

**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR**

DIPLOMSKO DELO

**UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V RAČUNOVODSKIH
SERVISIH**

Kandidatka: Irena Cmager
Študentka izrednega študija
Številka indeksa: 11190122503
Program: računovodja
Mentorica: mag. Majda Kralj

Maribor, december 2012

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE

Podpisana Irena Cmager, št. indeksa 11190122503, rojena dne 03.02.1961, v kraju Maribor sem avtorica diplomske naloge z naslovom Upravljanje s človeškimi viri v računovodskih servisih, ki sem jo napisala pod mentorstvom gospe Majde Kralj.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela.
- sem poskrbel/a, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navadena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia.
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; UL št. 16/2007; (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia skladno z njenimi pravili.
- Skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSŠ Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Maribor, 19.12.2012

Podpis študenta:

ZAHVALA

Za strokovno vodenje, nasvete in pomoč pri izdelavi diplomskega dela se zahvaljujem svoji mentorici magistri Majdi Kralj in Martini Kočever za lektoriranje. Prav tako se za vso pomoč in nasvete zahvaljujem tudi vsem ostalim članom kolektiva Višje strokovne šole Academia, še posebej ravnateljici magistri Mirjani Ivanuša Bezjak.

Zahvaljujem se tudi vsem svojim sodelavcem in prijateljem, ki so mi v času študija stali ob strani in me pri študiju vzpodbujali. Posebna zahvala za podporo in vzpodbudo pa je namenjena moji dragi mami Matildi in ljubemu Goranu.

Irena Cmager

POVZETEK

Pravilno upravljanje s človeškimi viri je ključnega pomena za uspešnost in konkurenčnost malih podjetij in s tem tudi računovodskih servisov. Podjetje poleg odlične poslovne ideje, maskimalno urejenega podjetja in izjemnih izdelkov za uspešno poslovanje potrebuje predvsem ljudi s pravimi kompetencami. Človeški viri za podjetje predstavljajo človeški in socialni kapital. Za delodajalce predstavlja upravljanje s človeškimi viri največji izziv, saj morajo zaposliti prave ljudi in iz njih izvleči največ, nato pa jih tudi uspeti obdržati. Eden od načinov za zadržanje ključnih kadrov je ustrezna sistematizacija delovnih mest in plačni sistem. Uspešno upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih. Slabo upravljanje na tem področju pa povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in utegne sprožiti celo odhod ključnih kadrov za razvoj in uspešnost podjetja. Za podjetje je bistveno, da zna zaposlene na pravilen način motivirati in nenehno bedeti nad njihovim izobraževanjem. Po nedavnih študijah so se nefinančne spodbude presenetljivo bolje odrezale od finančnih. Poleg procesa krepitve motivacije v podjetju je potrebna še krepitev motivacije na delovnem mestu – zadovoljstva z delom, predvsem z uporabo različnih motivacijskih tehnik. Strokovna izobrazba zaposlenih v računovodskih servisih je eden najpomembnejših elementov, ki posredno vplivajo na kvaliteto dela.

Ključne besede: računovodski servis, človeški viri, človeški kapital, zadovoljstvo z delom, motivacija.

ZUSSAMENFASSUNG

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE ACCOUNTING SERVICES

Die richtige Art und Weise mit menschlichen Quellen umzugehen und sie zu verwalten ist von entscheidender Bedeutung auch für den Erfolg und die Konkurrenzfähigkeit von kleinen Unternehmen und damit auch mit den Buchhaltungsbüros. Ein Unternehmen benötigt außer der hervorragenden Geschäftsidee, einer maximal geordneten Firma und außerordentlicher Produkte für die erfolgreiche Arbeit vor allem Menschen mit den richtigen Kompetenzen. Die menschlichen Quellen stellen somit für ein Unternehmen das menschliche und soziale Kapital dar. Für die Arbeitgeber stellt das Verwalten mit den menschlichen Quellen die größte Herausforderung dar, da sie die richtigen Leute einstellen müssen und aus ihnen das Maximale herausbekommen, und es ihnen danach auch gelingen muss diese bei sich zu behalten. Eine der Arten dafür, dass dieses wichtige Personal bei dem Unternehmen bleibt, ist die entsprechende Systematisierung der Arbeitsplätze und das Gehalts- Lohnsystem. Die erfolgreiche Verwaltung vom Entlohnungssystem und Motivierungssystem führt zu den guten Geschäftsergebnissen, höhere Produktivität, Zufriedenheit und Engagement der Angestellten. Eine schlechte Verwaltung auf diesem Gebiet aber verursacht Demotivation - unmotivierte Angestellte, schlechte gegenseitige Beziehungen, vertieft das Misstrauen und kann sogar verursachen, dass gerade das entscheidende Personal für die Entwicklung und Erfolg der Firma diese verlässt. Deshalb ist es für das Unternehmen wesentlich und entscheidend, dass es in der Lage ist die Angestellten auf die richtige Art zu motivieren und unentwegt über deren Ausbildung zu wachen. Nach unlängst durchgeführten Studien schnitten Anregungen, die nicht materieller Natur waren, überraschend besser ab, als jene, die finanzieller Natur waren. Außer dem Prozess der Stärkung der Motivation in dem Unternehmen ist noch die Stärkung der Motivation der Arbeitsstelle erforderlich – Zufriedenheit mit der Arbeit, vor allem mit der Anwendung verschiedener Motivationstechniken. Eine fachlich untermauerte Ausbildung der Angestellten in den Buchhaltungsfirmen ist eines der wichtigsten Elemente, die mittelbar auf die Qualität der Arbeit Einfluss nehmen.

Schlüsselwörter: Buchhaltungsfirma, menschliche Quellen, menschliches Kapital, Zufriedenheit mit der Arbeit, Motivation.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	8
1.1	Opredelitev obravnavane teme	8
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela.....	9
1.3	Predpostavke in omejitve	11
1.4	Uporabljene raziskovalne metode	11
2	ČLOVEŠKI VIRI KOT KAPITAL IN POTENCIAL PODJETJA	12
2.1	Človeški viri kot kapital podjetja.....	12
2.1.1	Človeški viri kot socialni kapital	13
2.2	Človeški viri kot potencial	14
3	ČLOVEŠKI VIRI IN NAGRAJEVANJE	16
3.1	Plačilni sistem	17
3.2	Sistematizacija delovnih mest.....	18
3.3	Strošek dela delavca.....	20
3.4	Razočaranja in obljube (ne)denarnega nagrajevanja	23
4	MOTIVACIJA IN IZOBRAŽEVANJE ČLOVEŠKIH VIROV	25
4.1	Proces motiviranja v podjetju in na delovnem mestu	26
4.1.1	Proces motiviranja v podjetju	26
4.1.2	Motivacija na delovnem mestu.....	28
4.1.3	Zaupanje in ustrezno delovno vzdušje ter oblikovanje kariere	30
4.2	Pomen izobraževanja človeških virov	31
5	PROBLEMATIKA DRUŽINSKIH PODJETIJ	33
6	ORGANIZACIJSKA SHEMA RAČUNOVODSKEGA SERVISA	35
7	ANALIZA REZULTATOV MERJENJA UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V OPAZOVANEM OKOLJU	36
7.1	Analiza rezultatov na podlagi izbranih ključev SiOK vprašalnika za leto 2007	42
7.2	Analiza izsledkov anket (računovodski servisi, računovodski oddelki).....	47
7.3	Analiza rezultatov na podlagi metode intervjuja	52
8	PREDLOGI IN PRIPOROČILA	53
9	SKLEP	54
10	UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI	57
10.1	Knjige.....	56
10.2	Viri	56
10.3	Spletne strani.....	56
11	PRILOGE	59

KAZALO SLIK

Slika 1: Mikroshema računovodskega servisa.....	35
Slika 2: Prikaz števila anketirancev glede na spol.....	37
Slika 3: Prikaz hierarhičnega položaja anketiranih	38
Slika 4: Prikaz strukture delovnih mest anketiranih.....	39
Slika 5: Prikaz strukture anketiranih glede na dosežene ravni izobrazbe.....	40
Slika 6: Prikaz starostne strukture anketirancev	41
Slika 7: Prikaz plačne strukture anketirancev.....	42
Slika 8: Prikaz strukture odgovorov v zvezi z zadovoljstvom zaposlenih	43
Slika 9: Prikaz strukture odgovorov v zvezi z organizacijsko klimo	45
Slika 10: Prikaz strukture odgovorov, ki se nanašajo na vodenje	46
Slika 11: Prikaz strukture trditev glede zadovoljstva pri delu.....	48
Slika 12: Prikaz strukture odgovorov glede klime	50
Slika 13: Prikaz strukture ocenitve vodstva	51

KAZALO TABEL

Tabela 1: Izračun stroškov plače zaposlenca za november 2011	21
Tabela 2: Mesečni stroški podjetja na primeru dela, ki je uvrščeno v V. tarifni razred.....	22
Tabela 3: Struktura anketirancev glede na spol.....	37
Tabela 4: Struktura anketirancev glede na hierarhični položaj	38
Tabela 5: Delovno mesto anketiranih.....	39
Tabela 6: Stopnja izobrazbe	39
Tabela 7: Struktura anketirancev glede na starost.....	40
Tabela 8: Struktura bruto plač anketirancev	41
Tabela 9: Prikaz zadovoljstva zaposlenih.....	43
Tabela 10: Kategorije klime na podlagi lastne raziskave in raziskave SiOK.....	45
Tabela 11: Ocenitev vodstva na podlagi lastne raziskave in raziskave SiOK.....	46
Tabela 12: Prikaz zadovoljstva zaposlenih računovodskih delavcev	48
Tabela 13: Kategorije klime v računovodskih servisih in oddelkih računovodstva.....	49
Tabela 14: Ocenitev vodstva v računovodskih servisih in računovodskih oddelkih.....	51

1 UVOD

Organizacije ustvarjajo vrednost tako, da aktivirajo svoje premoženje. Trg danes vrednoti vrednost podjetij drugače kot zgolj s knjižnim premoženjem, ki predstavlja fizično in finančno vrednost podjetij. Vrzel med knjižno in fizično vrednostjo podjetij predstavlja neopredmeteno premoženje, ki pa ga je izjemno zahtevno meriti in ocenjevati. Pogosto predstavlja človeški kapital, kot del neopredmetenega premoženja, že 85 do 95% celotnega premoženja nekaterih podjetij. Velikokrat slišimo frazo: »Ljudje so naše največje premoženje«, v resnici pa večkrat delodajalci ravnaajo, kot da gre zgolj za strošek na dveh nogah, ki ga zlahka pogrešamo!

Brane Gruban povzema po Petru Druckerju - starosti sodobnega menedžmenta, ki pravi, da gre za premoženje, ki ga zlahka razumemo, še slabše merimo in najslabše upravljamo.

(www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital/index.print.html, dne 20.06.2007)

1.1 *Opredelitev obravnavane teme*

Računovodski oziroma knjigovodski servisi v naši državi imajo že dolgo zgodovino (nastali so v devetdesetih letih, kot naša država). Menimo, da je problem upravljanja s človeškimi viri v malih podjetjih (z do 10 zaposlenimi) prisoten, ker mu vodstvo (in/ali lastniki) ne posveča dovolj pozornosti. K raziskavi te tematike nas je spodbudilo nezadovoljstvo več zaposlencev v računovodskih servisih, ki se kaže predvsem zaradi sledečih vzrokov:

- interno (ne)komuniciranje v samem servisu,
- odnosi v samem podjetju (notranje zdrahe, nezainteresiranost vodstva za aktivno reševanje problemov) in (ne)motiviranje zaposlenih,
- velika fluktuacija,
- pogoji dela so večkrat zelo stresni (kvantiteta pred kvaliteto, neustrezen odnos strank do zaposlencev in do samega dela računovodje),
- (ne)učinkovitost in (ne)zainteresiranost za izboljšave nekaterih sodelavcev,
- neustrezno nagrajevanje (vsi zaposleni običajno prejmejo enako plačilo, ne glede na zahtevnost dela, vložen trud in znanje),
- ter tudi (ne)vlaganje v nenehno izobraževanje zaposlencev – prenašanje znanja.

Pomen reševanja te problematike vidimo zaradi samega nadaljnega razvoja podjetja ter s tem tudi konkurenčnosti, in sicer na sledečih ravneh:

- zadovoljstvu zaposlencev - zadovoljen zaposlenec je učinkovitejši in hkrati nudi tudi kvalitetnejše storitve,
- ustreznih pogojih dela – zmanjševanje stresa na delovnem mestu,
- ustreznih odnosih: strank do zaposlencev (spoštovanje in cenjenost!), med zaposlenci samimi in tudi vodstva do zaposlenih,
- ustreznem nagrajevanju (glede na uspešnost, sposobnost pri delu in v primerjavi glede na druge poklice: tajnica v drugem podjetju ima tudi do enkrat višjo plačo kot pa računovodja v servisu!),
- ustrezni motivaciji: možnosti napredovanja ni, zaposlenci so večkrat deležni samo graj. Ni jasno opredeljena vizija in poslanstvo nekaterih servisov, ni jasno opredeljenih kompetenc (samo po sebi naj bi bilo umevno, da bodo zaposlenci naredili vse, kar je stranki bilo obljubljeno),
- klasifikaciji in standardizaciji delovnih mest: sta zelo redka ali pa sploh ne obstajata, sistem nagrajevanja in napredovanja večkrat ni izdelan, pravilniki o nagrajevanju ne obstajajo povsod ipd.

Računovodski servisi bi morali predvsem zaposlovati strokovno kvalitetnejši kader (80% zaposlencev ima samo srednješolsko izobrazbo, večkrat še neekonomske stroke), ki pa ga je posledično potrebno tudi ustrezno nagrajevati.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela

Računovodski servisi so v večini družinska podjetja ali enoosebne družbe. Tako se lastnik pojavlja v več vlogah: lastnik, manager, vodja, koordinator, učitelj, strokovni svetovalec in še kakšna bi se našla. Menimo, da vse te naloge ena oseba težko kvalitetno in strokovno opravlja.

Namen diplomske naloge je strateške narave, saj želimo z ustreznimi analizami prikazati pomen upravljanja s človeškimi viri v računovodskih servisih in s tem opozoriti na številna vprašanja, ki se nam zastavljajo v zvezi s tem. Prav tako nameravamo narediti primerjavo

stanja z drugimi podjetji v Sloveniji, in sicer na podlagi rezultatov analize statističnih podatkov iz anketnega vprašalnika SiOK (Slovenska organizacijska klima).

Naš cilj je predstaviti pomen pravilnega upravljanja s človeškimi viri v računovodskih servisih, in s tem preučiti pomen zadovoljstva pri delu, internega komuniciranja in notranjih odnosov, informiranja in inovativnosti, izobraževanja in motivacije, razvoj kariere in vodenja, nagrajevanja. Cilj je tudi predlagati ukrepe za reševanje nastale problematike, predvsem na podlagi teoretičnih spoznanj doma in po svetu. Cilj empiričnega raziskovanja bo tako osredotočen tudi na merjenje organizacijske klime v računovodskih servisih, in sicer: notranji odnosi, strokovna usposobljenost, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji, nagrajevanje in drugo - glede na izbrane ključne opazovanja.

Osnovne trditve, ki jih želimo dokazati in razjasniti, so:

- 1. Pomen upravljanja z zaposlenci:** ali so res samo strošek na »dveh nogah« ali kapital in ključni potencial za razvoj podjetja; bistvenega pomena je tudi kadrovska arhitektura: pravi ljudje na pravih mestih = ustrezna znanja, veščine, odgovornosti; skrb za nenehno izobraževanje zaposlencev, oblikovanje kariere in pomen znanja bistveno vplivajo na konkurenčnost podjetja.
- 2. Motiviran zaposlenec je pri delu uspešnejši, učinkovitejši,** s tem pa tudi kvalitetnejša in prijaznejša oskrba naročnikov storitev in seveda posledično tudi višji dobiček. K temu ga lahko pripelje tudi ustrezno nagrajevanje v skladu s kompetencami in klasifikacijo delovnih mest.
- 3. Zaposleni na nižjih stopnjah hierarhične lestvice imajo vedno več odgovornosti.** Kdor opravlja delo, ga tudi najboljše pozna in ga lahko spremeni na tak način, da ga bo opravljal učinkoviteje.
- 4. Doseganje poslovnih ciljev je odvisno od zaposlencev in posledično od tega, kako vodja sam ravna z zaposlenimi.** Od načina vodenja, ravnanja z ljudmi in vodje same je odvisno, ali bodo ljudje delali bolje, hitreje in uspešneje. Dober vodja spodbuja zaposlene, da prevzemajo nove odgovornosti. S tem se razbremenjuje in pridobiva čas za naloge, ki so ključnega pomena za podjetje.

1.3 Predpostavke in omejitve

Pomembno omejitev pri pisanju diplomskega dela predstavlja obseg raziskav o upravljanju s človeškimi viri na področju računovodskih servisov, saj jih nismo zasledili. Druga omejitev je, da smo svoja opažanja, glede na opazovan problem, omejili na lastne izkušnje v treh računovodskih servisih ter na izjave sošolk, ki delajo v drugih servisih ali v računovodskih oddelkih podjetij. Naslednja omejitev je, da smo iz anketnega vprašalnika SiOK-a, seveda glede na obravnavano temo, izbrali le najaktualnejša vprašanja in trditve. Omejitev prav tako predstavlja tudi odziv in iskrenost vseh anketirancev (kljub zagotovljeni anonimnosti ankete je verjetno bil prisoten strah pred morebitnim razkritjem identitete anketiranca).

