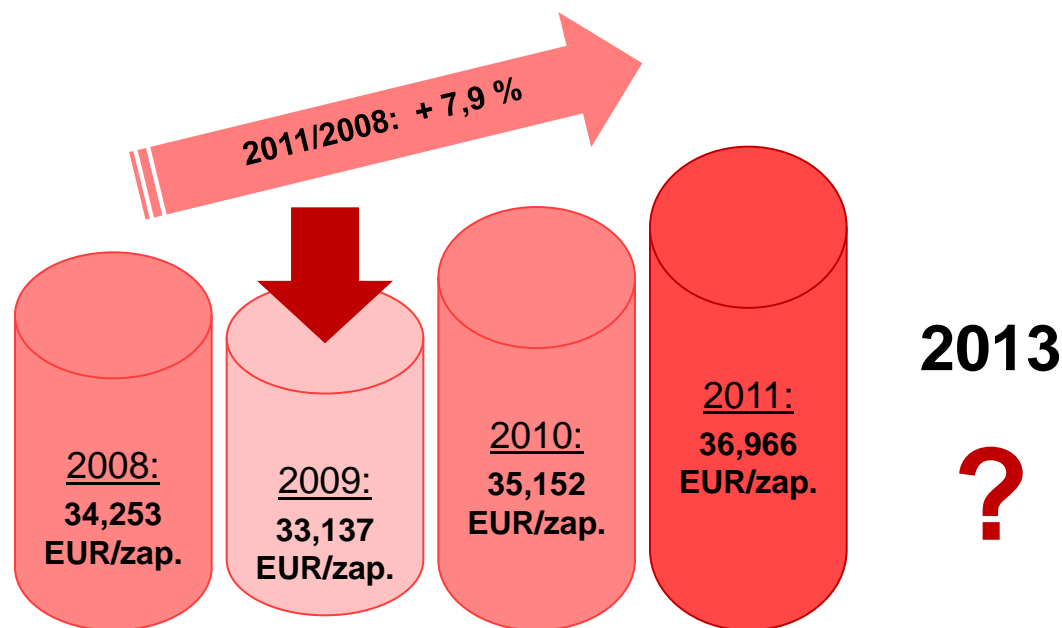
### Stage of development



# Izzivi inovativnosti v Sloveniji



# Dodana vrednost: kot ključni izziv za slovenska podjetja



Po podatkih UMAR-ja slovenska **dodana vrednost** na zaposlenega dosega le okoli **60 % povprečja EU-27** (vir: UMAR, Poročilo o razvoju 2012)

Po podatkih UMAR-ja slovenska **produktivnost dela** (BDP/zaposlenega po kupni moči) dosega okoli **80 % povprečja EU-27** (vir: UMAR, Poročilo o razvoju 2012)

Z vidika dodane vrednosti rastejo predvsem **velika** in **mala** podjetja (2011/2008)

Bruto dodana vrednost na zaposlenega po velikosti podjetij (2011):

**Mikro podjetje:** 27,459 EUR / zap. → (+ 1,9 % 11/08)  
**Malo podjetje:** 34,288 EUR / zap. → (+ 3,5 % 11/08)  
**Srednje podjetje:** 33,7420 EUR / zap. → (+ 1,8 % 11/08)  
**Veliko podjetje:** 48,819 EUR / zap. → (+ 17,1 % 11/08)



# Na kratko o raziskavi Zlata nit

- Raziskava Zlata nit je **medijsko-raziskovalni projekt**, ki poteka že od leta 2007 – v njej pa je do sedaj sodelovalo že preko **41.000 zaposlenih**
- Velja za **največjo raziskavo** med zaposlovalci in njihovimi zaposlenimi v Sloveniji ter tudi za eno največjih raziskav med podjetji v **JV Evropi**
- Vsako leto izbran **101 najboljši zaposlovalec**, **7 finalistov** v treh velikostnih kategorijah in **1 zmagovalec** med **malim, srednjimi** in **velikimi podjetji**
- Temelji na spremljanju **6 dimenzij notranjih odnosov** med podjetjem in zaposlenimi, ocenjenih anonimno s strani zaposlenih
- Uspešnost se meri s pomočjo t.i. **uravnoveženega sistema kazalcev** (t.i. *balanced scorecard* pristop)
- Spremlja predvsem **upravljanje s človeškimi viri** in **kakovost odnosov med podjetjem in zaposlenimi** ter **trženjsko, inovacijsko** in **finančno uspešnost** podjetij

