

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V SLOVENSKIH HITRO RASTOČIH
PODJETJIH**

Ljubljana, oktober 2017

MELITA MAVRIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Melita Mavrič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Motiviranje zaposlenih v slovenskih hitro rastočih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Matejo Drnovšek

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 24.10.2017

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA.....	3
1.1 Opredelitev pojma motivacije.....	3
1.2 Vrste motivov in potreb	6
1.3 Motivacijski dejavniki	7
1.4 Teorije motivacije	9
1.5 Vodenje z motiviranjem.....	13
1.6 Nagrajevanje zaposlenih	15
1.6.1 Denarno nagrajevanje	16
1.6.2 Nedenarno nagrajevanje	18
1.7 Načini izboljšanja motivacije zaposlenih.....	20
2 ZAPOSLENI V PODJETJU	21
2.1 Opredelitev zaposlene osebe.....	22
2.1.1 Zadovoljstvo zaposlenih	22
2.1.2 Človeške zmožnosti.....	23
2.2 Organizacijska klima	24
2.3 Komuniciranje pri delu	25
2.4 Delovna uspešnost	27
3 HITRO RASTOČA PODJETJA.....	28
3.1 Opredelitev pojma hitro rastočega podjetja	28
3.1.1 Slovenska hitro rastoča podjetja	29
3.1.2 Dejavniki hitro rastočih podjetij	32
3.2 Projekt Gazela.....	32
3.3 Predstavitev izbranih podjetij	34
3.3.1 NiceLabel d.o.o.....	34
3.3.2 XLAB d.o.o.	37
3.3.3 Plastika Skaza d.o.o.	39
4 EMPIRIČNI DEL.....	42
4.1 Predstavitev metodologije.....	42
4.2 Namen in cilji raziskave	43
4.3 Izvedba intervjujev	44
4.4 Rezultati raziskave	45
4.5 Analiza	59
4.6 Sinteza empiričnih ugotovitev	65

SKLEP	66
--------------------	-----------

LITERATURA IN VIRI	68
---------------------------------	-----------

PRILOGA

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število hitro rastočih podjetij od leta 2011 do 2015	30
Tabela 2: Število zaposlenih v hitro rastočih podjetjih v letih od 2011 do 2015.....	30
Tabela 3: Podatki o čistih prihodkih od prodaje in o dobičku v podjetju NiceLabel d.o.o.	36
Tabela 4: Podatki o čistih prihodkih od prodaje in o dobičku v podjetju XLAB d.o.o. ...	39
Tabela 5: Podatki o čistem prihodku od prodaje in o dobičku za podjetje Plastika Skaza d.o.o.....	41
Tabela 6: Seznam sodelujočih v raziskavi	45
Tabela 7: Opredelitev pojma motivacije	47
Tabela 8: Prikaz Herzbergovih dejavnikov podjetja Plastika Skaza d.o.o.....	47
Tabela 9: Prikaz Herzbergovih dejavnikov podjetja XLAB d.o.o.	48
Tabela 10: Prikaz Herzbergovih dejavnikov podjetja NiceLabel d.o.o.	48

KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacijski krog	4
Slika 2: Maslowa hierarhija potreb.....	10
Slika 3: Herzbergova dvofaktorska teorija – raketni prikaz.....	12
Slika 4: Primerjava poslovanja med hitro rastočimi podjetji in drugimi podjetji v letu 2015.....	31
Slika 5: Kriteriji izločitve po metodologiji Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo	31
Slika 6: Prikaz čistih prihodkov od prodaje in dobička ali izgube v podjetju NiceLabel d.o.o.....	36
Slika 7: Prikaz čistih prihodkov od prodaje in od dobička ali izgube v podjetju XLAB d.o.o.....	39
Slika 8: Prikaz čistih prihodkov od prodaje in od dobička ali izgube v podjetju Plastika Skaza d.o.o.	41
Slika 9: Prikaz raziskovanja motivacije	46
Slika 10: Organizacijska klima.....	52
Slika 11: Komunikacija	53
Slika 12: Pristopi motivacije	59

UVOD

Motivacija je stalni spodbujevalni proces utemeljevanja osebnega delovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkov posameznikov in skupin k odličnosti (Uhan, 2000, str. 11). Za motivacijo sodelavcev sta pomembna vizija in poslanstvo podjetja. Znano dejstvo o zavzetosti za delo hitro in vztrajno raste, če so zaposleni seznanjeni z vizijo podjetja, saj to predstavlja njihove jasne smernice za delovanje. Zaposleni iščejo skladnost med svojimi pričakovanji in dolgoročnimi cilji podjetja (Ivanuša Bezjak, 2006, str. 91–92).