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

Raziskava je poslovne narave. Pri raziskovanju bomo v prvem teoretičnem delu diplomskega dela uporabili deskriptivni pristop, ki obsega naslednje raziskovalne metode: metodo deskripcije, klasifikacije, komparacije, kompilacije in zgodovinsko metodo. V drugem, praktičnem delu pa bomo uporabili namizno in kvantitativno raziskovanje ter metodi intervjuja in ankete po vzoru reprezentativnega anketnega vprašalnika SiOK.

Raziskava bo dinamična, saj bomo podatke med seboj primerjali in rezultate raziskave nazorno prikazali. Za teoretičen del diplomskega dela bomo ustrezne podatke zbirali s pregledovanjem knjig, učbenikov, strokovnih revij in zbornikov ter seveda s pregledovanjem internetnih strani. Podatke za praktičen del diplomskega dela pa bomo pridobili iz opravljene analize anketnega vprašalnika SiOK za leto 2007 ter vrnjenih lastno izdelanih anketnih vprašalnikov glede na obravnavano tematiko.

2 ČLOVEŠKI VIRI KOT KAPITAL IN POTENCIAL PODJETJA

Podjetje lahko ima odlično poslovno idejo, maksimalno urejeno podjetje, izjemne izdelke, investitorje, ki so pripravljeni vložiti kup denarja v to podjetje, vendar za uspešno poslovanje to ni dovolj. Potrebuje tudi prave ljudi. Brez pravih ljudi je podjetje kot porsche brez goriva – lep, a njegova uporabnost je skorajda na ničli. Prav gotovo bi bilo podjetje na boljšem, če bi namesto izjemnih izdelkov imelo prave ljudi. Pravi ljudje lahko namreč proizvedejo izjemne izdelke, slednji pa ne proizvajajo pravih ljudi.

Izdelke in storitve lahko konkurenca z lahkoto posnema. Niti slučajno pa ne more tako enostavno posnemati zaposlencev in njihovega dela.

2.1 *Človeški viri kot kapital podjetja*

Ljudje predstavljajo za podjetje človeški kapital, predstavljajo torej tudi obliko sredstev podjetja. Podjetja v ljudi veliko vlagajo s tem, ko jih vpeljujejo v delovanje podjetja in ko krijejo stroške njihovega velikokrat dragega izobraževanja. Stroški niso omejeni samo na ceno seminarjev in strokovne literature, ampak vključujejo tudi čas, ki ga sodelavci porabijo za izobraževanje kolegov, za popraviljanje njihovih napak, za svetovanje in da po potrebi priskočijo na pomoč. Podjetje v ljudi posredno ali neposredno veliko vlaga, zato je pomembno, da jih ne dojema kot potrošni material ampak kot investicijo, ki se mora v prihodnosti čim bolj uspešno povrniti. Zaposleni so namreč investicija, ki lahko podjetju prinese težko posnemljivo konkurenčno prednost.

Z računovodskega vidika kapitala so ljudje mobilni, subjektivni, spremenljivi, zato jih v bilancah prikazujejo le kot strošek. Vendar pa zaposleni nesporno dodajajo vrednost in zato sodijo v kategorijo premoženja podjetja. Dejansko predstavljajo edino aktivno premoženje podjetja, saj imajo denar, krediti, tehnologija, oprema, energija le pasivni potencial, ki ne

dodaja ničesar, če tega ne sproži človek. Zaposleni posoja svoj, človeški kapital podjetju, ki nato ustvarja vrednost za druge.

Razlike v uspešnosti podjetij danes določajo viri, s katerimi podjetje upravlja. Med njimi so po obdobju dela, kapitala in tehnologij sedaj na prvem mestu končno ljudje. Izdelki danes zastarajo v šestih mesecih. Ljudje tudi. Jih torej podjetje v resnici sploh hoče zadržati? Najbrž da, a je vprašanje katere. Ne vse.

(www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vrhunski-kadri/index.print.html, dne 20.06.2007)

V opazovanih računovodskih servisih in na podlagi intervjujev med sošolkami smo opazili, da za delodajalce zaposleni predstavljajo le strošek oz. ponekod celo potrošni material. Samo v enem se je vlagalo v nenehno strokovno izobraževanje uslužbencev ter medsebojne odnose, tako na vertikalni kot horizontalni ravni.

2.1.1 Človeški viri kot socialni kapital

Človeški viri oz. človeški kapital, je uveljavljen pojem, ki se nanaša na izobrazbo, znanje in kompetence posameznika. Socialni kapital je relativno nov pojem, ki je povezan s človeškim kapitalom, označuje pa vključenost posameznika ali celotnega kolektiva v družbene vezi in omrežja. Tako kot v človeški moramo vlagati tudi v socialni kapital. Oba sta v družbi cenjena, saj je mogoče z njima priti do denarja in moči. Socialni kapital zlasti omogoča dostop do informacij, ki so včasih ključnega pomena za doseg ciljev. V določenem okolju se lahko pojavlja v obliki, ki pozitivno prispeva k pospeševanju povezovanja in vzpostavljanju komunikacijskih kanalov in s tem spodbuja razvojne oblike, v drugem okolju pa lahko isti dejavnik pripelje do zaviranja razvojne dinamike.

(www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/dokumenti/sockap.pdf, dne 22.06.2012)

Socialne vezi se razvijajo med posamezniki, organizacijami in družbami, ki se medsebojno povezujejo zaradi svojih ali širših koristi. Značilno za socialni kapital je, da viri niso ekskluzivna last določenih oseb, saj jih lahko poseduje tudi druga oseba.

Podjetje je samo po sebi mreža odnosov, ki so lahko formalni (pogodbene obveznosti) ali neformalni (neformalne mreže, ki se razvijajo spontano, z medsebojnim sodelovanjem, pomočjo in podporo).

Skupno, kolektivno znanje in izkušnje zahtevajo sodelovanje med zaposlenimi in nesebično delitev znanja, vse to pa zahteva veliko mero zaupanja. Vsak izmed nas ve, da zna najrazličnejše stvari. Obstaja pa še veliko stvari, za katere ne vemo, da jih (ne)vemo. Zaupanje se gradi postopoma in skozi čas – oblikuje se s pogovori, s postavljanjem vprašanj, poslušanjem in z oceno, kako se obnesejo dejanja in znanje ljudi v konkretnih situacijah.

Raste z vsakim majhnim tveganjem posameznikov, ki nato v dobri veri čakajo na primeren in vzajemen odziv. Člani tima ne prispevajo dovolj, če ne zaupajo vodji tima. Posamezni managerji in vodje timov lahko kreirajo mini kulturo zaupanja znotraj lastne delovne skupine ali osebja. Najboljši med njimi si vzamejo čas in si prizadevajo, da se zaposleni počutijo varne in pozitivno vrednotijo svoj prispevek. Prepogosto pa zaposleni vidijo, da vodstvo govori, kako je delitev znanja ključna, medtem ko sami redno zadržujejo zase informacije, ki se jim zdijo neprimerne ali neustrezne za zaposlene. Ljudje se radi navdušujejo nad odnosi zaupanja in jih cenijo. V pravem kontekstu lahko skupaj delajo neverjetne stvari. V organizaciji, ki temelji na kulturi zaupanja, se sodelovanje in delitev znanja odvijata povsem spontano in naravno. (www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zaupanje/index.print.html, dne 20.06.2007)

Posledice nizkega zaupanja v organizaciji so majhen input energije in slaba privrženost, prisotnost konfliktov, odpor do sprememb, hierarhične verige odločanja in komuniciranja ter odsotnost splošne delitve informacij in znanja. Takšno stanje negativno vpliva na inovacije in še pomembneje, otežuje koordinirano delovanje, procese odločanja in ustreznega reagiranja na okolje. Zaupanje pa je le eden od vidikov socialnega kapitala, ki ga poleg norm in vrednot organizacije mnogi avtorji umeščajo v t. i. kulturno dimenzijo socialnega kapitala.

2.2 Človeški viri kot potencial

Z vidika opravljanja dela zaposleni niso dobri ali slabi, temveč so za neko določeno delovno mesto lahko bolj ali pa manj primerni. Prvi izziv za delodajalce je torej izbrati ljudi, ki bodo za določeno delovno okolje in za določene delovne naloge najbolj primerni. Ljudje z velikim socialnim kapitalom in dobrimi kompetencami bodo zagotovo imeli prednosti, saj bodo najboljše prispevali k razvoju in širitvi, predvsem pa konkurenčni prednosti podjetja.

Za posameznika velja, da ima velik socialni kapital, če lahko z osebnimi povezavami doseže veliko različnih družbenih okolij ali če ima tesne povezave v okviru svojega družbenega okolja. Tak posameznik je sproti in dobro informiran, ima lažji dostop do sredstev in vzvodov, ki jih nadzorujejo osebe, s katerimi je ustvaril odnose, in ima večji vpliv na dogajanje v svojih družbenih okoljih, zato običajno dosega večjo delovno uspešnost in hitreje napreduje. (Kaše, R., Škerlavaj, M., 2006, stran 74)

Drugi izziv je, da zna podjetje iz uslužbencev izvleči največ. Raziskave namreč vedno pogosteje dokazujejo, da ni tako pomembno, koliko je posameznik sposoben in koliko izjemnih talentov ima, temveč ali podjetje zna izvleči iz njega 100% ali samo 30% tega, kar je sposoben in zna.

Prehod iz postkapitalizacijske industrijske družbe v družbo znanja, kjer sta odločilni organizacijski kompetenci sposobnost hitrega učenja in spreminjanja, prinaša še en nov – tretji izziv. Kako obdržati ključne kadre? Kateri in kako jih izbrati, razvijati, nadomeščati in obdržati? S temi vprašanji se podjetja dnevno srečujejo. Podjetja, ki se že dobro zavedajo dejstva, da so ljudje njihov najboljši potencial za uspešnost, iščejo rešitve v:

- spremembah sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih,
- upravljanju z delovno uspešnostjo,
- integracijo izbire, razvoja in obdržanja ključnih kadrov,
- spremembah v slogu vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu,
- razvoju in modifikacijah v organizaciji in vsebini dela ter prilagoditve nalog pričakovanjem in potrebam ključnih kadrov,
- ustvarjanju čvrstejših družbenih vezi z in med zaposlenimi,
- upravljanju z organizacijsko kulturo in vrednotami,
- spremembah v lokaciji opravljanja dela.

(www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vrhunski-kadri/index.print.html, dne 20.06.2007)

Zato za podjetje ne sme biti dovolj, da so ljudje primerni za neko delovno mesto, ampak mora znati iz njih izvleči največ. Samo podjetja, ki znajo izbrati prave ljudi in hkrati iz njih izluščiti največ, si pridobijo enkratno konkurenčno prednost. Izdelke in storitve lahko konkurenca zlahka posnema, uslužbencev in njihovega dela pa niti slučajno ne.

3 ČLOVEŠKI VIRI IN NAGRAJEVANJE

Kadar govorimo o kapitalu, moramo zavedati, da je v bilancah na drugi strani kot premoženje. Kapital označujemo kot obveznost, ker ga je potrebno na neki točki v prihodnosti vrniti. Toda človeškega kapitala ni potrebno vrniti. Je namreč v lasti zaposlencev, ki nam ga posojajo ves čas, dokler so pač zaposleni v podjetju. Računovodski standardi neopredmeteno premoženje, torej tudi človeški kapital, ne znajo vrednotiti drugače kot strošek (strošek na dveh nogah, cinično pravijo računovodje). S tem povzročajo zmedo, iz katere izvira pojmovanje zaposlenih kot stroška. To pa je v resnici samo njihova mezda.

([www.dialogos.si/slo/slo/ovjave/clanki\(intelektualni-kapital/index.print.html](http://www.dialogos.si/slo/slo/ovjave/clanki(intelektualni-kapital/index.print.html), dne 20.06.2007)

»Zaposleni posoja svoj, človeški kapital podjetju, ki nato ustvarja vrednost za druge. V zamenjavo pričakuje neko drugo vrednost zase. Poleg finančne vrednosti (plača, bonitete, ponekod delnice) pričakuje še kaj drugega: stimulativno delovno okolje, status, ponos, da dela v podjetju, prepoznavanje dosežkov, priložnosti za rast, spoštovanje itd. Način, s katerim omogočamo to vrednost zaposlenim, determinira njihovo motiviranost, pripadnost in zavzetost s tem pa delovno uspešnost in prispevek k dodajanju vrednosti za druge deležnike podjetja. Nezmožnost razumeti, da vrednost zaposlenega ni nujno izražena le denarno, zato pogosto povzroča manjši prispevek zaposlenega, kot bi ta lahko bil.«

([www.dialogos.si/slo/slo/ovjave/clanki\(intelektualni-kapital/index.print.html](http://www.dialogos.si/slo/slo/ovjave/clanki(intelektualni-kapital/index.print.html), dne 20.06.2007)

Da bodo zaposleni delali po svojih najboljših močeh in kar največ prispevali k uspešnosti podjetja, je potrebno postaviti kristalno jasna merila delovne uspešnosti na določenem ključnem področju pri doseganju rezultatov. Če se nagradi karkoli drugega kot delovno uspešnost, na primer dolžino delovnega staža ali prijaznost, bo brez izjeme vedno dosežena le povprečna delovna uspešnost, ljudje bodo do vodij sovražni, najboljši pa bodo pobegnili. (Vogrin, 2002, 21)

3.1 Plačilni sistem

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) je v Sloveniji najpomembnejši predpis, ki ureja sistem plač v podjetjih. Po tem zakonu je plača sestavljena iz osnovne plače, dodatkov za posebne pogoje dela, dela plače na delovno uspešnost in dela plače za poslovno uspešnost. Drugi pomembni predpisi, ki vključujejo pravice in obveznosti (vključno s plačami) zaposlencev in delodajalcev, so:

- Splošna kolektivna pogodba za gospodarstvo ter panožne kolektivne pogodbe,
- Zakon o minimalni plači (ZMinP),
- Zakon o zjamčeni plači,
- Uredba o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja idr.

»Vsako podjetje ima izdelan svoj plačni sistem, ki mora biti zapisan v aktu podjetja. Gre za pravilnik o plačah in plačnem sistemu. Večina podjetij ima definirane plačilne razrede znotraj posameznih tarifnih razredov.« (Ivanuša-Bezjak, 2006, 102)

Učinkovit sistem nagrajevanja zaposlenih ne odgovarja na vprašanje koliko, temveč na vprašanje kako plačati zaposlene, do bodo delo res opravili čim bolje.

Odgovor na vprašanje, kako plačati zaposlene, dajejo modeli kompetenc, ki so sodobna zasnova za upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih, saj omogočajo, da ti bolje razumejo svoje delo, kaj se od njih zahteva in pričakuje, kako to lahko uresničijo (potrebna vedenja), na kaj naj se pri svojem delu osredotočijo, da bi lahko dosegli ali presegli zastavljene standarde delovne uspešnosti.

Zato modeli kompetenc obsegajo poleg potrebnih znanj, veščin in spretnosti še opredelitev vrednot, motivov, prepričanj, lastnosti in osebnostnih karakteristik, ki prispevajo k učinkovitem in uspešnem delu. (www.dialogos.si/slo/slo/objave/clanki/uvajanje-kompetenc/index.print.html, dne 20.06.2007)

V opazovanih računovodskih servisih plačilni sistem nikjer ni bil izdelan, saj so se za obračunavanje plač lahko uporabljala zakonsko predpisana določila (osnovna plača na podlagi tarifnega razreda, v katerega je spadalo delovno mesto ter dodatki določeni z zakonom).

3.2 Sistematizacija delovnih mest

Sistematizacija delovnih mest je organizacijsko kadrovski akt, ki ga uporabljamo za naslednje namene:

- organizacijo, delitev in vodenje dela,
- izvajanje kadrovske-pravnih procesov,
- zagotavljanje varstva in zdravja zaposlencev,
- kot osnovo sistema kariernega razvoja kadrov,
- kot osnovno vrednotenje dela ter določanje zahtevnosti dela v okviru plačnega sistema. (Ivanuša-Bezjak, 2006, 32)

Analiza dela je standardni postopek določanje ključnih zahtev, s katerimi se bo sodelavec moral soočati na konkretnem delovnem mestu. Za oblikovanje uporabnih profilov delovnih mest je pri analizi dela nujno potrebno:

- **Določiti ključne veščine ter vedenjske in osebnostne lastnosti zaposlenih**, ki pomembno vplivajo na uspeh ali neuspeh na konkretnem delovnem mestu.
- **Opredeliti specifično vedenje ali dejavnost**, ki kaže na prisotnost ali pomanjkanje posamezne lastnosti. Zato morajo biti opredeljena na način, ki omogoča njihovo preverjanje, ocenjevanje ali merjenje.

(www.kadrovanje.com/mesecnik, dne 31.12.2006)

Profili delovnih mest so rezultat analize dela. Vsebujejo ključna znanja, veščine in vedenjske značilnosti, ki so nepogrešljive pri sodelavcu na konkretnem delovnem mestu.