# V nadaljevanju: nekaj ključnih rezultatov iz raziskave Zlata nit (2007-2011)

# Trženje in HRM kot ključni organizacijski “*obrambni liniji*” v krizi

Tabela: Zaznane stopnje organizacijskih sprememb v zadnjih treh letih (1-5)

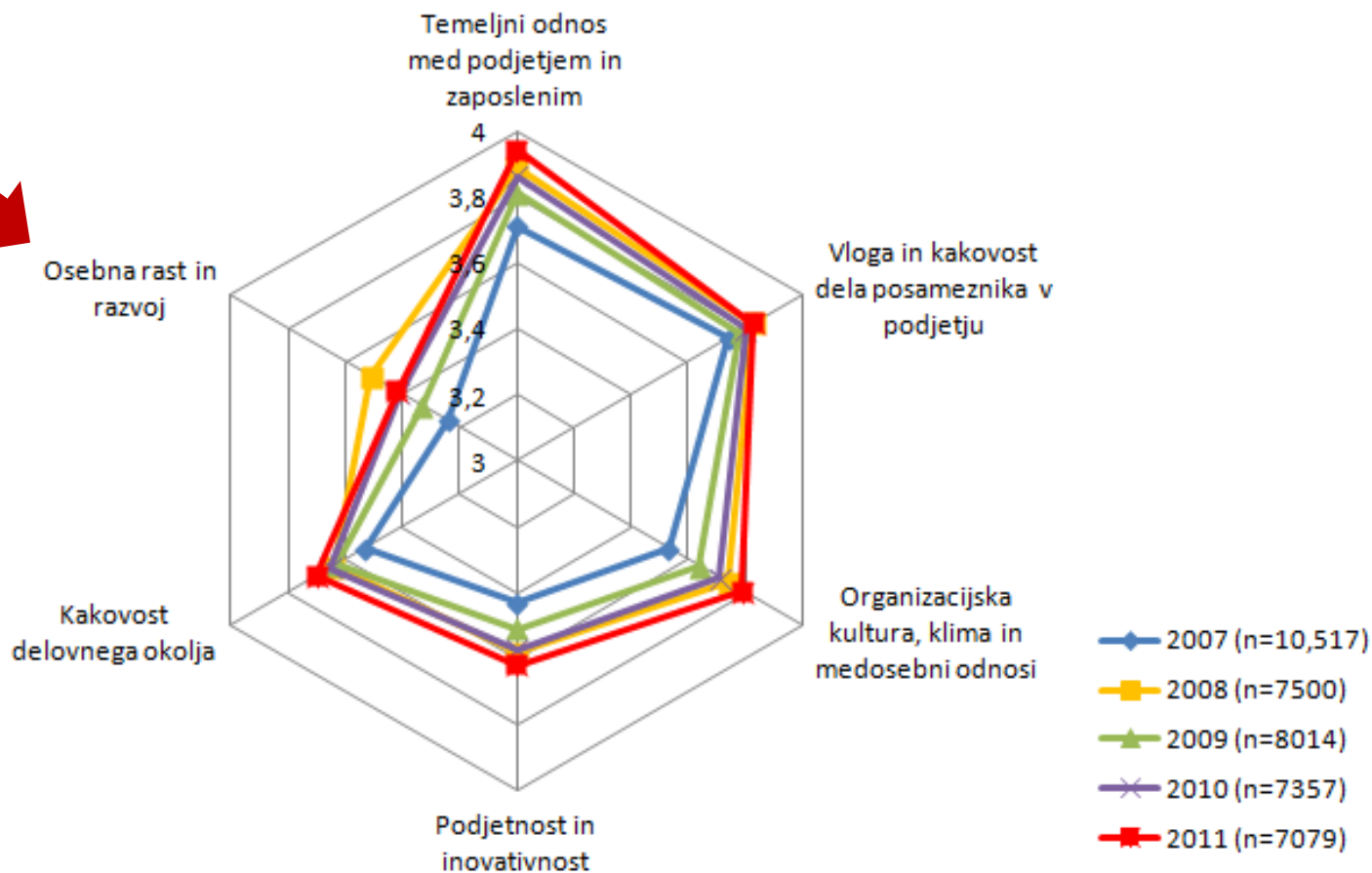
	2007	2008	2009	2010	2011
Način izdelave proizvodov in storitev	3,60	3,80	3,82	3,74	3,90
Trženje	3,90	3,96	4,04	4,11	4,16
Upravljanje s človeškimi viri	Ni podatka	3,91	3,97	4,02	4,10
Ostali poslovni procesi	3,78	3,80	3,88	3,95	3,95

Vir: Raziskava Zlata nit, 2007-2011.