Nekateri ljudje gredo v službo z nasmehom na obrazu in se veselijo prihajajočega dneva v pisarni z razmišljanjem, kaj lahko še dosežejo. Drugi ne gredo radi v službo in naredijo le, kar morajo, in se tako prebijejo skozi delovni dan (Simonson, 2012, str. 5). Organizacija je skupina ljudi, ki želi doseči cilje, ki jih kot posamezniki ne bi mogli doseči. Takšnih skupnih ciljev je vedno več. Čedalje manj stvari, predvsem na poslovnem področju, lahko doseže posameznik sam. Naš čas in okolje nista več čas in prostor individualcev, temveč organizacij. Že star pregovor nas uči, da je v slogi moč (Ivanuša Bezjak, 2006, str. 13).

Glavne značilnosti gazel so inovativnost v proizvodnji in v procesu, pa tudi v praksi upravljanja. Njihovo upravljanje in prožnost organizacije omogočata hitrejša in racionalnejša prilagajanje spremembam, ki zagotavljajo močan trg usmerjenosti, osredotočenost na kakovost, stranke in prodajo. Močne povezave s potrošniki in maksimalna izraba zaposlenih kaže na to, da uspešno strateško vodenje družbe vodi do nenehne in stabilne rasti (Brnjas, Vulićević & Čanaićević, 2015, str. 58).

Magistrsko delo govori o motivaciji zaposlenih v slovenskih hitro rastočih podjetjih. To so podjetja, izbrana po posebnih kriterijih, in izstopajo po hitri rasti na vseh področjih poslovanja. Glavni cilj magistrskega dela je preučitev področja motivacije zaposlenih, opravljeni intervjuji s tremi slovenskimi gazelami in analiza ter predstavitev ugotovitev.

Namen magistrskega dela je ugotoviti, kako vodje v slovenskih hitro rastočih podjetjih skrbijo za motiviranje zaposlenih. Pri tem želim ugotoviti, kakšno nagrajevanje uporabljajo, torej denarno ali nedenarno nagrajevanje, in kaj bi si sami zaposleni želeli dobiti v zameno za dobro opravljeno delo. Predvsem pa me zanima, zakaj se vodje ne želijo ukvarjati z zaposlenimi in nimajo pravega izobraževanja na področju motiviranja, ki pa je še tako pomembno za uspešnost delovanja, saj so ljudje pomemben člen podjetja. Z lastnimi dognanji želim opozoriti na pomembnost motivacije in podati predloge za izboljšavo ter prispevati k učinkovitejšemu delovanju podjetij. Moje magistrsko delo je pomembno, da pokaže vplivnost motivacije na delovnem mestu in njene pozitivne učinke na zaposlene.

Cilj magistrskega dela v teoretičnem delu je predstavitev domače in tuje literature, ki se predvsem kaže skozi znanstvene članke in se navezuje na področje motivacije zaposlenih na delovnem mestu. Pri tem je cilj predstaviti tudi zaposlene v podjetju in njihovo povezavo, ki se kaže skozi organizacijsko klimo, komunikacijo, z zadovoljstvom in delovno uspešnostjo na delovnem mestu. V empiričnem delu predstavlja drugi glavni cilj izvedbo študij primera na treh slovenskih hitro rastočih podjetjih, in sicer XLAB d.o.o., NiceLabel d.o.o. in Plastika Skaza d.o.o. Podcilj je ugotoviti, ali so zaposleni primerno motivirani in zadovoljni z delom v podjetju. Vse odgovore na intervjuje bom analizirala sama in bistvene podatke navezala na raziskovalna vprašanja. Na koncu želim primerjati rezultate treh izbranih slovenskih hitro rastočih podjetij in jim na podlagi obstoječega stanja ponuditi priporočila za izboljšave.

V magistrskem delu bom zastavila glavno **raziskovalno vprašanje** in več podvprašanj, na katere bom dobila odgovore v literaturi, v znanstvenih člankih in tudi s pomočjo primarnega vira, to je strukturiranega intervjuja s tremi izbranimi slovenskimi hitro rastočimi podjetji, v vsakem z vodjo in zaposlenim.

Glavno vprašanje: Katerim motivacijskim dejavnikom dajejo prednost zaposleni in vodje v slovenskih hitro rastočih podjetjih ter kako se ti dejavniki razlikujejo?

Podvprašanja:

1. Kako vodje v slovenskih hitro rastočih podjetjih motivirajo zaposlene?
2. Koliko znanja imajo vodje v slovenskih hitro rastočih podjetjih na področju motiviranja zaposlenih?
3. Kako zaposleni in vodje delajo za cilje in vizijo hitro rastočega podjetja?
4. Kakšna je organizacijska klima in delovno okolje v slovenskih hitro rastočih podjetjih?
5. Kako poteka komunikacija v slovenskih hitro rastočih podjetjih ter kakšna je povezava z motivacijo zaposlenih?
6. Kako denarne ali nedenarne nagrade vplivajo na motivacijo v slovenskih hitro rastočih podjetjih oziroma kako jih vodje uporabljajo?
7. Kako so nagrajeni zaposleni v slovenskih hitro rastočih podjetjih za svoje uspešno delo?
8. Zakaj imajo slovenska hitro rastoča podjetja toliko dela z rastjo in večjo prodajo ter promocijo, da se vodje nimajo časa ukvarjati z zaposlenimi?
9. Kako skrbijo vodje v slovenskih hitro rastočih podjetjih za motivacijo zaposlenih?