(www.kadrovanje.com/mesecnik, dne 31.12.2006)

Pomembni elementi v opisu delovnega mesta so:

- opis nalog (odprtost, širitev, prilagodljivost, inovativno usmerjenost, prilagodljivost),
- opis pristojnosti na delovnem mestu (tukaj definiramo kompetence zaposlenca),

- odgovornosti (strokovna, organizacijska, materialna),
- okolje (fizični pogoji delovnega okolja – škodljivosti, nevarnosti ipd. ter psihosocialno okolje – psihične obremenitve: konflikti, stres, frustracije, krize ipd.),
- sposobnosti (znanje, zmožnosti, interesi, motivi vedenja zaposlenca).

(Ivanuša-Bezjak, 2006, 34-35)

»Delovna mesta se razvrščajo v devet tarifnih razredov glede na zahtevano strokovno izobrazbo za zasedbo delovnega mesta, določeno v aktu o sistemizaciji in organizaciji delovnih mest. V primeru, da manjši delodajalec, skladno z ZDR ni dolžan sprejeti akta o sistemizaciji in organizaciji delovnih mest, se delovno mesto razvršča glede na zahtevano stopnjo izobrazbe, kot izhaja iz prijave oziroma razpisa prostega delovnega mesta.« (Glej Priloga 1 in 2, stran 58 in 59)

(Kolektivna pogodba med delavci in družbami drobnega gospodarstva – KpDG, 2010, 9-10)

Tako govori teorija, kako je pa v praksi?

Po Zakonu o gospodarskih družbah so opazovani računovodski servisi razvrščeni v mikro družbe, zato niso zakonsko zavezani k izdelavi lastnih plačnih sistemov in posledično zato tudi ni narejena sistematizacija delovnih mest. Neurejenost tega področja v opazovanih računovodskih servisih je vodila do precejšnjega nezadovoljstva med zaposlenimi, saj so bili na podlagi razvrstitve v isto tarifno skupino tudi enako plačani, ne glede na obseg in strokovno zahtevnost dela, ki ga je posamezen zaposlenec opravljal. Razhajanja so bila celo tako velika, da so sposobnejši zaposleni dobivali vedno več zadolžitev (širjenje samega obsega poslovanja strank in posledično večanja števila zaposlenih pri njih) in strokovno zahtevnejša dela, višina osnovne plače pa se jim ni spremenila niti malo. Manj sposobni zaposleni so še naprej ohranjali enako količino in stopnjo zahtevnosti dela in s tem tudi enako plačo, ker so pač bili v istem tarifnem razredu. Merjenja uspešnosti pri delu in s tem tudi (ne)nagrajevanja pa ni bilo. V enem od opazovanih računovodskih servisov je knjigovodja-pripravnik imel celo za 30% višjo plačo od sodelavca - izkušenega računovodje, in to samo zato, ker je bil lastničin sin (brez kakršnekoli ekonomske pred izobrazbe, znanja in izkušenj).

3.3 *Strošek dela delavca*

Slovenski računovodski standardi 2006 (SRS 15) opredeljujejo zaslužke zaposlenih kot vse oblike poplačil, ki jih daje podjetje zaposlenim v zameno za njihovo službovanje in jih obravnava kot svoje stroške dela ali kot deleže v razširjenem dobičku pred predstavitvijo dobička v izkazu poslovnega izida. (Slovenian Institute of Auditors 2006, *Slovene Accounting Standards 2006*, 2007, 113-116)

Stroške dela iz rednega delovnega razmerja, ki jih podjetju povzroči zaposleni, lahko razdelimo na plačo in druge prejemke. Pri tem pa ne smemo pozabiti še na fiksne materialne stroške poslovanja (stroški: najemnine, telefona, pisarniškega materiala, strokovne literature ipd.), ki jih je potrebno razdeliti na število zaposlenih. Tako dobimo **kalkulacijo**, ki nam pove, koliko nas posamezni zaposlenec dejansko stane. Vsebino kalkulacije predstavlja:

- neto plača zaposlenca,
- bruto I. plača zaposlenca,
- bruto II. plača zaposlenca,
- regres in prehrana,
- prevoz na delo,
- dnevnice, kilometrina, cestnine, prenočišče,
- boleznine in druga nadomestila za izostanek z dela,
- dopust,
- fiksni materialni stroški podjetja na zaposlenca. (Ivanuša-Bezjak, 2006, 98)

»Izhodiščna plača je določena s kolektivno pogodbo za posamezni tarifni razred in je podlaga za izračun osnovne plače delavca. Izhodiščna plača določenega tarifnega razreda je najnižji znesek osnovne plače, ki ga ima delavec pravico prejeti za delo v polnem delovnem času, za vnaprej predvidene delovne rezultate, normalne razmere dela in ne zajema nobenih delovnih izkušenj, funkcionalnega znanja, odgovornosti, posebnih delovnih razmer in drugega.«

(Ivanuša-Bezjak, 2006, 100)

Za primer bomo fiktivno prikazali mesečni izračun in višino stroškov zaposlenca v računovodskem servisu, kjer je zaposlen kot ekonomski tehnik (ali gimnazijski maturant) in zato razporejen v V. tarifni razred. Zaposleni ima 7% dodatek na delovno dobo, nima pa dodatnih olajšav za vzdrževane družinske člane. (Glej Priloga 2, stran 59)

Najprej bomo opravili vzorčni obračun plače za mesec september 2011, in sicer za polni delovni čas, brez bolniškega nadomestila ali drugih dodatkov. (Glej Priloga 3, stran 60)

Prikazani stroški v **Tabeli 1** ne vsebujejo še preostalih fiksnih stroškov za zaposlenca.

Neto znesek za zaposlenca	621,23 €
+ 22,10 % prispevkov delavca	195,66 €
+ akontacija dohodnine	68,43 €
Bruto I.	855,32 €
+ 16,10 % prispevkov podjetja	142,54 €
Bruto II.	1.027,86 €
+ prehrana	134,64 €
+ prevoz na delo	25,00 €
Skupaj strošek podjetja	1.187,49 €

Tabela 1: Izračun stroškov plače zaposlenca za november 2011

Vir: Lasten vir

Iz Tabele 1 je razvidno, da je strošek podjetja pri obračunu plače za zaposlenega skoraj 1-krat višji od neto plače zaposlenca. Zaposleni običajno vidi samo denar, ki ga je za svoje opravljeno delo prejel na osebni račun. Drugi prispevki, ki jih zanj plačuje podjetje, ga ne zanimajo in mu večinoma niti niso znani.

V **Tabeli 2** pa bomo prikazali celotne stroške računovodskega servisa za zaposlenega, ki jih le-ta ima z zaposlenim na mesec.

Strošek	Znesek
Neto plača zaposlenca	622,36 €
Prispevki delavca (22,10 %)	195,66 €
Akontacija dohodnine	67,30 €
Prispevki podjetja (16,10 %)	142,54 €
Regres (748,12 € bruto/12)	62,34 €
Prevoz na delo (22 dni)	25,00 €
Prehrana med delom	134,64 €
Fiksni materialni stroški na osebo (ocena)	40,00 €
Bolezni in drugi izostanki (ocena)	50,00 €
Dopust (24 dni/12 mesecev)	100,00 €
Skupaj mesečni stroški podjetja	1.439,84 €

Tabela 2: Mesečni stroški podjetja na primeru dela, ki je uvrščeno v V. tarifni razred

Vir: Lasten vir

Kot lahko razberemo iz **Tabele 2**, znašajo mesečni stroški v računovodskem servisu za zaposlenca še dodatnih 21,25 % več, kot pa je prikazano na sami plačilni listi zaposlenca. Skupni mesečni stroški podjetja na zaposlenca so kar 2,31-krat višji od neto nakazila na zaposlenčev osebni račun. Zaradi nepoznavanja tega dejstva velikokrat slišimo pripombo zaposlencev: »Delodajalci nas samo izkoriščajo!«

Delovno mesto, ki ni zasedeno (odsotnost zaradi dopustov, dolgotrajnega bolniškega nadomestila ali po odhodu zaposlenca iz podjetja), je potrebno zapolniti. Tako nadomeščanje zaposlencev povzroča podjetju dodatne stroške (plačilo zunanjim sodelavcem ali nadur ostalim zaposlencem, uvajanje novega sodelavca), ki pa običajno zaposlencem niso vidni.

Stroške dela zaposlenca bi lahko razdelili tudi na:

- neposredne (iz rednega delovnega razmerja, nadomestne zaposlitve - delo preko ŠS),
- posredne (stroški eksternega izobraževanja – seminarji, stroški internega izobraževanja).

3.4 Razočaranja in obljube (ne)denarnega nagrajevanja

Raziskave (npr. SiOK raziskava) mirkoorganizacijske klime nakazujejo, da so najšibkejši člen prav sistemi nagrajevanja zaposlenih. Ti so namreč ves čas pri vrhu žarišč nezadovoljstva zaposlenih. Denarno nagrajevanje ima le omejen vpliv, ker praviloma deluje kot »higienik« (dejavnik nezadovoljstva) in ne kot »motivator« (dejavnik zadovoljstva), saj zaposlenci zelo redko sodelujejo pri sistemih nagrajevanja. Zato je v največji meri odvisno prav od odnosa vodstev (njihove filozofije in simbolno opredeljenih vrednot), kakšen bo tudi odnos zaposlenih do teh vprašanj, še posebej do denarnega nagrajevanja. Uspešno upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih. Slabo ravnanje na tem področju pa povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in utegne celo pomeniti tudi odhod tistih kadrov, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti podjetja prispevajo največ. (www.dialogos.si/slo/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev/index.print, dne 20.06.2007)

Gruban med dejavnike, ki najbolj zavirajo mobilizacijo človeškega kapitala, uvršča preživele (čredne) sisteme nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Tega se žal premalo zaveda tudi država, saj vztraja pri togih modelih nagrajevanja, ki zelo nestimulativno delujejo na tiste, ki so pripravljeni delati več in bolje. Za svoje delo pa so plačani enako ali le simbolično bolje, kot tisti, ki niso posebej zavzeti za uresničevanje ciljev podjetja. (www.dialogos.si/slo/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev/index.print, dne 20.06.2007)

Pri ravnanju z ljudmi se zgodi zanimiv in dokazan fenomen: če vodje zaposlence obravnavajo, kot da so leni, nemotivirani, jim ne zaupajo, jih prikrajšajo za pomembne informacije, jim ne dajo ustreznih povratnih informacij in spodbud, se ti začnejo natanko tako tudi obnašati. Gruban postreže s šokantnimi podatki raziskovalne hiše Gallup, ki je v 112

državah izmerila (ne)zavzetost zaposlenih in prišla do šokantnega rezultata: 2/3 in več zaposlenih je nezavzetih ali celo aktivno nezavzetih. Krivci pa so nedvomno prav vodje.

(www.dialogos.si/slo/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/index.print.html, dne 20.06.2007)

V večini opazovanih računovodskih servisov je bilo upravljanje s človeškimi viri na prav takšnem nivoju. Vodje so bili večinoma neusposobljeni za to, da bi znali identificirati prave vzgibe za motiviranost zaposlencev (uspeh in zadovoljstvo, ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem, pohvala in priznanje, biti slišani in primerno obravnavani, izpopolnjevanje in učenje ipd.). Dejansko se nekateri vodje obnašajo, kot da so njihovi zaposlenci leni, nevredni zaupanja in jim zato ne dajejo ustreznih povratnih informacij.

Prav šokantna je bila izjava sošolke, zaposlene v materinem računovodskem servisu: »Če zaposlimo kandidatko z nizko stopnjo izobrazbe in je dodatno ne usposabljam (izdelava poročil in bilanc), ji tudi solidne plače ne rabimo dati. Ker malo zna, ne more oditi na svoje in nam strank s sabo odpeljati.« V teh in drugih miselno podobno naravnanih računovodskih servisih smo posledično zasledili tudi veliko fluktuacijo zaposlencev.

4 MOTIVACIJA IN IZOBRAŽEVANJE ČLOVEŠKIH VIROV

Cena, ki jo podjetja plačujejo, ker se niso zmožna, pripravljena ali se ne znajo soočiti z (naj)manj uspešnimi sodelavci, postaja vsak dan višja. Izkazalo se je, da je rešitev v novem modelu ravnanja z njimi. Rezultati poplačajo trud in vodja utegne močno pridobiti na ugledu in kredibilnosti, posameznik pa ima sedaj prave razvojne priložnosti. Vodje namreč ravnavajo prav nasprotno – obnašajo se kot otroci, ki imajo vedno prav. »Težke« zaposlence držijo na distanci in jih obravnavajo kot objekte, pri katerih delujejo le korenček in palica – nagrade in kazni. Sodelavci jih v resnici iskreno ne zanimajo, ne ganejo jih njihovi občutki, videnja perspektive. Povsem razumljivo je, da se lahko vprašamo: Kako so takšni vodje lahko sploh navdih in inspiracija sodelavcem, če jim za njih ni dovolj mar.

(www.dialogos.si/slo/slo/objave/clanki/c-igralci/index.print.html, dne 20.06.2007)

Gruban povzema po McKinsey-ju (vodilna svetovna svetovalska družba) nedavno objavljeno zanimivo študijo o dejavnikih, ki najbolj vplivajo na motivacijo in zavzetost zaposlenih. Nefinančne spodbude so se presenetljivo bolje odrezale kot tri najpogostejše denarne ugodnosti (bonusi za rezultate, povečanje osnovne plače, nagrade v obliki delniških opcij). Med nedenarnimi oblikami spodbujanja in motiviranja zaposlenih najbolj visoko kotirajo:

- pohvala neposredno nadrejenega,
- pozornost vodij in
- možnost sodelovanja ali vodenja v posebnih projektih.

(www.dialogos.si/slo/slo/objave/clanki/mckinsey/index.print.html, dne 20.06.2010)

»Študija ugotavlja, da se slednjih še vedno premalo poslužujemo, razloge za to pa pripisuje zadržanosti managementa do takšnih pristopov zaradi stereotipa, da je še vedno denar najboljši motivator!? Drugi razlog vidi v tem, da nedenarne ugodnosti terjajo praviloma veliko več časa za ukvarjanje z zaposlenimi.«

(www.dialogos.si/slo/slo/objave/clanki/mckinsey/index.print.html, dne 20.06.2010)

4.1 Proces motiviranja v podjetju in na delovnem mestu

Na enakih delovnih področjih se zaposleni glede učinkovitosti in uspešnosti pri delu med seboj zelo razlikujemo. Za uspešnost pri delu ni pomemben le talent, ampak tudi vztrajnost, požrtvovalnost in prizadevnost. Skriti spodbujevalec zaposlenih za odlično opravljeno delo je motivacija. Motivirani zaposleni vlagajo v delo veliko truda, nemotivirani pa malo ali celo nobenega. Kaj je to, kar žene nekatere ljudi, da v delo vložijo več truda in energije kot drugi? S podobnim vprašanjem (kako čim uspešneje motivirati podrejene k učinkovitejšemu delu) se ubadajo menedžerji. Odgovore lahko dobijo s poznavanjem motivacijskih teorij, ki so se skozi desetletja razvijale in vsaka na svoj način ter s svojega vidika razlaga delovanje in odzivanje zaposlenih.

4.1.1 Proces motiviranja v podjetju

Mag. Hari Ivan pravi, da je motiviranje zaposlenih ena najtežjih nalog vodstva v podjetju. Zato skuša z motivacijskimi ukrepi vplivati na osebno dožemanje, razumevanje, zavest, odnos, prepričanje ter doživljanje zunanjih in notranjih spodbud zaposlenega. Pravilno izbrani načini motiviranja zahtevajo tudi dobro poznavanje sledečih treh vsebinskih sklopov:

- vsebine motiviranja,
- procesa motiviranja,
- okrepitve motiviranja.

(www.relacije.com/clanek.php?niced=motivacija-v-podjetju, dne 08.06.2006)

Vsebina motiviranja

Hari pravi, da je najprej potrebno ugotoviti potrebe zaposlenih. Po Mintzbergerjevi teoriji motiviranja jih razvrščamo v dve skupini:

- Potrebe nižjega reda, ki izražajo željo po družbeni in fizični blaginji (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti in družbene potrebe).
- Potrebe višjega reda, ki predstavljajo posameznikovo željo po psihološkem razvoju in rasti (potrebe po spoštovanju, po potrjevanju samega sebe).

Hari povzema po Herzbergu tudi dvofaktorsko motivacijsko teorijo, ki deli motivacijske faktorje v dve skupini:

- higienike (kontrola dela, odnosi z nadrejenim in sodelavci, plače in nagrade ipd.),
- motivatorje (odgovornost, napredovanje, samostojnost, razvoj).

Proces motiviranja

Hari predlaga, da v procesu motiviranja vodilni ugotovijo, kakšen pomen dajejo zaposleni nagradam in delovnim okoliščinam, zakaj zaposleni delajo več ali manj, kakšna je sprejemljivost nagrad in možni delovni rezultati. Pri procesu motiviranja vodilni lahko uporabijo sledeče modele:

- model pravičnosti (posamezniki v podjetju se medsebojno primerjajo – primerjajo svoje prejeme in vloške z vložki in prejemi drugih zaposlenih),
- model pričakovanj (obnašanje zaposlenega je bolj intenzivno, če pričakuje privlačno posledico oz. nagrado – višjo plačo, stimulacijo).

Okrepitev motiviranja

Vodje vplivajo na obnašanje podrejenih in delovno okolje s pravili, navodili, organizacijskimi predpisi in direktivami. Hari predlaga štiri temeljne strategije okrepitve motiviranja:

- pozitivna okrepitev (pohvala, napredovanje, zvišanje stimulacije),
- negativna okrepitev (zaposlenega, ki po dolgem času dobro opravi delo, ne kritiziramo več),
- izločanje (vodja prepove, da sodelavci dajejo pohvale ali kritike članu delovne skupine),
- kaznovanje (graja, znižanje plače).