Zaznane stopnje organizacijskih sprememb v zadnjih treh letih so se v luči krize najbolj povečale prav na področju *trženja* in *upravljanja s človeškimi viri*, ki sta postala prva “*linija obrambe*” pred krizo prav zaradi njune osredotočenosti na odnose, kot ključni vir konkurenčnosti v podjetju.

# Kriza in kakovost notranjih odnosov med podjetjem in zaposlenimi



Ocena temeljnega odnosa med podjetjem in zaposlenimi se je v letu 2011 dvignila nad oceno leta 2008

Dimenzija *osebne rasti in razvoja* je relativno najnižje ocenjena dimenzija v vseh letih, in je bila tudi najbolj na udari v krizi

Dimenziji *kakovosti delovnega okolja* ter *vloge in kakovosti dela posameznika v podjetju* sta najbolj stabilna dela notranjih odnosov med podjetjem in zaposlenimi navkljub krizi



# Kriza: vidiki preobremenjenosti in drugi negativni vidiki

Trditev (lestvica 1-5)	2007	2008	2009	2010	2011
Pri delu, ki ga opravljam pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti	3,35	3,28	3,28	3,21	<b>3,22</b>
Naloge, ki so mi zaupane so zame prezahtevne	1,61	1,56	1,58	1,60	1,61
Vseeno mi je kako se dela v podjetju	1,29	1,25	1,28	1,29	1,28
Delo za službo opravljam tudi izven delovnega časa	3,06	3,14	3,06	3,12	<b>3,15</b>
Moj delovni čas je predolg	2,43	2,34	2,30	2,28	2,17
Za doseganje delovnih ciljev imam postavljene prekratke roke	2,60	2,47	2,48	2,45	2,38
Tempo dela, ki se ga od mene pričakuje, je previsok	2,60	2,41	2,47	2,45	2,39
Z diskriminacijo pri delu imam osebno izkušnjo pri tem podjetju	2,07	1,91	1,99	1,92	1,91