Magistrsko delo bo v prvem delu vsebovalo teoretičen pregled strokovne literature, tako slovenske kot tuje, znanstvenih razprav in raziskav ter znanstvenih člankov s področja motiviranja zaposlenih. Združena bodo spoznanja različnih avtorjev, ki se navezujejo na motivacijo, njeno opredelitev in motive. Za motivacijo so pomembni tudi motivacijski dejavniki in motivacijske teorije znanih avtorjev. Ker naj bi vodje skrbale za motivacijo zaposlenih, se bom ukvarjala tudi z vodenjem in nagrajevanjem, ki se kaže z denarnim in nendenarnim nagrajevanjem. V drugem delu teoretičnega dela se bom posvetila zaposlenim

v podjetju, in sicer njihovem vidiku, komunikaciji med zaposlenimi in organizacijski klimi; razmeram na delovnem mestu in uspešnosti podjetja ter kako jo lahko zaposleni dosežejo. Tretji del teoretične podlage bo sestavljen iz opisa slovenskih hitro rastočih podjetij – gazel, izmed katerih bom izbrala tri podjetja in jih podrobno opisala, to so XLAB d.o.o., Plastika Skaza d.o.o. in NiceLabel d.o.o. Opredelila bom definicijo in dejavnike hitro rastočih podjetij ter slovenska hitro rastoča podjetja in priznanje gazela.

V empiričnem delu bodo predstavljeni sekundarni podatki podjetij, ki jih bom povezala s primarnimi podatki iz opravljenih intervjujev. Zaključila bom z rezultati in z glavnimi ugotovitvami. Magistrsko delo bom sklenila s končnimi ugotovitvami, ki jih bom na željo podjetij predstavila tudi njim. Med odgovori treh podjetij bom pregledala razlike in podobnosti ter razlike med vodjo in zaposlenimi, jih analizirala in ugotavljala, zakaj pride do razlik oziroma podobnosti. Izbrala sem kvalitativno metodologijo, saj se usmerjam v opis, razumevanje, odkrivanje in majhen vzorec intervjuvancev.

1 MOTIVACIJA

Razlag in opredelitev pojma motivacije je veliko in se od avtorja do avtorja razlikujejo. Večini je skupno, da je motivacija pozitiven proces, ki vpliva na ljudi in poskrbi, da smo pripravljeni za različne aktivnosti. Delovna motivacija se navezuje na proces motiviranja zaposlenih, da so na delovnem mestu bolj uspešni in je tako tudi organizacija bolj učinkovita.

1.1 Opredelitev pojma motivacije

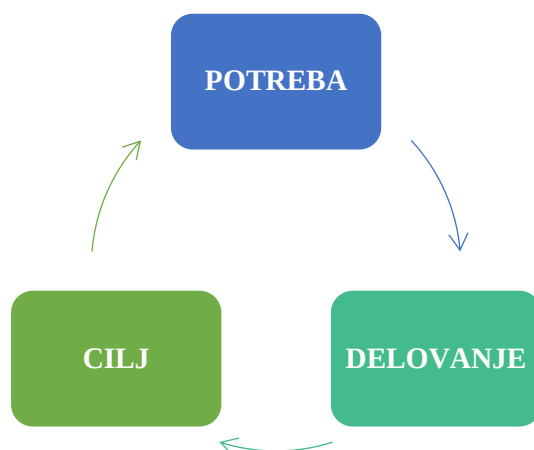
Moorhead in Griffin (1998) trdita, da je eden od zgodnjih pogledov motivacije pojem hedonizma, ki pomeni splošno idejo, da ljudje iščejo užitek in udobje ter poskušajo preprečiti bolečino in nelagodje. Ta filozofija trdi, da je užitek končni cilj, h kateremu strmi človeška vrsta, ki se kaže kot oblika zgodnje zaznave človeške motivacije (Pandža, Đeri, Galamboš & Galamboš, 2015, str. 101).

Luthansova (2008) definicija motivacije prihaja iz latinske besede »*movere*«, kar pomeni pomikati se. Motivacija je proces, ki se začne s fiziološko ali psihološko potrebo, ki posledično aktivira vedenje, usmerjeno v cilj ali spodbudo (Ganesh, 2016, str. 101–102).

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Bolj določeno je motivacija zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju. Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem (Uhan, 2000, str. 11).

V motivacijskem krogu na Sliki 1 je prikazan postopek procesa motivacije, ki se začne s potrebo, nadaljuje z delovanjem in zaključí z določenim ciljem.

Slika 1: Motivacijski krog



Povzeto in prirejeno po S. Uhan, Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek), 2000, str. 27.