»Pozitivna okrepitev je najbolj pomemben način za motivacijo zaposlenih, saj z njo pošiljamo najbolj pomembna sporočila. Navodila za izvajanje pozitivne okrepitve so sledeča:

- želeno obnašanje zaposlenih mora biti jasno identificirano,
- uporabljati je treba različne načine nagrajevanja,
- vsi morajo biti seznanjeni, kaj morajo storiti, da pridobijo nagrado,
- pri dodeljevanju nagrad je treba upoštevati razlike med posamezniki,
- želeno obnašanje je potrebno nagraditi takoj.«

(www.relacije.com/clanek.php?niced=motivacija-v-podjetju, dne 08.06.2006)

Pri kaznovanju vodja izvaja aktivnosti in ukrepe, s katerimi skuša odpraviti neželeno obnašanje zaposlenih (znižanje plač, zmanjševanje in ukinjanje nagrad, nazadovanje na delovnem mestu, kritika ipd.). »Navodila za izvajanje:

- zaposlenemu je treba povedati, kaj je storil narobe,
- zaposlenemu je treba povedati, kaj je storil pravilno,
- kazen mora biti enakovredna neprimernemu obnašanju,
- kazen mora biti izrečena na samem,
- kazen je treba izvesti takrat, ko se je neustrezno obnašanje pojavilo.«

(www.relacije.com/clanek.php?niced=motivacija-v-podjetju, dne 08.06.2006)

4.1.2 Motivacija na delovnem mestu

Če povzamemo po Hariju je zaposlene potrebno obravnavati kot celovite osebnosti. Motiviranje z vodenjem je zelo kompleksen pristop, saj se usmerja na človekovo zavest, razmišljanje, na skrite procese v posamezniku, ki jih je zato težje obvladovati in usmerjati. Vodilno osebje mora znati ustvariti okoliščine, v katerih bodo zaposleni našli dovolj vzpodbud za učinkovito delo. Ena takšnih oblik je motiviranje z obliko in organizacijo dela na operativni ravni.

(www.relacije.com/clanek.php?niced=motivacija-na-delovnem-mestu, dne 08.06.2006)

Zadovoljstvo z delom je ključni dejavnik spodbujanja večje motiviranosti in učinkovitosti na delovnem mestu. Gre za človekov osebni občutek o različnih vidikih dela (samostojnost, odgovornost, delo v skupini, strokovni in osebni razvoj, kakovost dela itd.).

Na zadovoljstvo z delom vplivajo naslednje kategorije zadovoljstva: s plačo, z delom, z nadrejenim, s sodelavci, z delovnim okoljem in z možnostmi napredovanja.

(www.relacije.com/clanek.php?niced=motivacija-na-delovnem-mestu, dne 08.06.2006)

Vključevanje in sodelovanje zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja pomaga zaposlenim, da prepoznajo svoj osebni prispevek pri skupnih ciljih podjetja. Temu primerno mora biti delovni proces oblikovan tako, da zaposlenim omogoča individualnost. Zaposleni morajo prepoznati smisel in potrebnost svojega dela. Takšna motivacija se pogosto pokaže mnogo

učinkovitejša od samo denarne nagrade. (www.relacije.com/clanek.php?niced=motivacija-na-delovnem-mestu, dne 08.06.2006)

Vzdrževanje visoke stopnje zadovoljstva zaposlenih je za podjetje pomembno, saj lahko zaradi pojava nezadovoljstva izgubi ključne kadre, v katere je vložilo velik delež sredstev. Nezadovoljstvo z delom se lahko pokaže kot zamujanje na delo, odsotnost z dela, pojav sporov na delovnem mestu, tatvine. Posledica manjše delovne prizadevnosti pa se kažejo v obliki slabe kakovosti dela, zamujanju rokov izdelave, nizki produktivnosti ipd.

(www.relacije.com/clanek.php?niced=motivacija-na-delovnem-mestu, dne 08.06.2006)

Delo mora biti zasnovano v skladu s potrebami in cilji poslovnega procesa podjetja tako, da so zagotovljeni ustrezna raven produktivnosti, operativna učinkovitost in kakovost izdelkov ali storitev. Učinkovitost in zadovoljstvo sta dva vidika dela, ki sta med seboj neločljivo povezana. Visoka stopnja zadovoljstva z delom spodbuja visoko stopnjo učinkovitosti dela, zato si mora vodstvo podjetja prizadevati na najboljše mogoče ravnotežje med tema dvema vidikoma dela.

(www.relacije.com/clanek.php?niced=motivacija-na-delovnem-mestu, dne 08.06.2006)

Različne motivacijske tehnike (kroženje, razširjanje in bogatenje dela) zaposlenim omogočajo, da delajo v različnih delovnih fazah. Delo je tako manj rutinsko in enolično, motivacijske tehnike pa povečujejo fleksibilnost dela, ki zahteva večje zanimanje in spodbuja motiviranost zaposlenih na delovnem mestu. Zaposleni z delovnim kroženjem pridobivajo nova znanja in veščine, kar povečuje njihovo motiviranost na delovnem mestu in hkrati tudi boljše razumevanje ter poznavanje dela sodelavcev. Delo posameznika lahko dopolnujemo z delom drugega zaposlenega in tako večamo raznolikost dela. Obstoječe delo lahko dopolnujemo z delom predhodne in naslednje delovne faze ali pa pristojnosti in odgovornosti z višje ravni prenašamo na nižje ravni. Delo, ki ga sestavlja več med seboj povezanih delovnih opravil in aktivnosti, je za zaposlenca bolj raznoliko in omogoča samonadzor. Pri obogatitvi dela ne gre samo za razširjanje razpona dela, ampak tudi za njegovo globino. Zaposleni tako prevzemajo del opravil, ki bi jih drugače opravili nadrejeni.

(www.relacije.com/clanek.php?niced=motivacija-na-delovnem-mestu, dne 08.06.2006)

Hari predlaga sledeče strategije bogatenja dela:

- združevanje nalog (manjše se združujejo v večje, kompleksnejše naloge; zaposleni izvajajo širše sklope del, kar večja zadovoljstvo pri delu),
- oblikovanje naravnih delovnih enot (zaposlenec naj čim več dela opravi v isti enoti oz. delovni skupini) razvija občutek za lastništvo dela, skladnost in pomembnost nalog zaposlenega,
- oblikovanje povezav s poslovnimi partnerji (zaposlenec naj neposredno komunicira s kupci ali drugimi poslovnimi partnerji) izboljšuje kakovost pretoka informacij, spretnosti, osebna zavest o pomenu upravljanja in povratna zveza,
- vertikalno razporejanje odgovornosti (razporejanje odgovornosti z višjih na nižje vodstvene ravni) vpliva na odgovornost zaposlenega za opravljeno delo in s tem tudi na stopnjo samonadzora,
- oblikovanje poti za povratno zvezo. Za zaposlene je zelo pomembna povratna informacija o učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti njihovega dela.

(www.relacije.com/clanek.php?niced=motivacija-na-delovnem-mestu,

dne 08.06.2006)

Bogatenje dela in s tem tudi hitro prilagajanje zaposlenih in njihovo odzivanje na spremembe v delovnem okolju pa izboljšujejo učinkovitost podjetja. Bogatenje dela ima namreč veliko pozitivnih učinkov (povečuje zahtevnost dela, pri zaposlenih povečuje občutek odgovornosti za opravljanje dela, izboljšuje poznavanje delovnih rezultatov, omogoča samostojno določanje delovnih ciljev).

4.1.3 Zaupanje in ustrezno delovno vzdušje ter oblikovanje kariere

Plankova povzema raziskavo Iteu Svetovanja (2003), ki je pokazala, da zaposleni navajajo pet ključnih vrednot, ki jih želijo v svojem delovnem okolju: zaupanje, poštenost, spoštovanje, pravičnost in delavnost. Pokazal pa se je zelo velik razkorak med želenimi vrednotami in vrednotami, ki jih zaposleni dejansko doživljajo pri svojem vsakdanjem delu. Ločimo med dvema vrstama zaupanja: zaupanjem kot sposobnostjo (zanesljivost v vedenju in delovanju) ter zaupanjem kot vrednoto (pozitivne karakteristike posameznikove integritete).

Plankova povzema tudi rezultate proučevanja organizacijske klime v okviru projekta SiOK, ki so pokazali, da je področje zaupanja znotraj organizacije ocenjeno v povprečju zelo nizko – 2,93, kar kaže na ne ravno dobro stanje na področju internega zaupanja v slovenskih organizacijah. Načrtno razvijanje vrednote zaupanja vpliva na notranje odnose v organizaciji in motiviranost zaposlenih za bolj iskreno medsebojno sodelovanje. (www.relacije.com/clanej.php?niceid=zaupanje-in-ustrezno-delovnovzduše-temelja-za-dobro-delo, dne 08.06.2006)

4.2 Pomen izobraževanja človeških virov

Splošno izobraževanje pri nas da premalo podlage za takojšnje delo v računovodskem servisu. Fakultetno znanje je v večini primerov presplošno, izobraževanja na delavskih univerzah pa pomanjkljiva (predvsem davčna politika, šola za računovodje). Dobro organiziranost in konkurenčnost računovodskega servisa je možno vzpostaviti le pod pogojem, da servis zaposluje oz. sodeluje z ljudmi s primerno izobrazbo in ustreznim znanjem. Zaposleni v računovodskem servisu se namreč srečujejo z nenehnimi spremembami na zakonodajnem področju, na področju informatike ter na drugih področjih, ki zadevajo njihovo delo. Zato morajo računovodski servisi v prvi vrsti zaposlovati ljudi, ki so kos tem zahtevam. Zaposleni pa se morajo truditi za svoj ugled in odlično opravljeno delo.

Strokovna izobrazba zaposlencev računovodskega servisa je eden izmed najpomembnejših elementov, ki posredno vplivajo na kvaliteto dela. To dejstvo so v svetu že prepoznali, pri nas pa do tega spoznanja prihajamo z malce zamude. Razvoj na področju računovodstva, financ, davčnega in drugega svetovanja je tako hiter, da mu računovodje težko sledijo. Za to in predvsem tudi zaradi odgovornosti, ki jo prevzame računovodski servis, je poudarek na izobrazbi prvi in najpomembnejši pogoj za kvalitetno opravljanje dela. (Odar, 1999, 3)

Poleg formalne izobrazbe je za dobrega računovodjo izjemnega pomena dodatno strokovno izobraževanje. V Sloveniji je na voljo kar precej tovrstnega izobraževanja. Organizirajo se seminarji, tečaji, posvetovanja, delavnice, konference, simpoziji, kongresi ipd. Po navadi je na njih predstavljena aktualna problematika in novitete z računovodskega in davčnega področja. Seminarje organizirajo predvsem Zveza računovodij in finančnikov Slovenije, Združenje

računovodskih servisov pri GZS in razna davčno svetovalna podjetja. Vse bolj aktualno postaja izobraževanje računovodij tudi preko spletnih strani (razni e-seminarji), saj tako računovodja sam lahko izbira čas izobraževanja in s tem maksimalno optimira svoj čas (čas namenjen delu in svoj prosti čas).

Poleg udeležbe na seminarjih bo dober računovodja posegel tudi po naslednji strokovni literaturi: IKS, Denar, Revizor, Finance, Davčno-finančna praksa, Davčni bilten, Obrtnik ...

Ne glede na kodeks bi vodje računovodskih servisov praviloma morali imeti visoko strokovno izobrazbo, saj je njihovo delo izredno zahtevno, ker vodijo računovodstvo za različna podjetja. Vodenje računovodskega servisa zahteva namreč celostno računovodsko znanje, poznavanje davčnega prava in drugih pravnih predpisov.

Brane Gruban nas opozarja, da se znanje ustvari lahko le z učenjem. Z učenjem v slovenskih podjetjih so precejšnje težave, saj je povezano z resnimi tveganji. Priznati si je najprej namreč treba, da nekaj ne znamo, ne obvladamo. Izzivi znanja in učenja so zlasti v potrebi po povečanju kakovosti znanja, intenziteti učenja, povečanju obsega, delitvi znanja, prenovi obstoječega neustreznega znanja. Študije iz 90. let so dokazale, da znanje (**kaj**) še ni garancija za delovno uspešnost. Za to potrebujemo še veščine in sposobnost uporabe znanja (**kako**) in **zakaj** (odnos in motivi, prepričanja, lastnosti, hotenja, vrednote). Vse troje skupaj so kompetence. »Kompetence so namreč vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito ter v skladu s standardi delovne uspešnosti, izvrši določeno nalogo, opravi delo, uresniči cilje ali odigra vlogo v poslovnem procesu. Obsegajo tako znanja kot tudi veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, motive, vrednote, samopodobo ipd.«

(www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zamujamo-priloznosti/index.print.html, dne 20.06.2007)

V večini opazovanih računovodskih servisov se vodje žal ne zavedajo pomena izobraževanja in delitve znanja na zaposlence. V enem, kjer pa je bila skrb za izobraževanje zaposlenih na visoki ravni (udeležba na seminarjih, širok spekter strokovne literature za izobraževanje), je nezadovoljstvo zaradi neizdelanega plačnega sistema (vsi zaposleni prejemajo enako plačilo, ne glede na zahtevnost in količino opravljenega dela) sprožalo nemotiviranost za lastno izobraževanje in izboljšave pri delu.

5 PROBLEMATIKA DRUŽINSKIH PODJETIJ

Družinska podjetja predstavljajo tradicionalni način poslovanja, saj zavzemajo zelo pomemben del v strukturi vseh podjetij. Po dostopnih ocenah predstavlja delež družinskih podjetij kar 60 - 80 % vseh malih podjetij v Sloveniji. Univerzalna in splošno sprejeta definicija družinskega podjetja ne obstaja. Zato lahko kot družinska podjetja obravnavamo tista, ki so v večinski lasti ene ali več družin oziroma sta v njih zaposlena vsaj dva družinska člana, ki sta praviloma tudi vodilni osebi v podjetju. Od drugih podjetij se razlikujejo predvsem po tem, da jih poleg poslovnih interesov zelo skrbijo tudi interesi družinskih članov (njihova dolgoročna materialna varnost). Hkrati pa v svoji specifičnosti nosijo tudi veliko družbeno odgovornost, saj so pomemben ustvarjalec delovnih mest – sodelujejo pri reševanju brezposelnosti v svojem kraju in dvigujejo življenjsko kakovost. Odnosi med družinskim in poslovnim sistemom so tesni ter pogosto neločljivi, zato je za uspeh v družinskem podjetništvu treba temeljito in sistematično usklajevati pravila in načina delovanja obeh sistemov. (Žunič, 2011, 6)

Prednosti družinskih podjetij so predvsem v predanosti družinskih članov poslu in zasebnem življenju, večji prilagodljivosti (v smislu časa in denarja), jasno oblikovani in stabilni kulturi v podjetju, v večjem znanju in hitrejšem usklajevanju ter s tem sprejemanju odločitev in ne nazadnje v večji medsebojni zanesljivosti (družinski člani se med seboj dobro poznajo). Na neki točki razvoja podjetja pa te prednosti lahko postanejo tudi pomanjkljivosti družinskih podjetij. (www.blazkos.com/druzinsko-podjetnistvo.php, dne 20.09.2008)

Pomanjkljivosti družinskih podjetij vidimo v večji togosti, čustvenih vplivih na poslovanje, nejasno opredeljenemu vodstvu podjetja in legitimnosti le-tega ter težjemu pridobivanju kapitala s strani zunanjih investitorjev. S finančnega vidika lahko vidimo tudi problematiko v solastništvu družinskih članov, ki ne želijo biti zaposleni v podjetju, so pa že vložili svoj delež. Zato morajo najprej biti postavljeni trdni temelji, ki jasno opredeljujejo politiko financiranja obeh interesnih združenj in postavljajo razmejitve med obema sistemoma (družinske vezi : podjetje). V družinskih podjetjih se pogosto srečujemo s problemi, kot so sprejemanje družinskih članov na delovna mesta, za katera nimajo ustreznih kompetenc, da se

sprejemajo poslovne odločitve na podlagi družinskih in ne poslovnih interesov, da je v podjetju zaposlenih več družinskih članov, kot temu narekuje racionalna ekonomika, pojavi pa se lahko tudi rivalstvo med potencialnimi nasledniki – problem nasledstva v prihodnosti. Nasledstvo je namreč velika težava družinskih podjetij, saj ga uspešno opravi manj kot tretjina podjetij. Prehod v tretjo generacijo pa je še veliko nižji, saj znaša komaj 15%. Zelo problematični pa so lahko tudi odnosi med lastniki, menedžmentom in ključnimi zaposlenimi v podjetju, kadar ne gre za iste osebe. (www.blazkos.com/druzinsko-podjetnistvo.php, dne 20.09.2008)

V družinskih podjetjih so pogosto ključni zaposleni in večinoma drugi zaposleni iz vrst sorodstvenih vezi, zato prihaja do problemov. Zato je nujno, da je z vsemi usklajena vizija podjetja (lastniki, menedžerji, zaposleni).