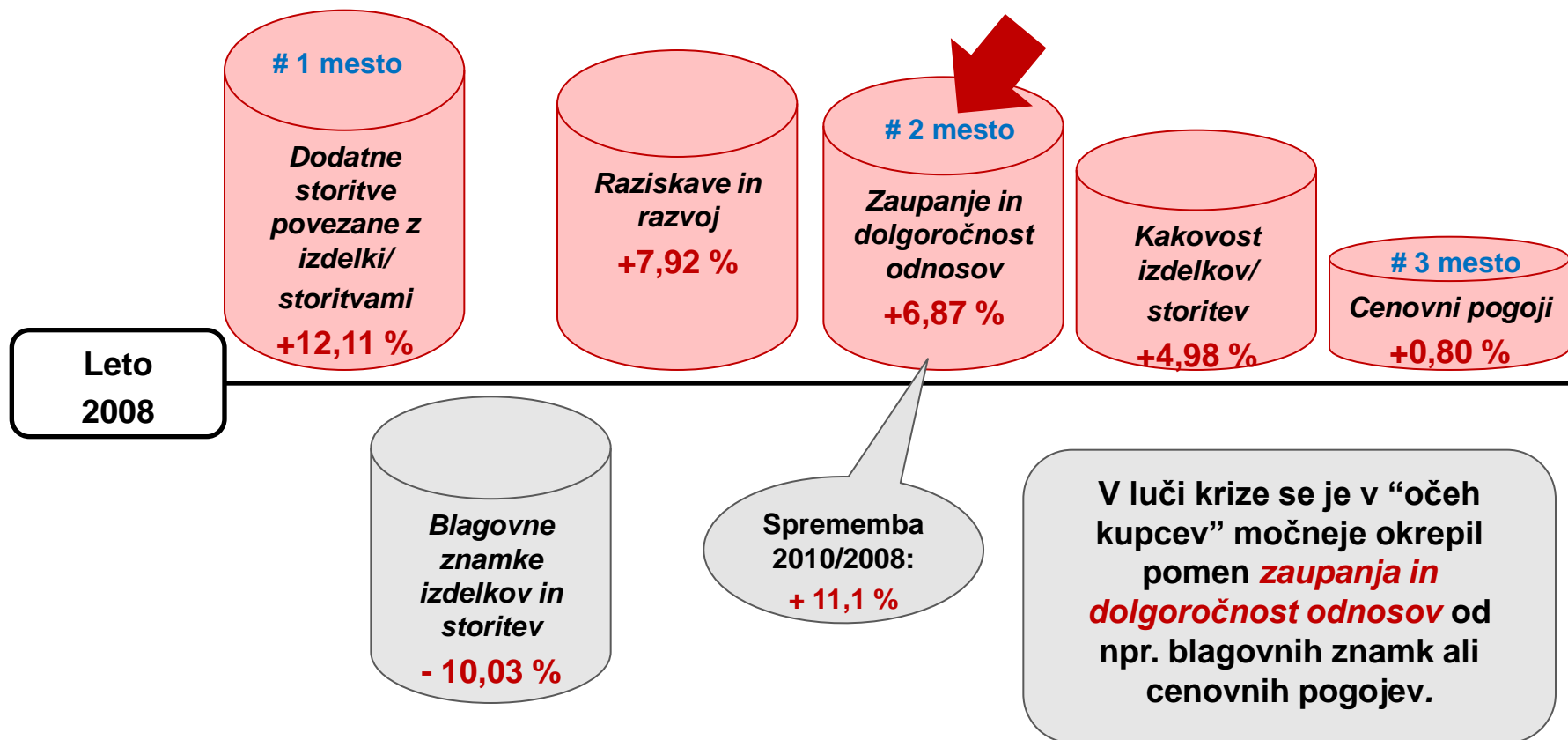
*Opomba: Ker gre za negativne trditve, je nižja ocena boljša od višje ocene.*

**Zaposleni v najboljši slovenskih zaposlovalcih nam sporočajo: *želimo bolje izkoristiti vse naše sposobnosti in ni nam vseeno kako se dela v podjetju!***