Halepota (2005) opredeljuje motivacijo kot aktivno sodelovanje posameznika za doseganje predpisanih ciljev. S tem želi pokazati, da je posameznikova motivacija pomembna za boljše delovanje celotnega podjetja. Brez nje zaposleni ne morejo ponuditi svojih najboljših sposobnosti, zaradi česar je poslovanje družbe manj učinkovito. Učinkovitost podjetja je povezana z razumevanjem managerjevega občutka za poznavanje odgovora na vprašanje, kaj motivira njegove zaposlene. Od vseh funkcij, ki jih manager opravlja, je motivacija zaposlenih najbolj kompleksna (Awanis Muslim, Dean & Cohen, 2016, str. 533–534).

Čerović (2013) pravi, da, če želimo nekoga motivirati, moramo razumeti njegove potrebe in cilje. Prva faza motivacijskega procesa je oblikovanje motivov in dejavnosti zaposlenega, ki vodijo k doseganju določenega cilja. V drugi fazi proizvajajo te dejavnosti določen vpliv, ki se v tretji fazi kaže kot učinek zadovoljstva zaposlenih, kot logična posledica učinka nagrajevanja. Predpostavlja se, da je zadovoljstvo zaposlenih ali določena nagrada posledica, ki zapre motivacijski krog in ga s tem tudi ponovno začne (Jovanović & Božilović, 2017, str. 101).

Ryan in Deci (2000) prepoznata notranjo motivacijo kot ključni temelj pri motiviranju ljudi, da naredijo določeno delo. Zunanja motivacija je videti kot zunanji kontrolni razmislek ali samoregulacija. Notranja in zunanja motivacija sta povezani z osnovnimi človeškimi potrebami, kot so: avtonomija, pristojnosti in povezanost (Awanis Muslim et al., 2016, str. 534).

Notranja motivacija je cilj delovanja v dejavnosti sami, vir podkrepitve je v nas. Vsi želimo razviti svoje sposobnosti, doseči nekaj, kar nas zanima, obvladati različne spretnosti, spoznati in razumeti nekaj novega. Prednosti notranje motivacije so zadovoljstvo, ki ga

prinese, in tudi njena trajnost, saj vztraja tudi brez zunanje kontrole ali zunanjih podkrepitev ter kakovostnejše dejavnosti in boljših rezultatov. Povezana je s spontanostjo, ustvarjalnostjo, užitkom in širjenjem interesov. Zunanja motivacija navadno ni trajna, saj, če vir zunanje podkrepitve izgine, dejavnost preneha. Pogosto je povezana s pritiski in napetostjo, neredko tudi z nizkim samospoštovanjem in z zaskrbljenostjo, zlasti kadar zahtevnim ciljem zaposleni niso kos in menijo, da sami s svojim trudom ne morejo vplivati na izid (Dovžan, 2014, str. 80–81).

Po navedbah Pinder (2008) je **delovna motivacija** niz energetske sile, ki izvira tako znotraj posameznikovega počutja kot tudi izven njega, da začne povezano delovno vedenje in določi njegovo obliko, smer, intenzivnost in trajanje (Elias, Smith & Barney, 2012, str. 456).

Newstorm (2007) trdi, da je delovna motivacija niz notranjih in zunanjih sil, ki povzročajo zaposlenemu izbiro načina ravnanja in sodelovanja v določenih vedenjih. V idealnem primeru bodo ta usmerjena k doseganju organizacijskega cilja (Ganesh, 2016, str. 101–102).

Delovna motivacija je proces, ki se začne in ohranja ciljno usmerjeno delovanje. To ohranja razmišljanje, navdušenje in pozitivne ter negativne čustvene reakcije zaposlenih na delo in življenje. Motivacija ustvarja duševni napor, ki jih žene naprej, da uporabljajo svoje znanje in veščine. Brez motivacije bo tudi najbolj sposobna oseba zavrnila trdo delo. Motivacija usmeri zaposlene v akcijo in jih prisili, da začnejo delati nekaj novega ali ponovijo postopek. Prav tako nadzira njihove odločitve, da vztrajajo na določenem delovnem cilju. Motivacija vodi zaposlene, da vlagajo več kognitivnega vložka za okrepitev kakovosti in količine njihove delovne uspešnosti (Clark, 2003, str. 22).

Hiemer in Andrea (2012) trdita, da je delovna motivacija proces navdiha po potrebi v organizaciji, tako da zaposleni mislijo, da bo njihovo prizadevanje za organizacijo vodilo do izpolnjevanja njihovih lastnih potreb in doseganja njihovih ciljev. To je proces, ki temelji na vplivanju vedenja ljudi, da so njihova dejanja, ki izhajajo iz teh vedenj, v skladu z nameni vodilnega. Ikhlas (2012) dopolnjuje, da motivacija uporablja znanje o tem, kako se ljudje obnašajo na določen način in kateri so motivi, ki jih poganjajo. Zavedanje teh je nepogrešljivo v procesu motivacije, ki temelji na združevanju ciljev zaposlenih s cilji organizacije z uporabo nabora sil, da bi se ljudje obnašali na določen način (Wojtaszek, 2016, str. 4).