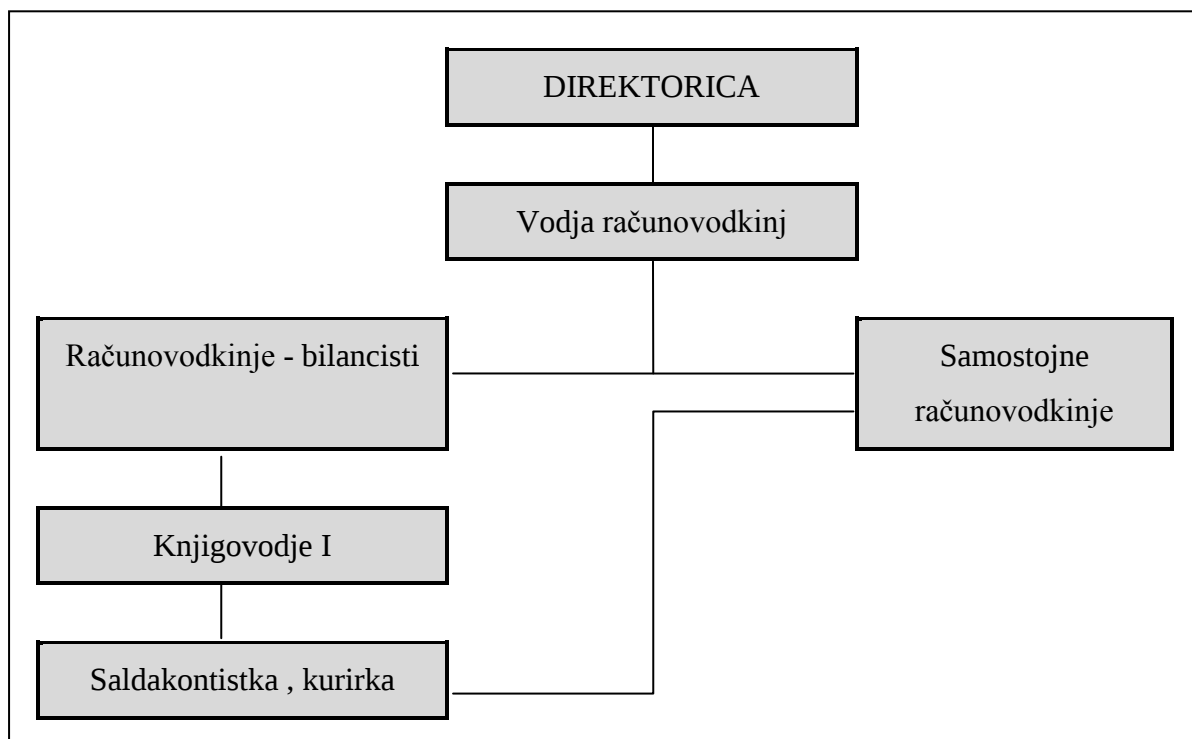
Žuničeva predlaga **družinsko ustavo**, kot eden od načinov, kako preprečiti ali vsaj omiliti nesporazume v družinskem podjetju. V njej so zapisana splošna pravila poslovanja družinskega podjetja, poudarjene vrednote in cilji podjetja ter družinska povezanost. Družinska ustava naj bi v osnovi ločila menedžment od lastništva, posamezniki naj bi v skladu z njo opravljali tiste funkcije, ki so jih sposobni opravljati (kompetence, odgovornosti idr.). Plačilo naj bi bilo takšno, kot bi ga imeli, če bi bili zaposleni v drugem podjetju. Določala naj bi, da vsi pogoji veljajo tako za družinske kot nedružinske člane v podjetju. (Žunič, 2011, 7)

Družinska podjetja povsod po svetu prispevajo k socialni stabilnosti in gospodarskemu uspehu vsake države. Ker so sposobna gledati in poslovati na dolgi rok, lahko preživijo in so uspešna, vendar le, če se člani družine naučijo delati drug z drugim. Na videz je to lahka naloga, praksa pa pogosto pokaže, da temu ni tako. Družinska podjetja so zaradi čustvene vpletenosti družinskih članov zelo ranljiva, zato so ključni elementi za rast družinskega podjetja: profesionalen odnos, dolgoročno načrtovanje in jasne razmejitve med družinskimi in poslovnimi odnosi. Neurejenost slednjega lahko v podjetje vnaša napetosti, nezadovoljstvo drugih zaposlenih (nedružinskih članov), prikrito neaktivnost idr. Kljub temu pa lahko v družinskem podjetništvu vidimo prednosti, seveda če so postavljeni trdni temelji. Družinska podjetja bodo tako še naprej predstavljala pomemben del gospodarstva.

6 ORGANIZACIJSKA SHEMA RAČUNOVODSKEGA SERVISA

Organizacijska shema v opazovanih računovodskih servisih po navadi ima tri ključne nivoje: direktorica (lastnica ali družinski član), samostojni računovodje (izdelava bilanc, različni obračuni) ali knjigovodje (evidentiranje poslovnih dogodkov) ter kurirska služba.

V samo enem od opazovanih računovodskih servisov je bila organizacijska shema takšna, kot jo prikazuje Slika 3. Vodja računovodkinj je bila zadolžena za ažuriranje in seznanjanje ostalih sodelavk s spremembami na področju davka na dodano vrednost. Samostojne računovodkinje so bile odgovorne za izvedbo celotnega vodenja računovodstva za naročnike storitev, ki so jim bili dodeljeni. Računovodkinje - bilancisti so imele enake odgovornosti kot samostojne računovodje, le da so za pomoč pri evidentiranju nekaterih poslovnih dogodkov imele knjigovodje. Zaradi vse boljše možnosti elektronske izmenjave podatkov med računovodskimi servisi in državnimi institucijami je potreba po kurirski službi minimalna.



Slika 1: Mikroshema računovodskega servisa

Vir: Lasten vir

7 ANALIZA REZULTATOV MERJENJA UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V OPAZOVANEM OKOLJU

Oktobra 2008 smo izvedli raziskavo o tem, kako nekateri motivacijski dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih ter posledično na organizacijsko klimo v opazovanih računovodskih servisih ter v računovodskih oddelkih drugih podjetij. Pri izvedbi raziskave smo uporabili anketni vprašalnik (Priloga 4, stran 61). Pravilna sestava vprašalnika je izredno pomembna za proučevanje motivacijskih dejavnikov in zadovoljstva zaposlenih, saj je od njegove kvalitetne priprave odvisna tudi kvaliteta analize in uporabnost rezultatov. Pri pripravi vprašalnika za izvedbo ankete smo vsebinsko izhajali predvsem iz Vprašalnika za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva v organizacijah v okviru Projekta za primerjalno raziskovanje organizacij, SiOK 2007, ki je nastal pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije.

V prvem delu vprašalnika smo anketirance pozvali, da za različne trditve (s področja notranjih odnosov, strokovne usposobljenosti in učenja, motiviranosti, zavzetosti, pripadnosti organizaciji ipd.) izrazijo svoje strinjanje ali nestrinjanje s pomočjo sledeče lestvice:

- 1 – sploh se ne strinjam
- 2 – delno se strinjam
- 3 – niti da niti ne
- 4 – večinoma se strinjam
- 5 – popolnoma se strinjam

V drugem delu vprašalnika smo anketirance pozvali, da s pomočjo lestvice odgovorijo, kako doživljajo njihovo osebno zadovoljstvo pri delu. Vsak vidik njihovega zadovoljstva so anketiranci ocenjevali tako, da so ob vprašanju obkrožili eno številko, in sicer v razponu od 1 do 5 v skladu s sledečo lestvico:

- 1 – zelo nezadovoljen
- 2 – nezadovoljen
- 3 – srednje zadovoljen
- 4 – zadovoljen
- 5 – zelo zadovoljen

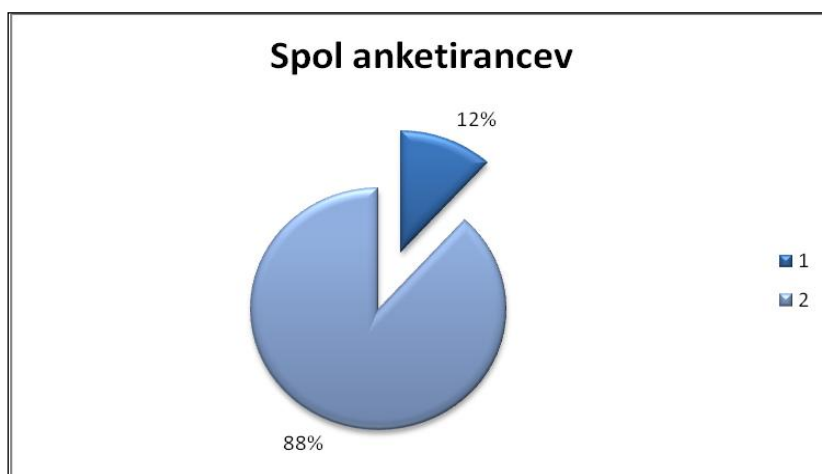
Zadnji del vprašalnika se nanaša na splošne podatke o anketirancih, kot so: spol, hierarhični položaj v podjetju, kje so zaposleni (servis ali računovodski oddelek v podjetju), delovni staž, dosežena stopnja izobrazbe, starost in višina bruto plače. Anonimnost je bila zagotovljena, kar je bil glavni pogoj za izvedbo ankete in relevantnost podatkov. Kljub temu je bil odstotek skupno vrnjenih anketnih vprašalnikov le 34 %. Anketo smo namreč morali zaradi nezainteresiranosti povabljenih izvesti v dveh krogih, da smo dobili dovolj podatkov za izvedbo analize.

Najprej bomo analizirali sociometrične podatke glede na spol, hierarhični položaj v podjetju, kje so zaposleni, starost, doseženo raven izobrazbe, višino bruto plače.

Zap. št.	Spol anketirancev	Število	Odstotek
1.	ženski	30	88,24 %
2.	moški	4	11,76 %
Skupaj		34	100 %

Tabela 3: Struktura anketirancev glede na spol

Vir: Lastna raziskava



Slika 2: Prikaz števila anketirancev glede na spol

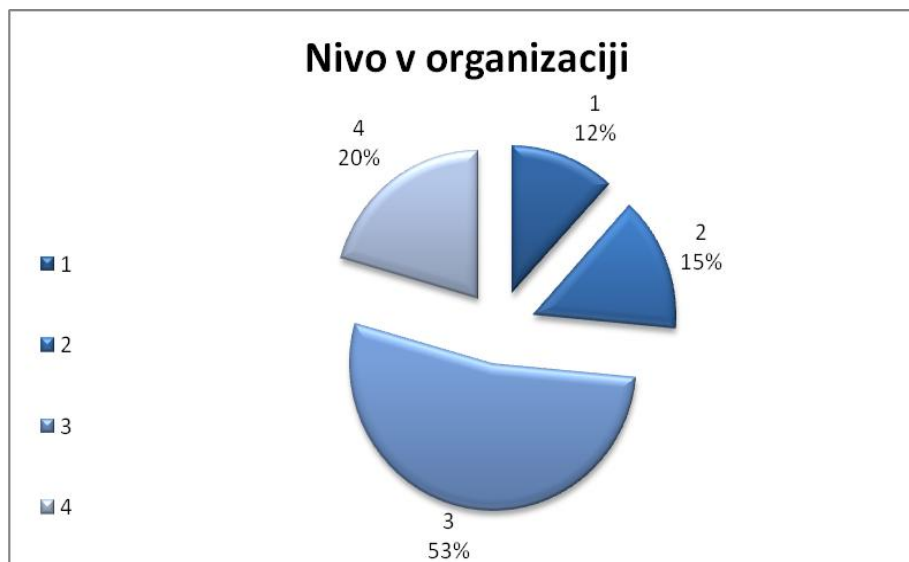
Vir: Podatki iz ankete, 2008

V anketi je sodelovalo 30 žensk, kar predstavlja 88 % vseh anketirancev ter 4 moški, kar predstavlja 12 % vseh anketirancev.

Zap. št.	Hierarhični položaj anketirancev	Število	Odstotek
1.	višji (manager, direktor, partner)	4	11,76 %
2.	operativni vodje	5	14,71 %
3.	samostojni strokovni kadri	18	52,94 %
4.	izvajalci	7	20,59 %
Skupaj		34	100 %

Tabela 4: Struktura anketirancev glede na hierarhični položaj

Vir: Lastna raziskava



Slika 3: Prikaz hierarhičnega položaja anketiranih

Vir: Podatki iz ankete, 2008

Glede na hierarhični položaj anketirancev so 4 zaposleni na višjem nivoju (manager, lastnik, partner), kar predstavlja 12 %, 5 anketiranih je na nivoju operativnih vodij, kar predstavlja 15 %, 18 anketiranih opravlja dela samostojnih strokovnih kadrov, kar predstavlja 53 % ter 7 anketirancev je na nivoju izvajalcev, kar predstavlja 20 % vseh anketirancev.

Zap. št.	Organizacija ali oddelek	Število	Odstotek
1.	računovodski servis	13	38 %
2.	oddelek računovodstva	21	62 %
Skupaj		34	100 %

Tabela 5: Delovno mesto anketiranih

Vir : Lastna raziskava



Slika 4: Prikaz strukture delovnih mest anketiranih

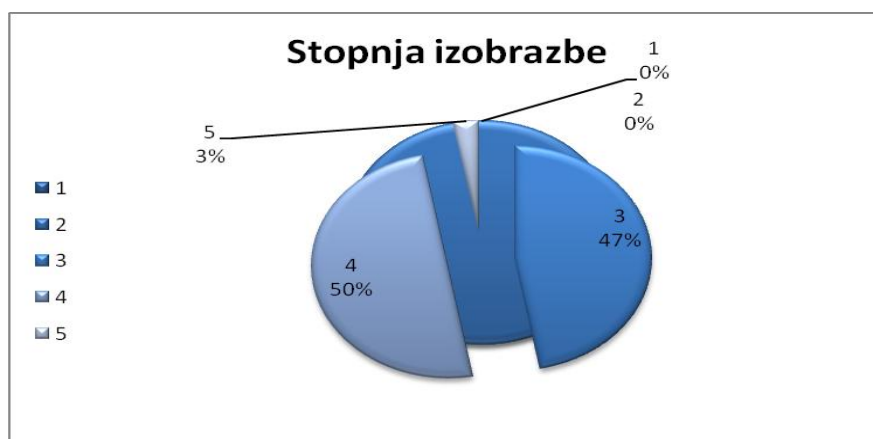
Vir: Podatki iz ankete, 2008

Struktura delovnih mest anketiranih nam kaže, da je 62 % anketiranih zaposlenih v oddelku računovodstva po različnih podjetjih, 38 % vseh anketiranih pa je zaposlenih v računovodskih servisih.

Zap. št.	Stopnja izobrazbe	Število	Odstotek
1.	dveletna srednja šola	0	0,00 %
2.	poklicna šola	0	0,00 %
3.	srednja šola	16	47 %
4.	višja šola	17	50 %
5.	visoka šola ali več	1	3 %
Skupaj		34	100 %

Tabela 6: Stopnja izobrazbe

Vir: Lastna raziskava



Slika 5: Prikaz strukture anketiranih glede na dosežene ravni izobrazbe

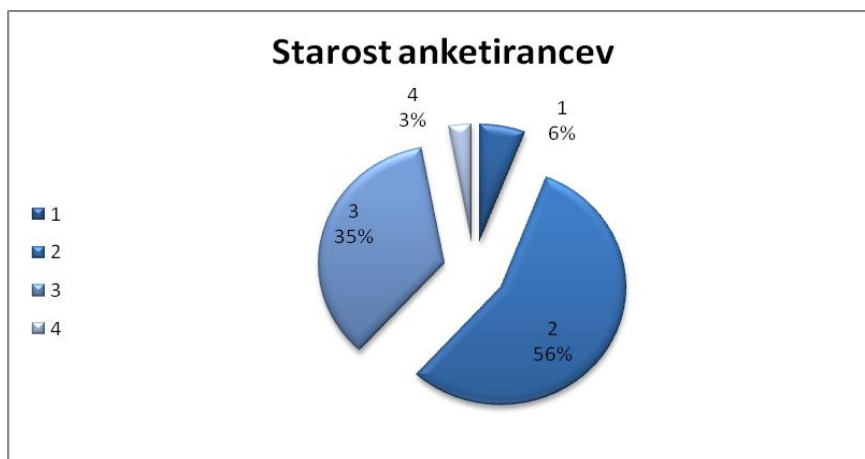
Vir: Podatki iz ankete, 2008

Struktura dosežene ravni izobrazbe anketiranih kaže, da ima 50 % anketiranih doseženo višješolsko izobrazbo, s 47 % jim sledijo anketiranci s srednješolsko izobrazbo, en zaposleni pa ima visokošolsko izobrazbo, kar predstavlja 3 % dosežene izobrazbe. Zelo visok odstotek anketiranih z višješolsko izobrazbo je predvsem posledica izvedbe ankete med našimi kolegi, študenti izrednega študija.