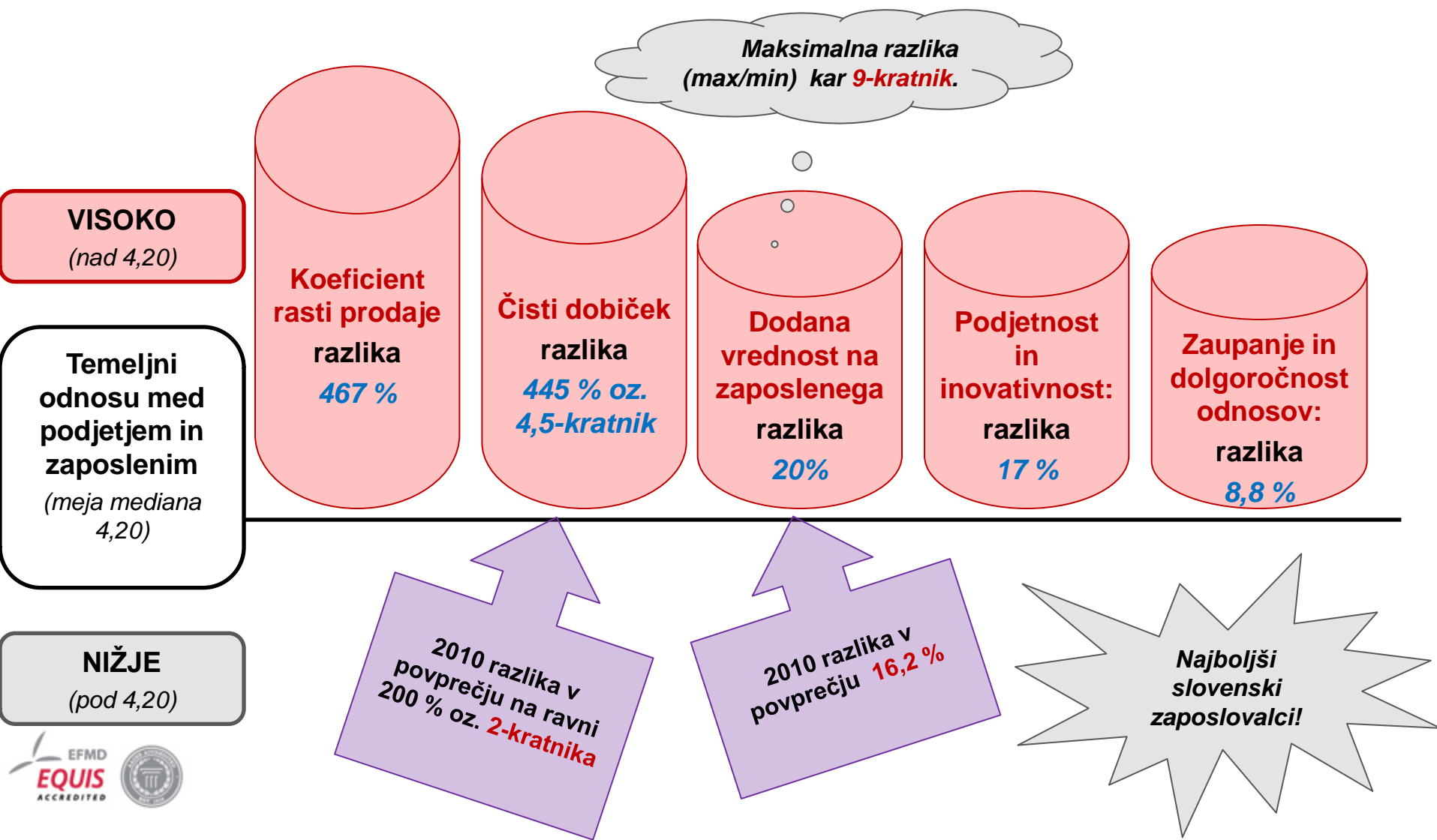
# Kriza in pomen zaupanja in odnosov na trgu ter v "očeh kupca"

Spremembe v zaznani pomembnosti posameznih dejavnikov v "očeh kupca" s strani sodelujočih podjetij v obdobju 2011-2008 na osnovi rangiranja\*



Trikotnik IN-Č-TR: povezanost kakovostnih  
notranjih odnosov z višjo inovativnostjo in  
trženjsko uspešnostjo ter boljšimi  
poslovnimi rezultati