Lauby (2005) pravi, da je težko razumeti, kaj motivira vse zaposlene, in pri tem imeti skupno pravilo. Dejavniki, ki motivira, je za vsakega človeka drugačen (Francis & Santhos, 2016, str. 18–19). Vsak zaposlen je motiviran na drugačen način: nekateri so lahko motivirani z denarjem, službeno varnostjo, sodelovanjem pri odločitvah ali z dovolj izzivajočim delom. Vodstvo bi moralo vzeti to različnost dejavnikov v obravnavo in najti pravi pristop za motiviranje zaposlenih. Če organizacije oblikujejo svoje politike nagrajevanja glede na razlike, to lahko pozitivno vpliva na zadovoljstvo pri delu. Ko se trud, ideje, izkušnje in

strokovno znanje zaposlenih dojema kot vrednota organizacije, to pomaga krepiti pozitiven odnos do zaposlenih (Bayraktar, Araci, Karacay, & Calisir, 2017, str. 45).

1.2 Vrste motivov in potreb

Spector (1996) trdi, da človeška potreba ne more biti vedno izražena, razen če je nezadovoljena, in le v obsegu, ki ni zadovoljen. Spremembe in moč posameznih motivov je mogoče prepoznati tako, da ena vrsta motiva prevlada nad drugim. Uspešen zaposlen mora predvsem biti zadovoljen s svojim delom. Takoj, ko je potreba zadovoljena, izgubi svojo vodilno moč, če je le delno zadovoljena, je ustrezno tudi motiv delno oslavljen (Kezic, Runic Ristic & Simic, 2017, str. 66).

Douglas in Morris (2006) trdita, da so motivi, ki določajo vključenost zaposlenih v delo, različni, zato zaposleni delajo, da bi zadovoljili materialne in psihološke potrebe. Obstajajo štiri kategorije dejavnikov, ki pojasnjujejo vključenost zaposlenih v delovne aktivnosti: potreba po dohodku, potreba po sproščanju in potreba po prednostih ter spodbudi za delo. Čas in prizadevanja za opravljanje dejavnosti sta odvisna od odnosa zaposlenih glede plač, sprostitev, prednosti in impulza za delo (Rusu & Avasilcai, 2014, str. 52).

Po Lipičniku (1998, str. 156–157) delimo motive glede na vlogo, nastanek in razširjenost med ljudmi:

- **glede na vlogo**, ki jo imajo motivi v človekovem življenju, razlikujemo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. V tem primeru govorimo tudi o potrebah, ki so lahko biološke ali socialne. Sekundarni motivi so motivi, ki v človeku zbujajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni;
- **glede na nastanek** ločimo motive na podedovane in na pridobljene. Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki si jih je pridobil v življenju;
- **glede na razširjenost med ljudmi** ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo univerzalne, takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih in jim rečemo regionalni, ter takšne, ki jih srečamo samo pri posameznikih in se jim pravi individualni.

Murray (1938) pravi, da so potrebe notranje sile, ki so bistvenega pomena za podporo življenja in rasti. Neizpolnjene potrebe ustvarjajo stanje fizične in psihične napetosti, ki človeka pripravijo do ukrepanja. Te delujejo ciklično, ker niso vedno zadovoljne, moč neizpolnjenih potreb ustreza napetosti in jih izzove ter izpolnjuje nezadovoljene potrebe z nagrajevanjem. Čeprav so potrebe skupne vsem ljudem, so med posameznimi osebami še vedno različne glede na njihovo vrsto (Kanfer, Frese & Johnson, 2017, str. 3).

Fiziološke potrebe so bistvene za optimalno delovanje ljudi ne glede na razvojno dobo ali kulturno okolje. To pomeni, da se izraz »potreba« uporablja na način, ki je tako specifičen (ker je relativno malo univerzalnih potreb) in funkcionalen. Prav tako je uporaba koncepta potrebe, ki ima precejšnjo podporo filozofskih analiz, ki so zagotovile vzorčne argumente za sposobnost preživetja človeških potreb, ki odražajo psihološke potrebe, konstruirajo tako znotraj znanstvenih teorij kot tudi praktičnega znanja (Ryan & Deci, 2017, str. 10).

Osnovne psihološke potrebe imajo precejšen razvojni pomen, saj imamo kot vrsta sesalcev dolgotrajno obdobje odvisnosti, v katerem je družbena povezava kritična in je aktivna kognitivna rast bistvena. Določitev osnovnih psiholoških potreb nam lahko tako veliko pove o tem, kaj je bilo v preteklosti z našo človeško vrsto, vključno z našimi nagnjenji k živahnosti, krepitvi spretnosti in družbeni pripadnosti (Ryan & Deci, 2017, str. 84).