Zap. št.	Starost anketirancev	Število	Odstotek
1.	do 30 let	2	6 %
2.	od 30-40 let	19	56 %
3.	od 40-50 let	12	35 %
4.	nad 50 let	1	3 %
Skupaj			

Tabela 7: Struktura anketirancev glede na starost

Vir: Lastna raziskava



Slika 6: Prikaz starostne strukture anketirancev

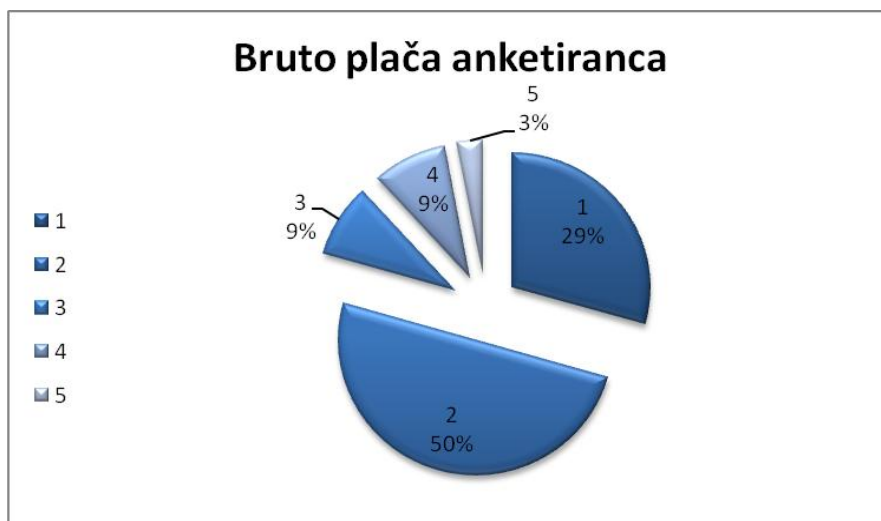
Vir: Podatki iz ankete, 2008

Iz tabele starostne strukture anketirancev je razvidno, da je 56 % zaposlenih starih med 30 in 40 let, sledijo jim anketiranci v starostni meji med 40 in 50 let, in sicer s 35 %, nad 50 let je star samo eden, kar znaša 3 %, v rubriki do 30 let starosti pa sta dva anketiranca, kar skupaj znese 6 %.

Zap. št.	Starost anketirancev	Število	Odstotek
1.	do 999 €	10	29 %
2.	od 1000-1499 €	17	50 %
3.	od 1500-1999 €	3	9 %
4.	od 2000-2499 €	3	9 %
5.	od 2500-2999 €	1	3 %
Skupaj		34	100 %

Tabela 8: Struktura bruto plač anketirancev

Vir: Lastna raziskava



Slika 7: Prikaz plačne strukture anketirancev

Vir: Podatki iz ankete, 2008

V prikazu plačne strukture 29 % anketirancev prejema bruto plačo do višine 999 €, 17 anketirancev dosega bruto plačo v razponu od 1000 do 1499 €, kar znaša 50 % vseh bruto plač, 9 % anketirancev prejema bruto plačo med 1500 in 1999 € ter hkrati enak odstotek anketirancev prejme bruto plačo med 2000 in 2499 €, en anketiranec pa dosega bruto plačo v razponu med 2500 in 2999 €, kar predstavlja 1 odstotek vseh anketirancev.

7.1 Analiza rezultatov na podlagi izbranih ključev SiOK vprašalnika za leto 2007

Analizo rezultatov ankete smo zaradi obsežnosti vprašalnika omejili ter razdelili na tri sklope, in sicer na:

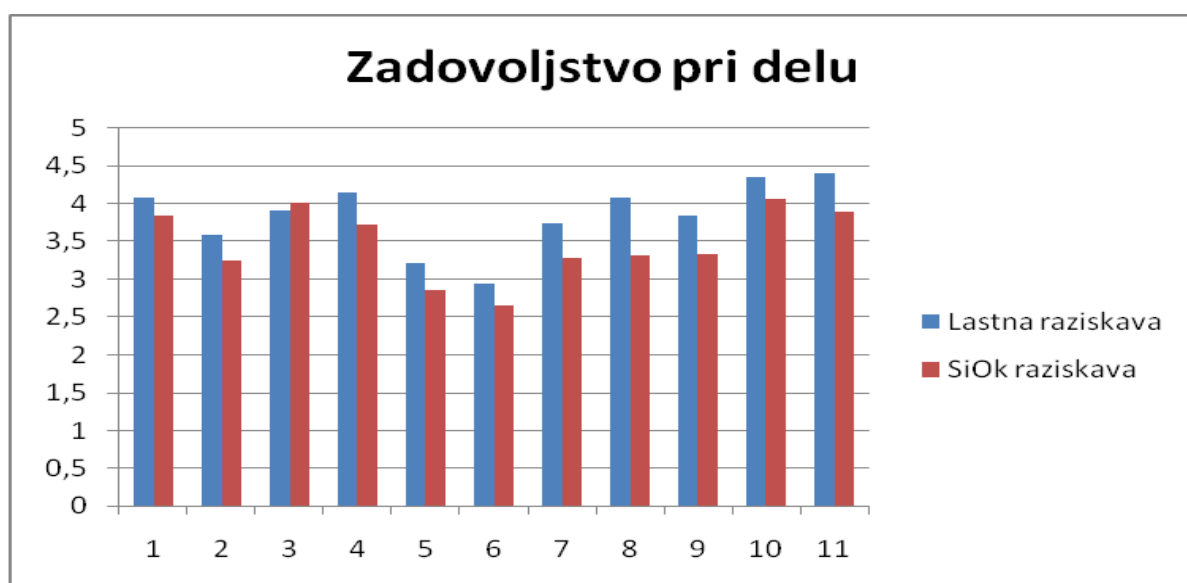
- analizo trditev zadovoljstva pri delu,
- analizo trditev, ki se nanašajo na notranje odnose, motiviranost in zavzetost, strokovno usposobljenost in učenje ter pripadnost organizaciji,
- analizo trditev, ki se nanašajo na vodenje.

Pri vsakem sklopu smo analizirali dobljene rezultate in te zaradi lažjega razumevanja prikazali v obliki tabel in grafov. Rezultate analize smo pretvorili v povprečne vrednosti in jih primerjali s povprečnimi vrednostmi iz raziskave projekta SiOK za leto 2007.

Zap. št.	Zadovoljstvo pri delu	Povprečna vrednost rezultatov analize	SiOK 2007
1.	Zadovoljstvo z delom	4,09	3,84
2.	Zadovoljstvo z vodstvom podjetja	3,59	3,25
3.	Zadovoljstvo s sodelavci	3,91	4,01
4.	Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	4,15	3,73
5.	Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	3,21	2,86
6.	Zadovoljstvo s plačo	2,94	2,66
7.	Zadovoljstvo s statusom v podjetju	3,74	3,28
8.	Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	4,09	3,32
9.	Zadovoljstvo z možnostjo za izobraževanje	3,85	3,33
10.	Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	4,35	4,06
11.	Zadovoljstvo z delovnim časom	4,41	3,90

Tabela 9: Prikaz zadovoljstva zaposlenih

Vir. Lastna raziskava



Slika 8: Prikaz strukture odgovorov v zvezi z zadovoljstvom zaposlenih

Vir: Podatki iz ankete, 2008

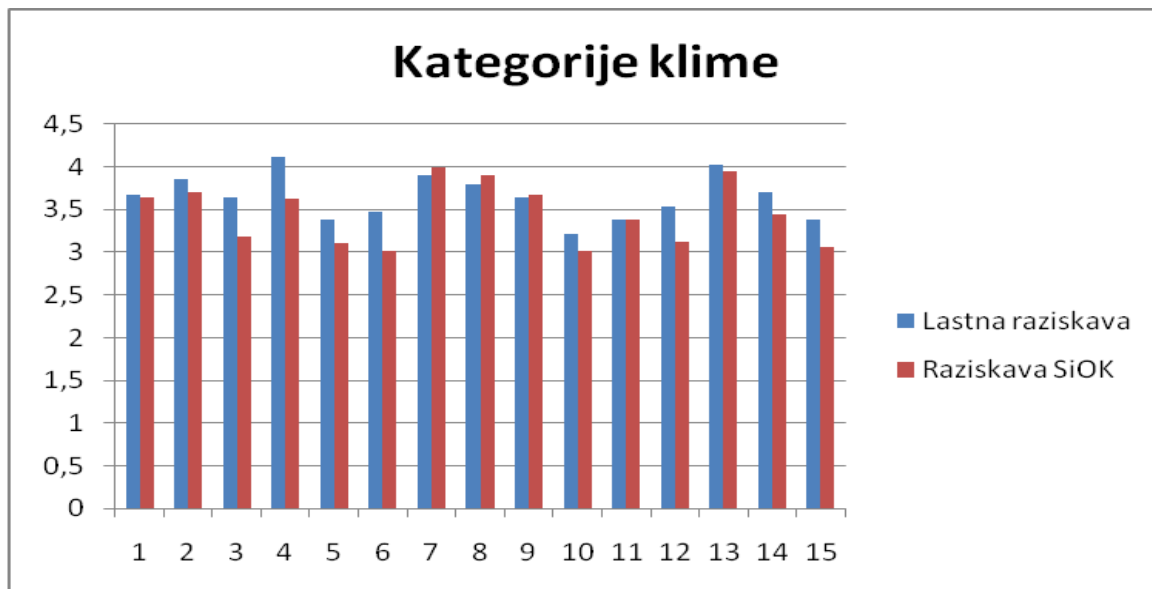
Trditve, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih v računovodskih servisih in v oddelkih računovodstva v podjetjih, nam kažejo, da je le-to skoraj v vseh primerih boljše v primerjavi s slovenskim povprečjem. Edino odstopanje smo zasledili pri zadovoljstvu s sodelavci, kjer je povprečna vrednost nekoliko večja pri raziskavi SiOK kot pa pri trditvah anketirancev. Zelo dobri rezultati se odražajo v trditvah pri zadovoljstvu s samim delom, z neposredno nadrejenim, z delovnimi pogoji (oprema, prostor), s stalnostjo zaposlitve in delovnim časom. Ti rezultati so bili nekako pričakovani, saj se v računovodskih servisih in oddelkih večinoma zaposlujejo ljudje, ki jih to delo resnično veseli in izpolnjuje. Dokaj dobre rezultate je analiza dala tudi pri skoraj vseh ostalih trditvah v zvezi z zadovoljstvom pri delu, kot je zadovoljstvo s sodelavci, s statusom v organizaciji, z možnostjo izobraževanja ter z samim vodstvom organizacije. Še kar dober rezultat je pokazalo zadovoljstvo z možnostjo napredovanja (povprečna vrednost = 3,21). Ne preveč dober rezultat pa je analiza pokazala pri trditvi o zadovoljstvu s plačo (povprečna vrednost = 2,94), kljub temu pa je le-ta še vedno višji od povprečne vrednosti raziskave SiOK.

Zap. št.	Kategorije klime (notranji odnosi, učenje, motiviranost, pripadnost)	Povprečna vrednost rezultatov analize	SiOK 2007
1.	Naša organizacija ima ugled v okolju.	3,68	3,65
2.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	3,85	3,70
3.	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo	3,65	3,18
4.	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	4,12	3,62
5.	Konflikte rešujemo v skupno korist.	3,38	3,11
6.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	3,47	3,01
7.	Zaposleni se učimo drug od drugega.	3,91	3,99
8.	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	3,79	3,91
9.	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	3,65	3,67
10.	Zaposleni si medsebojno zaupajo.	3,21	3,01
11.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,38	3,38
12.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	3,53	3,12
13.	Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	4,03	3,95
14.	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo.	3,71	3,44

15	Sistem usposabljanja je dober.	3,38	3,06
----	--------------------------------	------	------

Tabela 10: Kategorije klime na podlagi lastne raziskave in raziskave SiOK

Vir: Lastna raziskava



Slika 9: Prikaz strukture odgovorov v zvezi z organizacijsko klimo

Vir: Podatki iz ankete, 2008

Razpredelnica za analizo zajema 15 trditev, ki nakazujejo na dejavnike ter delovne motive, ki vplivajo na organizacijsko klimo (notranji odnosi, strokovna usposobljenost in učenje, motiviranost in zavzetost, pripadnost organizaciji). Zaposleni so najvišje ocenili trditvi: da cenijo delo svojih sodelavcev ter da so pripravljeni na dodaten napor, kadar se to od njih zahteva, kar je razumljivo in pričakovano. Zaposleni v računovodskih servisih ali računovodskih oddelkih se morajo namreč med seboj dopolnjevati in predvsem sodelovati. V času izdelave zaključnih računov pa morajo biti pripravljeni tudi na dodatne napore. Sledi nekaj trditev, ki sodijo med dokaj dobro ocenjene in so še vedno nad slovenskim povprečjem 2007: v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti, organizacija ima ugled v okolju, naši vodje cenijo dobro opravljeno delo, pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, zaposleni med seboj bolj sodelujemo, kot pa tekmujejo. V tej kategoriji trditev pa so sledeče trditve pod nivojem slovenskega povprečka: zaposleni se učimo drug od drugega, smo zavzeti za svoje delo ter smo ponosni, da smo zaposleni v tej organizaciji. Še kar dobre rezultate, ki pa so vsi nad slovenskim povprečkom,

so dale trditve: da so odnosi med zaposlenimi dobri, da se konflikti rešujejo v skupno korist, da si zaposleni med seboj zaupajo in se drug od drugega učijo, da je sistem usposabljanja dober.

Zap. št.	Ocenitev vodstva	Povprečna vrednost rezultatov analize	SiOK 2007
1.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	4,18	3,42
2.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	3,15	2,89
3.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	3,76	3,07
4.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	3,06	3,22
5.	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	3,32	3,45
6.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	3,21	3,07
7.	V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	3,79	3,31

Tabela 11: Ocenitev vodstva na podlagi lastne raziskave in raziskave SiOK

Vir: Lastna raziskava



Slika 10: Prikaz strukture odgovorov, ki se nanašajo na vodenje

Vir: Podatki iz ankete, 2008

Pri tej analizi smo želeli ugotoviti, ali vodstvo in zaposleni med seboj komunicirajo, ali jim vodstvo predstavlja svoje načrte in naloge ter koliko zaposleni zaupajo svojemu vodstvu. Analiza je pokazala, da so zaposleni najvišje ocenili trditev »zaposleni so samostojni pri opravljanju svojega dela« in je precej nad slovenskim povprečjem. Tak rezultat je bilo pričakovati, saj zaposleni v računovodstvih večinoma morajo biti popolnoma samostojni pri svojem delu. Skupaj tako kar pet od sedmih ocenjenih trditev pozitivno izstopa in tudi odstopa od slovenskega povprečja. Manjše vrednosti od slovenskega povprečja sta dosegli ti dve trditvi: vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela ter vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Ocena teh dveh trditev se nam ne zdi logična, ker so anketiranci v prvem sklopu trditev pri zadovoljstvu pri delu z največjo povprečno oceno 4,15 ocenili trditev, da so zadovoljni z neposredno nadrejenim.

7.2 Analiza izsledkov anket (računovodski servisi, računovodski oddelki)

Pri tej analizi smo ubrali podobno metodiko kot pri prejšnjem podpoglavju, s tem da smo tokrat analizirali trditve vseh anketirancev v primerjavi z zaposlenimi v računovodskih servisih. Analizo smo izrazili v povprečnih vrednostih in jo tudi tukaj razdelili na tri sklope:

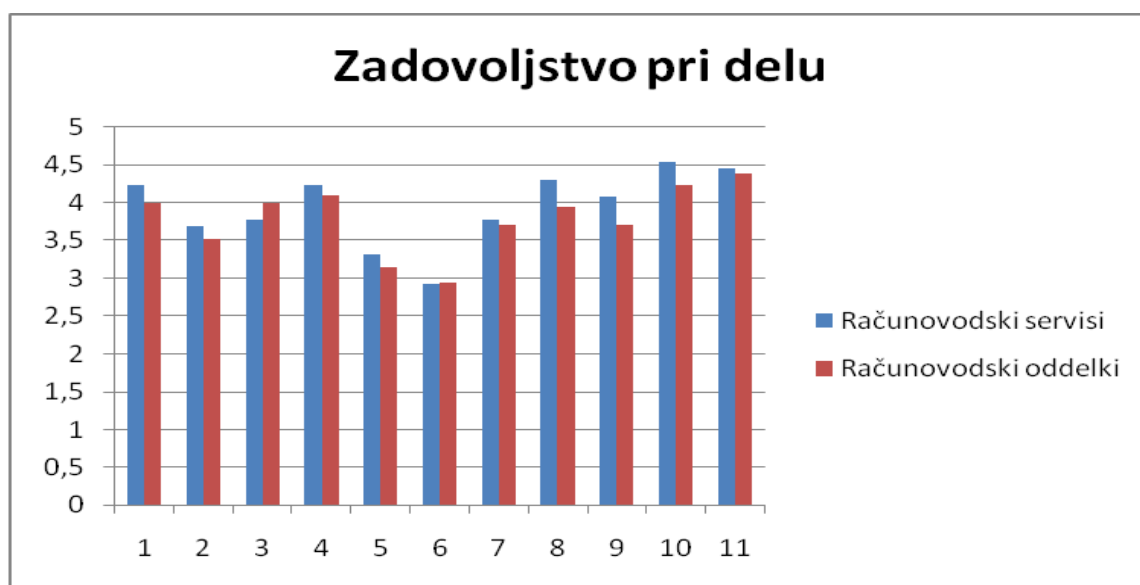
- analizo trditev zadovoljstva pri delu,
- analizo trditev, ki se nanašajo na notranje odnose, motiviranost in zavzetost, strokovno usposobljenost in učenje ter pripadnost organizaciji,
- analizo trditev, ki se nanašajo na vodenje.