# Vpliv dobrega temeljnega odnosa med podjetjem in zaposlenim (ZN 2011)



# Povedano drugače...

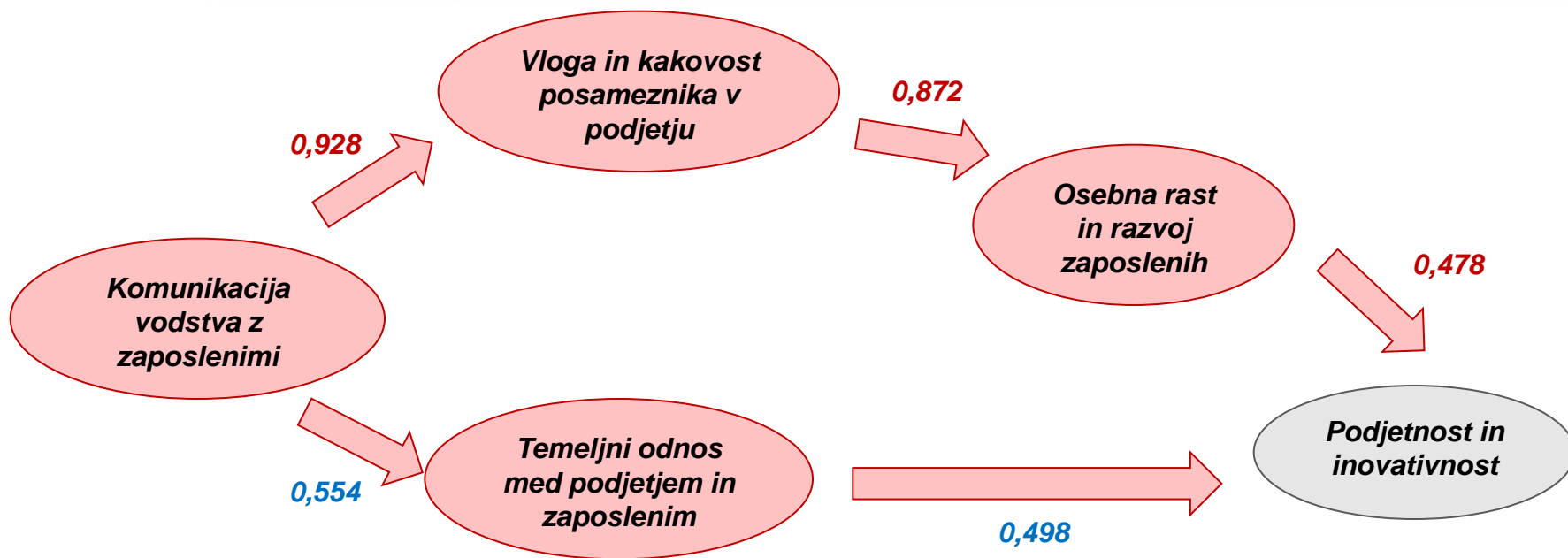
- Nadpovprečen temeljni odnos med podjetjem in zaposlenimi med 101 najboljšim zaposlovalcem v raziskavi Zlata nit (2011) je povezan z:
  - *4,7-krat višjim povprečnim koeficientom prodaje*
  - *Skoraj 4,5-krat višjim povprečnim čistim dobičkom*
  - *Za petino (20 %) višjo povprečno dodano vrednostjo na zaposlenega*
  - *Za 17 % višjo povprečno stopnjo podjetnosti in inovativnosti*
  - *V povprečju za skoraj desetino (8,8 %) večji pomen zaupanja in dolgoročnosti odnosov s podjetjem "v očeh kupcev"*



Dobri odnosi v podjetju se *splačajo!*

In kaj je ključ do dobrih notranjih odnosov ter s tem tudi boljših poslovnih rezultatov?

# Pomen komunikacije (ZN 2011)



Vir: Raziskava Zlata nit 2011 (n=7.709). Opomba: PLS strukturni model.



**Boljša komunikacija vodstva z zaposlenimi vpliva na višjo stopnjo podjetnosti in inovativnosti na 2 načina, in sicer:**

- 1) Preko **vloge in kakovosti posameznika v podjetju** in njegove **osebne rasti in razvoja**
- 2) Preko boljšega **temeljnega odnosa med podjetjem in zaposlenim**

# Pomen komunikacije (ZN 2010)

**Trditev: »komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito«** (merjeno na lestvici 1-5)

Vidik razlikovanja	Visoko ( $\geq 3,31$ )	Nizko ( $< 3,31$ )
Pomen zaupanja in dolgoročnih odnosov s podjetjem.*	297 točk**	140 točk
Delež zvestih kupcev v najvišjem razredu (91-100%)	48,5%	45,7%
Zaznana stopnja sprememb v trženju	4,3	4,0
Zaznana stopnja sprememb v ravnanju s človeškimi viri	4,4**	3,9
Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim	4,3**	3,5
Osebna rast in razvoj	4,0**	3,1

\* Pomembnost vsakega dejavnika je bila rangirana od 1. do 6. mesta. Prikazane vrednosti predstavljajo skupen seštevek točk, ki je bil oblikovan na podlagi seštevka posameznih mest za izbrani dejavnik ponudbe, pri čemer je 1. mesto ovrednoteno s 6 točkami, 2. mesto s 5. točkami in 6. mesto z 1 točko. \*\*Razlika je statistično značilna.



**Tam, kjer se vodstvo bolj odkrito pogovarja z zaposlenimi, tam:**

- 1) Je pomen **zaupanja in dolgoročnih odnosov** s podjetjem v "očeh kupca" **dvakrat višji**
- 2) Sta funkciji **HRM-ja in trženja** bolj "dinamični" (višja stopnja zaznanih sprememb)
- 3) Znatno višja stopnja **osebne rasti in razvoja**



# NAJLEPŠA HVALA ZA VAŠO POZORNOST!

*Vljudno vabljeni v diskusijo v okviru sekcije “**Vozlišča**”*

Kontakt: [matevz.raskovic@ef.uni-lj.si](mailto:matevz.raskovic@ef.uni-lj.si)