1.3 Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavniki so dejavniki, ki se zadevajo notranjih in zunanjih pogojev samega delovnega mesta in se delijo na tri dele: plača, okolje in značilnosti dela. Plača se oceni v smislu dobre plače, boljše plače, zadovoljive plače in kako lahko plača vpliva na motivacijo zaposlenih pri iskanju alternativne zaposlitve. Okolje se nanaša na dejavnike zunaj službe, kot so: nadzor, medosebni odnosi, podjetna politika in delovni pogoji zaposlitve (Awanis Muslim et al., 2016, str. 534–535).

Lipičnik (1998, str. 162–163) se osredotoči na tri od številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo:

- **individualne razlike**, to so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, ki jih človek prinese s seboj na delo,
- **lastnosti dela**, in sicer dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo,
- **organizacijsko prakso** sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji.

Ker se te lastnosti razlikujejo od posameznika do posameznika, se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Nekatere zaposlene motivira denar in zavlačujejo delo, da bi dobili višjo plačo. Druge motivira varnost in sprejmejo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju, da bodo ostali nezaposleni. Tretji sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti. Na splošno bi ljudem lahko ponudili nekatere priložnosti, da bi se oprijeli česa novega. Recimo, učenje ravnati s priložnostmi, ki bi delavcu omogočile napredovanje v današnji čedalje celovitejši organizaciji.

Imamo tri dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Poglavitno interakcijo po Lipičniku (1998, str. 163) oblikujejo:

1. **človekove odlike**, ki ga pripeljejo na delovno mesto,
2. **aktivnost zaposlenega**, kako deluje v delovni situaciji,
3. **organizacijski sistem**, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu.

Pri delu z ljudmi na področju motivacije morajo managerji misliti na vse tri dejavnike. Managerji morajo razumeti, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator.

Motivacija je zelo individualna stvar in ni odvisna samo od dejanskih potreb zaposlenega, temveč tudi od njegove osebnosti, izkušenj in vrednot. Kar motivira enega zaposlenega, ni nujno, da bo motiviralo tudi drugega. Raziskovalki Korenková in Urbaníková, (2014) sta ugotovili, da je najpomembnejši motivacijski dejavnik denar, vendar managerji trdijo, da se minimalno odraža v večjo učinkovitost. Denar je ključni motivacijski dejavnik za ljudi, ki ga potrebujejo, da ohranijo svoj obstoj. Plača odraža status zaposlenega v organizaciji in njegov položaj v hierarhiji (Pandža et al., 2015, str. 103).

Tracy (2017) je določil štiri dejavnike motivacije, ki vplivajo na organizacijo:

- **stil vodenja** je ključni dejavnik pri določanju, kako se ljudje počutijo v podjetju in kako so motivirani. Zelo pogosto samo spreminjanje vodje spreminja psihološko ozračje v podjetju in, posledično, celotno delovanje ljudi v organizaciji. Ustrezen stil vodenja je odvisen od ciljev organizacije in ljudi, zaposlenih v podjetju, in zunanjim okoljem,
- **sistem nagrajevanja** se za vsako organizacijo razlikuje, saj je drugačen za vsak oddelek, dejavnost in vrsto podjetja,
- **organizacijska klima**, ki je namenoma ustvarjena od managementa, da se ljudje med seboj soočajo,
- **struktura dela**, pri kateri so nekatera dela sama po sebi motivacijska, saj zahtevajo ustvarjalnost, domišljijo in visoko stopnjo energije. Dobre organizacije poskušajo strukturirati delo tako, da se vrsta dela ujema z naravo zaposlenega.

Motivacijo je mogoče opisati kot notranjo in zunanjo, pri tem nekateri dejavniki bolj motivirajo kot drugi. Najpogostejši dejavniki prihajajo iz dveh kategorij, in sicer iz finančne in nefinančne spodbude. Denar je motivacijski dejavnik, ki izpolnjuje veliko potreb. Je dejavnik, ki je bistvenega pomena za življenje in je potreben za zadovoljitev osnovnih potreb za preživetje in varnost, po drugi strani izpolnjuje zadovoljitev samospoštovanja. Denar omogoča ljudem, da kupujejo stvari, ki prikazujejo njihov status, in ustvari vidne znake presoje. Nekateri verodostojne študije potrjujejo, da je denar v resnici dober motivator, medtem ko druge to zanemarjajo. Raziskave po svetu so pokazale, da obstajajo trije razlogi

nefinančne spodbude (pohvale upravljalcev, pozornost vodje in priložnost za vodenje projektov ali delavne skupine), ki so bolj motivirane kot tri ocenjene finančne spodbude (gotovinski bonusi, povečava osnovne plače in opsijske delnice) (Robescu & Iancu, 2016, str. 4).

1.4 Teorije motivacije

Ni najboljše motivacijske teorije. Učinkovitost teoretičnih pristopov je odvisna od sistematičnih in funkcionalnih analiz posebnega položaja. Za raziskovalce in delodajalce je nujno združiti strategije motivacije z različnim organizacijskim okoljem, da bi ocenili, kako značilnosti posameznika, naloge in okolje medsebojno vplivajo na vedenje, odnos in vpliv ter kako je motivacija povezana z različnimi vidiki vedenja in delovno uspešnostjo zaposlenega (Sdrali, Goussia – Rizou, Giannouli, & Makris, 2016, str. 1339).