Zap. št.	Zadovoljstvo pri delu	Računovodski servisi	Računovodski oddelki
1.	Zadovoljstvo z delom	4,23	4,00
2.	Zadovoljstvo z vodstvom podjetja	3,69	3,52
3.	Zadovoljstvo s sodelavci	3,77	4,00
4.	Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	4,23	4,10
5.	Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	3,31	3,14
6.	Zadovoljstvo s plačo	2,92	2,95
7.	Zadovoljstvo s statusom v podjetju	3,77	3,71

8.	Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	4,31	3,95
9.	Zadovoljstvo z možnostjo za izobraževanje	4,08	3,71
10.	Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	4,54	4,24
11.	Zadovoljstvo z delovnim časom	4,46	4,38

Tabela 12: Prikaz zadovoljstva zaposlenih računovodskih delavcev

Vir: Lastna raziskava



Slika 11: Prikaz strukture trditev glede zadovoljstva pri delu

Vir: Podatki iz ankete, 2008

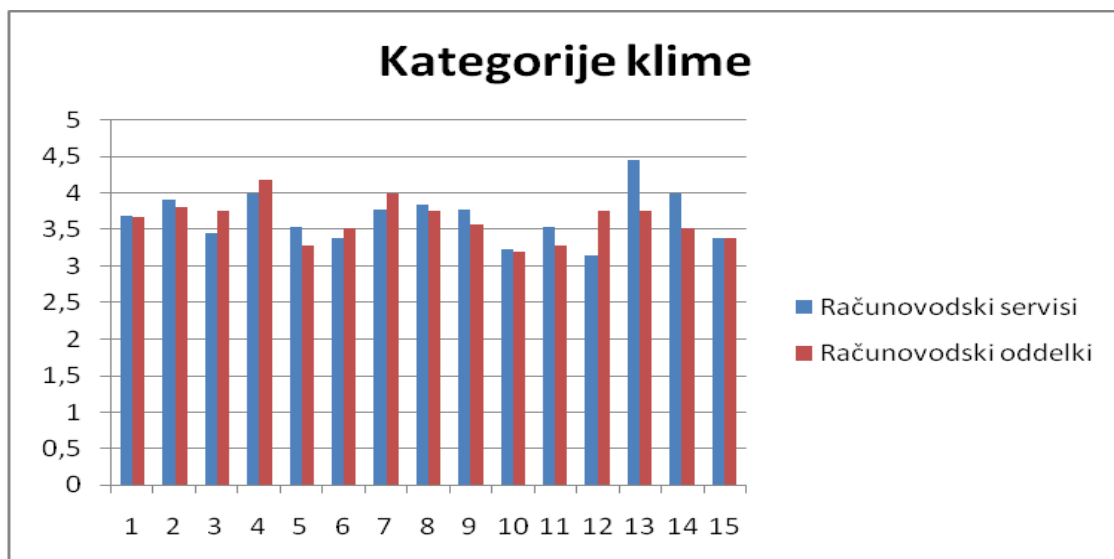
Trditve, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih v računovodskih servisih, nam kažejo, da je le-to skoraj v vseh primerih boljše v primerjavi s tistim v oddelkih računovodstva v podjetjih. Slabši rezultat smo zasledili samo pri zadovoljstvu s plačami (povprečna vrednost = 2,92), kjer je povprečna vrednost nekoliko večja v računovodskih oddelkih podjetij (povprečna vrednost = 2,95). Zelo dobri rezultati v računovodskih servisih se odražajo v trditvah pri zadovoljstvu s samim delom, z neposredno nadrejenim, z delovnimi pogoji (oprema, prostor), z možnostjo izobraževanja ter s stalnostjo zaposlitve in delovnim časom. Ti rezultati so bili nekako pričakovani, saj se v računovodskih servisih večinoma zaposlujejo ljudje, ki jih to delo resnično veseli in izpolnjuje. Dokaj dobre rezultate je analiza dala tudi pri skoraj vseh ostalih trditvah v zvezi z zadovoljstvom pri delu, kot je zadovoljstvo s sodelavci, s

statusom v organizaciji ter s samim vodstvom organizacije. Zanimiva je primerjava glede vodenja v računovodskih servisih. Povprečna vrednost zadovoljstva z neposredno nadrejenim je 4,23, medtem ko je povprečna vrednost zadovoljstva z vodstvom 3,69. Še kar dober rezultat je pokazalo zadovoljstvo z možnostjo napredovanja (povprečna vrednost = 3,31).

Zap. št.	Kategorije klime (notranji odnosi, učenje, motiviranost, pripadnost)	Računovodski servisi	Računovodski oddelki
1.	Naša organizacija ima ugled v okolju.	3,69	3,67
2.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	3,92	3,81
3.	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	3,46	3,76
4.	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	4,00	4,19
5.	Konflikte rešujemo v skupno korist.	3,54	3,29
6.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih,	3,38	3,52
7.	Zaposleni se učimo drug od drugega.	3,77	4,00
8.	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	3,85	3,76
9.	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	3,77	3,57
10.	Zaposleni si medsebojno zaupajo.	3,23	3,19
11.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,54	3,29
12.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	3,15	3,76
13.	Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	4,46	3,76
14.	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo.	4,00	3,52
15.	Sistem usposabljanja je dober.	3,38	3,38

Tabela 13: Kategorije klime v računovodskih servisih in oddelkih računovodstva

Vir: Lastna raziskava



Slika 12: Prikaz strukture odgovorov glede klime

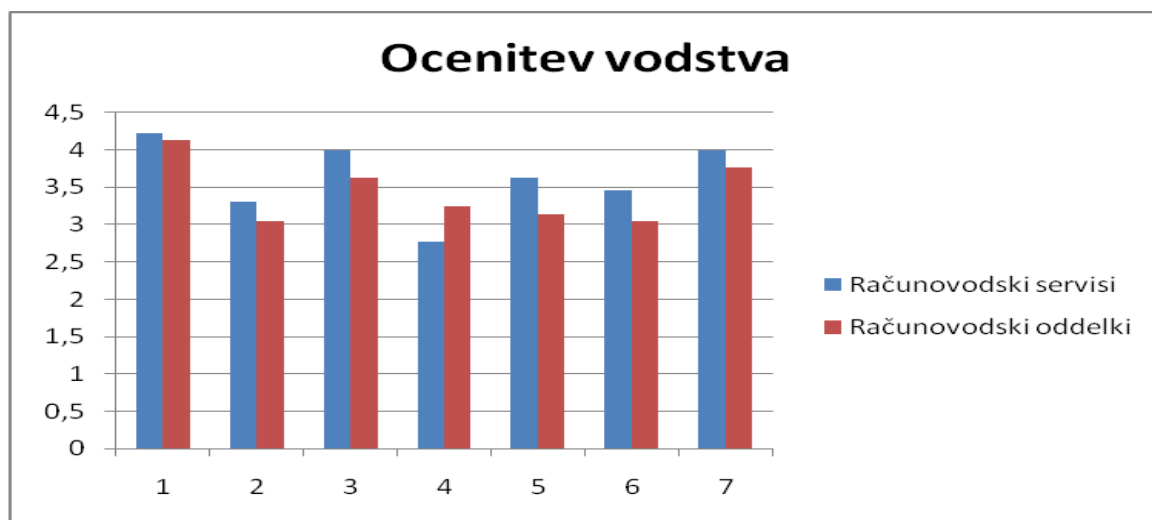
Vir: Podatki iz ankete, 2008

Zaposleni v računovodskih servisih so najvišje ocenili trditve: da s sodelavci mnogo bolj sodelujejo, kot pa tekmujejo, da so pripravljeni na dodaten napor, kadar se to od njih zahteva, ter da cenijo delo svojih sodelavcev. Zadnja trditev je ocenjena kot zelo dobra (povpreček = 4,00), kljub temu pa je ocena nižja kot v računovodskih oddelkih. Rezultat lahko nakazuje na večjo mero samostojnosti in individualnosti zaposlenih v računovodskih servisih na eni strani ter večji del soodvisnosti v računovodskih oddelkih na drugi strani. Sledi nekaj trditev, ki sodijo med dokaj dobro ocenjene in so v primerjavi z računovodskimi oddelki višje: v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti, organizacija ima ugled v okolju, konflikte rešujemo v skupno korist, ponosni smo, da smo zaposleni v svoji organizaciji. V tem rangi trditev pa so sledeče trditve pod nivojem računovodskih oddelkov: naši vodje cenijo dobro opravljeno delo, pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih, zaposleni se učimo drug od drugega, pri nas so zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo. Ti negativni trendi potrjujejo dejansko stanje v opazovanih računovodskih servisih, kjer vodje poudarjajo kvantiteto pred kvaliteto (eni celo obliko pred vsebino), prenosa poglobljenega znanja in informacij skoraj ni, na nekaterih delih in opravilih pa so zaposleni ljudje, ki niso dovolj usposobljeni za svoje delo.

Zap. št.	Ocenitev vodstva	Računovodski servisi	Računovodski oddelki
1.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	4,23	4,14
2.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	3,31	3,05
3.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	4,00	3,62
4.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	2,77	3,24
5.	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	3,62	3,14
6.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	3,46	3,05
7.	V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno	4,00	3,76

Tabela 14: Ocenitev vodstva v računovodskih servisih in računovodskih oddelkih

Vir: Lastna raziskava



Slika 13: Prikaz strukture ocenitve vodstva (Vir: Podatki iz ankete, 2008)

Analiza je pokazala, da skupaj kar šest od sedmih ocenjenih trditev pozitivno odstopa od trditev zaposlenih v računovodskih oddelkih. Dokaj dobro je ocenjena trditev, da vodje zaposlene vzpodbujajo k večji odgovornosti za svoje delo. Še kar dobro ocenjeni pa sta bili trditvi, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo ter dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela. Najslabši rezultat je pokazala trditev, da se vodje

pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela. Ta trditev je bila tudi višje ocenjena v računovodskih oddelkih. Ta rezultat je samo potrditev intervjujev, kjer so anketiranci izjavili, da od nadrejenih ne dobijo nikakršnih informacij o rezultatih dela.

7.3 Analiza rezultatov na podlagi metode intervjuja

Na podlagi intervjujev, smo prišli do zanimivih ugotovitev, in sicer da so bile včasih že same trditve na anketnem vprašalniku nelogične (npr. na eni strani zadovoljstvo z vodjo na drugi strani pa, da vodje dovolj ne komunicirajo z njimi). Pri intervjuju samem pa je prihajalo do še večjih odstopanj, saj so bili anketiranci verjetno bolj sproščeni in zato tudi dali bolj resnične izjave, ker kasneje ni bilo »materialne« sledi o njihovih trditvah. Pri ocenjevanju zadovoljstva pri delu so anketiranci pokazali največ nezadovoljstva zaradi: neizdelane sistematizacije delovnih mest in s tem (ne)ustreznega nagrajevanja, da vodje in stranke ne cenijo in spoštujejo njihovega dela, da možnosti za napredovanje ni ter da se znanje in informacije premalo delijo znotraj podjetja.

8 PREDLOGI IN PRIPOROČILA

Zavedamo se, da so podjetja v hudi krizi in zato posledično maksimalno optimirajo stroške. Veliko jih tudi gre v stečaj. Posledično se kriza dotika tudi računovodskih servisov, saj ob stečaju podjetja – stranke, ostanejo le-ti brez dela prihodkov. Drug problem predstavljajo nekateri računovodski servisi z dampinškimi cenami, ki strokovno dobro podkovanim servisom odvzemajo stranke. Tretji, že kar standardni problem, so neplačniki računovodskih storitev, ki predstavljajo kar nekaj odstotkov izpada vseh mesečnih prilivov denarnih sredstev.

Za zmanjšanje nezadovoljstva zaposlenih v opazovanih računovodskih servisih priporočamo sledeče ukrepe:

- Uvedba sistematizacije delovnih mest, kjer se bodo v okviru ene tarifne skupne formirale podskupine. Zaposleni bodo na podlagi sistematizacije točno vedeli, kaj morajo za osnovno plačo narediti, hkrati pa bodo lahko bolj nagrajeni sposobnejši in bolj obremenjeni zaposlenci.
- Vodje naj zaposlene motivirajo s pomočjo motivatorjev (pohvala, napredovanje, razvoj, možnost sodelovanja pri različnih projektih).
- Vodje naj ob graji natančno razložijo, kaj je bilo narobe napravljeno.
- Vodje naj uvedejo različne motivacijske tehnike (kroženje, razširjanje in bogatenje dela), da bodo s tem krepili zadovoljnost z delom in sodelavci.
- Ob vsaki zaposlitvi novega sodelavca naj se natančno pove, kakšna so pravila obnašanja v podjetju in kaj se od novega sodelavca pričakuje.
- Za pošteno opravljeno delo naj bodo pripravljeni tudi pošteno plačati. To pa tudi pomeni, da zaračunajo pošteno ceno za opravljene storitve naročnikom.

Zmotno je prepričanje posameznih vodij, da zaposleni niso pripravljeni delati ali so nesposobni (naredijo premalo knjižb) ter da je zaposlenim edina motivacija za boljše opravljeno delo finančna vzpodbuda. Zaposleni v računovodskih servisih zaradi narave svojega dela razumejo in se zavedajo gospodarske krize, ki pesti ves svet, zato se bodo velikokrat zadovoljili tudi s pohvalo.

9 SKLEP

Upravljanje s človeškimi viri v računovodskih servisih je za doseganje dobrih poslovnih rezultatov ključnega pomena, tako z vidika nudenja kvalitetnih in strokovno podkrepljenih storitev kot tudi z vidika samega zadovoljstva zaposlenih. Zadovoljni zaposleni svojo pozitivno energijo prenašajo tudi na sodelavce in v stiku s strankami tudi nanje. Ker so zadovoljni, so pri delu tudi bolj učinkoviti.

V uvodnem delu sem predstavila vzroke za nastanek nezadovoljstva zaposlenih in pomen reševanja problematike le-tega. Nato sem predstavila namen in cilje svojega diplomskega dela, ki je: merjenje organizacijske klime v računovodskih servisih s poudarkom na notranjih odnosih, strokovni usposobljenosti, motivaciji in zavzetosti, pripadnosti organizaciji, nagrajevanje in drugo. Naslednji cilj je bil predlagati ukrepe za reševanje nastale problematike ter s pomočjo anonimne ankete ugotoviti, kakšna je organizacijska klima v računovodskih servisih in jo primerjati z raziskavo organizacijske klime SiOK na nivoju Slovenije. Moje osnovne trditve so: od tega, kako upravljamo z zaposlenci, je odvisna naša konkurenčna prednost podjetja, motiviran zaposlenec je pri delu uspešnejši, zaposleni na nižjih stopnjah hierarhične lestvice imajo vedno več odgovornosti in ne nazadnje je doseganje poslovnih ciljev odvisno od tega, kako vodja sam ravna z zaposlenimi. Metode raziskovanja, ki sem jih uporabila, so temeljile na preučevanju teorije in prakse. Pri pisanju teoretičnega dela sem uporabila deskriptivni pristop, v praktičnem delu pa sem uporabila namizno in kvantitativno raziskovanje ter metodi intervjuja in ankete po vzoru reprezentativnega anketnega vprašalnika SiOK.

V drugem poglavju sem predstavila človeške vire kot kapital in potencial podjetja. Podjetja lahko imajo odlične ideje in opremo, a brez pravih ljudi na pravih mestih ne bodo konkurenčna. Delodajalci morajo dojeti, da zaposleni niso samo »bilančni strošek«, ampak investicija, ki podjetju lahko zagotovi neposnemljivo konkurenčno prednost. To si podjetje zagotovi z zaposlitvijo ljudi s pravimi kompetencami in z dobrim socialnim kapitalom. Ključnega pomena za podjetje je zaupanje, ki vlada med zaposlenimi. Gre predvsem za odnos

in zaupanje vodje do zaposlenih ter s tem tudi do pretoka informacij. Ni dovolj, da podjetje zaposli primerne kadre in zna iz njih izvelči največ, temveč jih mora znati tudi zadržati.

Tretje poglavje govori o nagrajevanju zaposlenih, to je o plačilnem sistemu in sistematizaciji delovnih mest, ki bi naj bile narejene. V tem poglavju sem prikazala praktičen primer izračuna plače in mesečni strošek zaposlenega v računovodstvu. Tukaj sem se tudi dotaknila problematike (ne)denarnega nagrajevanja, saj vodje v opazovanih računovodskih servisih niso usposobljeni za iskanje motiviranosti pri zaposlenih.

Četrto poglavje govori o pomenu motivacije zaposlenih in izobraževanja zaposlenih. Motiviranje zaposlenih je ena najtežjih nalog vodstva v podjetju. Vključevanje in sodelovanje zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja pomaga zaposlenim, da prepoznajo svoj osebni prispevek pri skupnih ciljih podjetja. Zaposleni v računovodskem servisu se srečujejo z nenehnimi spremembami na zakonodajnem področju, na področju informatike ter na drugih področjih, ki zadevajo njihovo delo, zato se morajo nenehno izobraževati in izpopolnjevati.

V petem poglavju sem predstavila prednosti in slabosti družinskih podjetij, saj prav družinska podjetja prispevajo k socialni stabilnosti in gospodarskemu uspehu vsake države. Družinski člani so v podjetju bolj predani poslu, bolj prilagodljivi in z več znanja. Pomanjkljivosti družinskih podjetij pa se kažejo predvsem v večji togosti, čustvenih vplivih na poslovanje ter nejasno opredeljenemu vodstvu podjetja in legitimnosti le-tega.

V šestem poglavju sem predstavila organizacijsko shemo računovodskega servisa, ki je običajno sestavljena iz treh nivojev: vodstvenega (lastniki, partnerji), samostojnih računovodij ter knjigovodij.