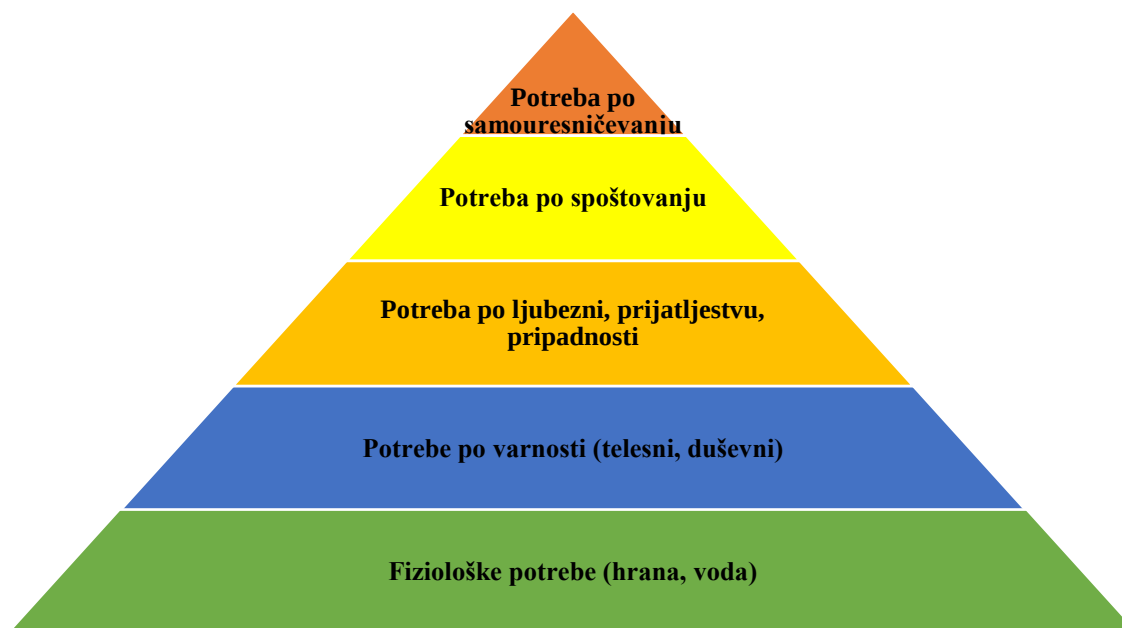
Motivacijska teorija Maslowa. Po Maslowi teoriji potreb poteka pri ljudeh v organizaciji pet osnovnih potreb, hierarhično razvrščenih, tako da se posameznik za njihovo zadovoljevanje hierarhično pomika navzgor šele po zadovoljevanju potreb na nižji ravni. Potrebe so fiziološke (potreba po hrani, vodi, ki so potrebne za zadovoljitev primarnega biološkega motiva), potrebe po varnosti (potreba po telesni in duševni varnosti, pod to se šteje zaščita pred zunanjimi nevarnostmi, v zdravstvu, varstvu osebne integritete, pokojninskem in socialnem zavarovanju), socialne potrebe (potrebe po ljubezni in prijateljstvu ter občutku pripadnosti), potreba po spoštovanju in samospoštovanju (potreba po spoštovanju drugih in samozavesti) ter potreba po aktualizaciji (potreba po osebnem razvoju, samouresničevanju in realizaciji vseh svojih sposobnosti, talentov in polnega potenciala) (Jovanović & Božilović, 2017, str. 99). Na Sliki 2 je prikazana Maslowa hierarhija potreb.

V nekaterih študijah, povezanih z upravljanjem organizacije, so potrebe povezane s številnimi zadevami, povezanimi s poslovanjem. Po mnenju Maitlanda in McGregorja (2007) so te lahko:

- **fiziološke potrebe**, povezane so s plačami,
- **potrebe varnosti pri delu** (če so to varnostne potrebe), bolniške, pokojninski načrti, nepravilne situacije, preprečevanje in fizično varovanje,
- **potrebi po ljubezni in pripadnosti** sta opisani kot občutek pripadnosti organizaciji, sprejetju kolegov in uprave, odnosu s sodelavci,
- **spoštovanje potreb** je opisano kot spoštovanje prijateljev in menedžerjev, napredek pri delu in upoštevanje menedžerjev,
- **potrebe za samo-aktualizacijo** so povezane z vprašanji, kako čim bolj izkoristiti delavčev potencial in se nenehno izboljševati.

Koçel (2010) pravi, da se bodo v skladu s temeljnimi načeli teorije posamezniki obračali na vedenje, ki ga usmerjajo stvari, in prizadevanje za zadovoljitev potreb in ne tistega, kar že imajo. Kot rezultat je po tej teoriji vloga vodstvenih delavcev prepoznavanje potreb zaposlenih in ustvarjanje pogojev za njihovo izpolnjevanje ter motivacijo (Turabik & Baskan, 2015, str. 1057).