V sedmem poglavju sem se lotila analize rezultatov merjenja upravljanja s človeškimi viri, ki sem ga izvedla na podlagi anketnega vprašalnika. V prvem podpoglavju sem med seboj primerjala podatke iz lastne raziskave s podatki iz raziskave SiOK. Zaradi obsežnosti vprašalnika sem analizo skrčila na tri sklope: zadovoljstvo pri delu, klime v organizaciji ter ocenitve vodstva. Rezultati trditve v zvezi z zadovoljstvom so vsi višji od slovenskega povprečja, razen v kategoriji zadovoljstva s sodelavci. Pri analizi organizacijske klime so sledeče trditve pod nivojem slovenskega povprečja: zaposleni se učimo drug od drugega, smo

zavzeti za svoje delo ter smo ponosni, da smo zaposleni v tej organizaciji. Možnost napredovanja je slabše ocenjena, zadovoljstvo s plačo pa najslabše. Pri oceni vodstva kar šest od sedmih trditev pozitivno odstopa od slovenskega povprečka. Nižjo vrednost imata trditvi, da se nadrejeni pogovarjajo z njimi o rezultatih dela in da jih vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti pri svojem delu.

V drugem podpoglavju sem podatke iz lastne anketne raziskave primerjala v odnosu med računovodskimi servisi in računovodskimi oddelki, in sicer na podlagi zadovoljstva pri delu, klime v organizaciji in ocene vodstva. Rezultati so pokazali večje zadovoljstvo pri delu v računovodskih servisih, kot pa je v računovodskih oddelkih. Slabše ocenjena je le trditev o zadovoljstvu s plačo, kar kaže tudi na to, da so v računovodskih servisih dejansko nižje plače od tistih v računovodskih oddelkih. Analiza organizacijske klime nam je pokazala, da v računovodskih servisih kljub zelo dobri oceni (povpreček = 4,00) manj cenijo delo svojih sodelavcev, kot se ceni v računovodskih oddelkih. Specifika dela v računovodskih servisih temelji na popolni samostojnosti pri delu, zato zaposleni niso v soodvisnosti z drugimi sodelavci pri doseganju delovnih rezultatov in ciljev podjetja. To dejstvo tudi potrjujejo nižji rezultati pri trditvah, da se učijo drug od drugega ter da so v podjetju zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za svoja dela. Pri oceni vodstva je analiza pokazala, da kar šest od sedmih ocenjenih trditev pozitivno odstopa od trditev zaposlenih v računovodskih oddelkih. Najslabši rezultat je pokazala trditev, da se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela. Ti rezultati so dejansko odraz nezadovoljstva zaposlenih v računovodskih servisih.

V tretjem podpoglavju sem s pomočjo intervjujev dobila potrditve za dobljene rezultate analiz, včasih pa so bile izjave v nasprotju z rezultati, dobljenimi pri analizi.

V osmem poglavju sem na podlagi izsledkov analize, izjav anketirancev in lastnih izkušenj v računovodskih servisih podala predloge za izboljšave. Predlogi se predvsem nanašajo na izboljševanje zadovoljstva z delom, vodstvom ter organizacijsko klimo v računovodskih servisih.

10 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

10.1 Literatura

1. Ivanuša-Bezjak, M.: *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*, Založba Pro-Andy, Maribor, 2006.
2. Odar, M.: *Obvladovanje kakovosti v računovodskih servisih*, Dodatno posredovano gradivo s strani GZS na 1. Kongresu računovodskih servisov, Ljubljana, 1999.
3. Vogrin, I.: *Odlični kadri – nujen pogoj za odlično podjetje*, 4. MBA posvetovanje: Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa, UM Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, Maribor, 2002.

10.2 Viri

1. Kaše, R., Škerlavaj, M.: *Socialni kapital v slovenskih organizacijah*, HRM, november 2006, stran 74, 2006.
2. Kolektivna pogodba med delavci in družbami drobnega gospodarstva – KpDG, 2010.
3. Slovenian Institute of Auditors 2006, *Slovene Accounting Standards 2006*, Ljubljana, 2007.
4. Žunič, K.: *Družinsko podjetništvo*, Uspeh, december 2011, stran 6-7, 2011

10.3 Spletne strani

1. <http://www.blazkos.com/druzinsko-podjetnistvo.php>, dne 20.09.2008.
2. <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital/index.print.html>, dne 20.06.2007.
3. <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vrhunski-kadri/index.print.html>, dne 20.06.2007.
4. <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zamujamo-priloznosti/index.print.html>, dne 20.06.2007.
5. <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zaupanje/index.print.html>, dne 20.06.2007.

6. <http://www.kadrovanje.com/mesecnik>, dne 31.12.2006.
7. <http://www.dialogos.si/slo/slo/objave/clanki/uvajanje-kompetenc/index.print.html>,
dne 20.06.2007.
8. <http://www.dialogos.si/slo/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev/index.print.html>,
dne 20.06.2007.
9. <http://www.dialogos.si/slo/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/index.print.html>,
dne 20.06.2007.
10. <http://www.dialogos.si/slo/slo/objave/clanki/krivi-vodje/index.print.html>, dne 20.06.2007.
11. <http://www.dialogos.si/slo/slo/objave/clanki/mckinsey/index.print.html>, dne 20.06.2010.
12. <http://www.relacije.com/clanek.php?niced=motivacija-v-podjetju>, z dne 08.06.2006.
13. <http://www.relacije.com/clanej.php?niceid=zaupanje-in-ustrezno-delovnovzduše-temelja-za-dobro-delo>, dne 08.06.2006.
14. <http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=skrb-za-razvoj-kadrov-v-manjsih-podjetjih>,
dne 08.06.2006.
15. Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2006.
(<http://www.biropraxis.si...../SiOk/606.htm>), dne 30. oktober, 2007.

11 RILOGE

SEZNAM PRILOG:

PRILOGA 1: Opis zahtevnosti delovnih mest za posamezen tarifni razred po Kolektivni pogodbi za drobno gospodarstvo KpDG).....	58
PRILOGA 2: Tarifna priloga Kolektivne pogodbe za drobno gospodarstvo za leti 2010 in 2011.....	59
PRILOGA 3: Obračunski list za zaposlenega za mesec november 2011.....	60
PRILOGA 4: Anketni vprašalnik	61

PRILOGA 1: Opis zahtevnosti delovnih mest za posamezen tarifni razred po Kolektivni pogodbi za drobno gospodarstvo (KpDG)

Delovna mesta se razvrščajo v devet tarifnih razredov glede na zahtevano strokovno izobrazbo za zasedbo delovnega mesta, določeno v aktu o sistemizaciji in organizaciji delovnih mest. V primeru, da manjši delodajalec, skladno z ZDR ni dolžan sprejeti akta o sistemizaciji in organizaciji delovnih mest, se delovno mesto razvršča glede na zahtevano stopnjo izobrazbe, kot izhaja iz prijave oziroma razpisa prostega delovnega mesta.

I.	Tarifni razred	(enostavna dela) Delovna mesta, za katera se ne zahteva priučevanje in za katera zadostuje končana ali nedokončana osnovna šola.
II.	Tarifni razred	(manj zahtevna dela) Delovna mesta, za katera se zahteva poleg osnovnošolske izobrazbe še krajši eno ali večmesečni tečaj, ustrezna poklicna kvalifikacija oz. 18 mesecev javno priznanega poklicnega izobraževanja.
III.	Tarifni razred	(srednje zahtevna dela) Delovna mesta, za katera se zahteva najmanj dve leti javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja ali ustrezna poklicna kvalifikacija.
IV.	Tarifni razred	(zahtevna dela) Delovna mesta, za katera se zahteva najmanj tri leta javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja ali ustrezna poklicna kvalifikacija.
V.	Tarifni razred	(bolj zahtevna dela) Delovna mesta, za katera se zahtevajo tri leta javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja in mojstrski, delovodski in poslovodski izpit ali delovna mesta, za katera se zahteva štiri ali pet let javno priznanega strokovnega izobraževanja ali matura splošne gimnazije in poklicni tečaj ali ustrezna poklicna kvalifikacija.
VI.	Tarifni razred	(zelo zahtevna dela) Delovna mesta, za katera se zahteva višja strokovna izobrazba in visokošolski strokovni program I. bolonjske stopnje.
VII.	Tarifni razred	(visoko zahtevna dela) Delovna mesta, za katera se zahteva visoka strokovna izobrazba ali delovna mesta, za katera se zahteva univerzitetna izobrazba ali univerzitetni program po I. bolonjski stopnji ali magisterij stroke po II. bolonjski stopnji.
VIII.	Tarifni razred	(najbolj zahtevna dela) Delovna mesta, za katera se zahteva magisterij, specializacija ali državni izpit po končanem visokem univerzitetnem ali strokovnem izobraževanju.
IX.	Tarifni razred	(izjemno pomembna, najbolj zahtevna dela) Delovna mesta, za katera se zahteva doktorat znanosti.

Vir: KpDG, podpisana s sindikati 20.10.2010

PRILOGA 2: Tarifna priloga Kolektivne pogodbe za drobno gospodarstvo za leti 2010 in 2011 (KpDG)

1. Zneski najnižjih osnovnih plač

(1) Zneski najnižjih osnovnih plač za posamezni tarifni razred se uporabljajo od prvega koledarskega dne v mesecu po objavi te kolektivne pogodbe v Uradnem listu RS dalje in znašajo:

I.	tarifni razred	513,91 €
II.	tarifni razred	585,86 €
III.	tarifni razred	657,80 €
IV.	tarifni razred	740,03 €
V.	tarifni razred	827,40 €
VI.	tarifni razred	986,71 €
VII.	tarifni razred	1.120,32 €
VIII.	tarifni razred	1.336,17 €
IX.	tarifni razred	1.603,40 €

Delodajalec, ki je skladno z zakonom, ki ureja delovna razmerja, dolžan sprejeti akt o sistemizaciji in organizaciji delovnih mest, mora pred njegovim sprejemom oziroma spremembo in dopolnitvijo pridobiti mnenje sindikata organiziranega pri delodajalcu.

Vir: KpDG, podpisana s sindikati 20.10.2010

PRILOGA 3: Obračunski list za zaposlenega za mesec november 2011

OBRAČUN PLAČ

Parametri izračuna

Znesek:	827,40 EUR
Bonitete:	0,00 EUR
Davčne olajšave:	0,00 EUR
Materialni stroški:	159,64 EUR
Število otrok:	0
Število otrok s posebnimi potrebami:	0
Mesec obračuna:	november

Izračun plače

I. OSNOVNI PODATKI				
Splošna davčna olajšava:			261,96 EUR	
Ostale olajšave:			0,00 EUR	
Bruto osnova za obračun prispevkov:			885,32 EUR	
II. PRISPEVKI OD BRUTO PLAČE DELAVCEV				
1. Prispevki za socialno varnost (skupaj):			195,66 EUR	
1.1. Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje:			137,22 EUR	
1.2. Prispevek za zdravstveno zavarovanje:			56,31 EUR	
1.3. Prispevek za zaposlovanje:			1,24 EUR	
1.4. Prispevek za starševsko varstvo:			0,89 EUR	
2. Akontacija dohodnine:			68,43 EUR	
2.1. Osnova:			427,70 EUR	
2.2 RAZRED V LESTVICI OBRAČUNSKIH STOPENJ				
Razred	Odstotek	Znesek	Osnova NAD	Osnova DO
1	16,00 %	0,00 EUR	0,00 EUR	636,20 EUR
3. Neto plača:			148.871,77 SIT	621,23 EUR
4. Materialni stroški:			159,64 EUR	
IZPLAČILO			780,87 EUR	
Bruto osnovna plača			827,40 EUR	
III. PRISPEVKI NA BRUTO PLAČO				
5. Prispevki za socialno varnost (skupaj):			142,54 EUR	
5.1. Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje:			78,35 EUR	
5.2. Prispevek za zdravstveno zavarovanje:			58,08 EUR	
5.3. Prispevek za zaposlovanje:			0,53 EUR	
5.4. Prispevek za poškodbe pri delu:			4,69 EUR	
5.5. Prispevek za starševsko varstvo:			0,89 EUR	
SKUPNI STROŠEK DELODAJALCA			1.187,49 EUR	

PRILOGA 4: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem študentka Višje strokovne šole ACADEMIA Maribor, pred mano je le še priprava diplomskega dela. Tema moje diplomske naloge je Upravljanje s človeškimi viri v računovodskih servisih.

Kot pomoč pri svojem raziskovanju sem sestavila ta anketni vprašalnik. Anketa je anonimna, rezultati bodo uporabljeni izključno za namene izdelave diplomskega dela.

Prosim vas, da vsako od trditev ocenite ter izrazite občutke vašega osebnega zadovoljstva pri delu s pomočjo rangirne lestvice (od 1 do 5). Izpolnjen vprašalnik prosim oddajte najkasneje do 24.10.2008 preko spletne strani na elektronski naslov: xxxxxxxxxr@xxxxxxx.com

ali po pošti : IRENA CMAGER, xxxxxxxx, 2000 Maribor.

Za vaše sodelovanje in dragoceni čas se vam že vnaprej zahvaljujem.

Maribor, 10.10.2008

Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v podjetju

V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike vašega dojemanja organizacije in njenega delovanja. Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Anketa je anonimna.

Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami.

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
1. Naša organizacija ima velik ugled v okolju.				1 2 3 4 5
2. Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči so realno postavljeni.				1 2 3 4 5
3. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.				1 2 3 4 5
4. Delovni čas zaposlenim ustreza.				1 2 3 4 5
5. Zaposlene se vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti.				1 2 3 4 5
6. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.				1 2 3 4 5
7. V naši organizaciji se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom.				1 2 3 4 5
8. Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.				1 2 3 4 5
9. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.				1 2 3 4 5

10. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
11. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
12. Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	1	2	3	4	5
13. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5
14. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
15. Naše poslovodstvo je učinkovito.	1	2	3	4	5
16. Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.	1	2	3	4	5
17. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
18. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
19. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4	5
20. V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
21. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
22. Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
23. Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
24. V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativen del plač.	1	2	3	4	5
25. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
26. V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5
27. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
28. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
29. Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
30. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	1	2	3	4	5
31. V naši organizaciji se del plače izplačuje kot boniteta (brez plačanih prispevkov in dohodnine = razlika v »kuverti«).	1	2	3	4	5
32. Ljudje so nagrajevani v skladu z rezultati dela.	1	2	3	4	5
33. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
34. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
35. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
36. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
37. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
38. Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
39. Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostori itd.) so dobri.	1	2	3	4	5
40. Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
41. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
42. Ljudje si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4	5
43. V naši organizaciji imamo vsaj enkrat letno temeljit razgovor s svojim vodjem.	1	2	3	4	5
44. V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
45. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
46. Tisti, ki so obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
47. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
48. Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
49. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5

50. V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4	5
51. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
52. Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	1	2	3	4	5
53. Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.	1	2	3	4	5
54. Naša organizacija je učinkovita.	1	2	3	4	5
55. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
56. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
57. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
58. Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	1	2	3	4	5
59. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
60. V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
61. Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
62. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1	2	3	4	5
63. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
64. Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
65. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
66. Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
67. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
68. Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.	1	2	3	4	5
69. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5
70. Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	1	2	3	4	5
71. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
72. Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5
73. Zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji.	1	2	3	4	5
74. Naše stranke spoštujejo in cenijo naše delo.	1	2	3	4	5

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje **vašega osebnega zadovoljstva** pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5, glede na sledečo lestvico.

1	2	3	4	5
zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen

ZADOVOLJSTVO ...	Stopnja zadovoljstva
75. ... z delom	1 2 3 4 5
76. ... z vodstvom organizacije	1 2 3 4 5
77. ... s sodelavci	1 2 3 4 5
78. ... z neposredno nadrejenim	1 2 3 4 5
79. ... z možnostmi za napredovanje	1 2 3 4 5
80. ... s plačo	1 2 3 4 5
81. ... s statusom v organizaciji	1 2 3 4 5

82.	... z delovnimi pogoji (oprema, prostori	1	2	3	4	5
83.	... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
84.	... s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
85.	... z delovnim časom	1	2	3	4	5

11.1 Podatki o anketirancu

Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

86. Spol

- 1) ženski
- 2) moški

87. Nivo v organizaciji

- 1) višji (manager, direktor, partner)
- 2) operativni vodje (izključno zadnji nivo vodenja)
- 3) samostojni strokovni kadri (ki pa nimajo neposredno podrejenih ljudi)
- 4) izvajalci

88. Organizacija ali oddelek

- 1) računovodski servis
- 2) oddelek računovodstva
- 3) drugo

89. Staž v organizaciji

- 1) do 2 leti
- 2) od 2 do 5 let
- 3) od 5 do 10 let
- 4) od 10 do 20 let
- 5) nad 20 let

90. Stopnja izobrazbe

- 1) dveletna srednja šola ali manj
- 2) poklicna
- 3) srednja šola
- 4) višja šola
- 5) visoka ali več

91. Starost

- 1) do 30 let
- 2) od 30 do 40 let
- 3) od 40 do 50 let
- 4) nad 50 let

92. Vaša BRUTO plača

- 1) do 999 €
- 2) od 1.000,00 € do 1.499,00 €
- 3) od 1.500,00 € do 1.999,00 €
- 4) od 2.000,00 € do 2.499,00 €
- 5) od 2.500,00 € do 2.999,00 €
- 6) od 3.000,00 € do 3.999,00 €
- 7) nad 4.000,00 €

93. _____