Slika 2: Maslowa hierarhija potreb



Povzeto in prirejeno po D.G. Jovanović, & S. Božilović, The influence of management of human resources on motivation and job satisfaction 2017, str. 99.

Frommova motivacijska teorija. Frommova (1980) motivacijska teorija temelji na dveh skupinah zaposlenih. Prvo skupino predstavljajo tisti, ki bi radi kaj imeli (največkrat v materialni obliki), v drugi skupini pa so tisti, ki bi radi kaj bili ali to postali (gre za pozicijo, ugled, uveljavljanje, za nematerialne dobrine) (Ivanuša Bezjak, 2006, str. 90).

Ta teorija je uporabna predvsem zato, da zna manager izbrati motivacijsko orodje za vsakega delavca posebej, in sicer nagraditi tiste, ki bi radi nekaj bili, z napredovanjem, in tiste, ki bi radi nekaj imeli, materialno. Tudi v ne povsem skrajnih primerih je pomembno izbrati ustrezno razmerje med moralnimi in materialnimi dejavniki za motiviranje zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 170–171).

McGregorjeva teorija x in teorija y. McGregorjev (1960) managerski pristop temelji na dveh teorijah, in sicer na Teoriji X, kjer so delavci leni, nimajo pobude in se izogibajo delu in odgovornosti vsakič, kadar je možno, in Teoriji Y, kjer lahko delavci sami delajo in brez kontrole služijo organizacijskim ciljem, ki jih je potrebno doseči. V zagovor Teorije X je

McGregor navedel več predpostavk o človeški motivaciji, ki jih navaja Bassous (2015, str. 360–361):

1. ljudje so kot živali z več potrebami, ki izhajajo iz zadovoljitve ene potrebe,
2. potrebe so organizirane v hierarhičnih ravneh, od nižjega pomena do višjega,
3. zadovoljena potreba ni motivator vedenja, ki je izhodišče za teorijo Y, kjer je načelo vključevanja delavcev v cilje organizacije.

Herzbergova dvofaktorska teorija. Herzberg (1964) opredeli dve kategoriji potreb, dejavnike higienikov in motivatorjev, ki so neodvisni in vplivajo na vedenje na različne načine. Ljudje, ki so nezadovoljni s svojimi delovnimi mesti, so zaskrbljeni zaradi delovnega okolja, hkrati pa se zadovoljni posamezniki počutijo udobno na svojih delovnih mestih. Prva kategorija, to so higieniki, se nanaša na organizacijske politike, nadzor, delovne razmere, denarno varnost ali medosebne odnose. Čeprav ti dejavniki niso sestavni del posla in ne vplivajo na proizvodno zmogljivost delavca, vendar preprečuje nizko uspešnost zaradi omejitev dela. Po drugi strani pa zastopa druga kategorija dejavnike, ki vključujejo občutek dosežka, strokovno rast in priznanje. Ti dejavniki, ne da samo pozitivno vplivajo na zadovoljstvo pri delu, ampak povečajo svojo skupno izhodno zmogljivost. Ko so dejavniki higienikov izpolnjeni, bodo odpravili nezadovoljstvo in delovne omejitve, vendar pa ne bodo imeli vpliva na doseganje vrhunske zmogljivosti. Po drugi strani bo krepitev motivatorjev pomagala posamezniku pri rasti in razvoju. Zato dejavniki higienikov vplivajo na pripravljenost posameznika in motivatorji vplivajo na posameznikovo sposobnost (Dobre, 2013, str. 56).

Sağlam (2007) dopolnjuje, da se pojavljajo podobnosti med Herzbergovo dvofaktorsko teorijo in Maslowovo hierarhijo potreb. Razume se, da so higienski dejavniki v Herzbergovi teoriji podobni nižjim potrebam, v Maslowovi teoriji pa so motivacijski dejavniki podobni višjim potrebam. Herzberg meni, da je podobno Maslowovi ideji, kjer je delavce mogoče motivirati z izpolnjevanjem njihovih potreb na visoki ravni, ko so ustrezno zadovoljene na nižji ravni. Kočel (2010) svetuje vodjem razumevanje, da samo higienski dejavniki niso dovolj za motiviranje. Motivacijo zaposlenih je treba zagotoviti z določitvijo motivacijskih dejavnikov za delo šele po zagotovitvi minimalnih ravni teh pogojev (Turabik & Baskan, 2015, str. 1058).

Za raziskovanje v empiričnem delu sem uporabila Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, ki je sestavljena iz higienikov in motivatorjev. Po Račniku (2008) sem prevzela Herzbergovo raketo na Sliki 3, ki je sestavljena z metaforo, s katero si lahko predstavljamo motivacijo kot raketoplan (angl. *space shuttle*). Da lahko raketoplan poleti, je nujno, da mu zagotovijo zanesljivo lansirno ploščad, ki stoji na čvrstih temeljih, kar so pri motivaciji izpolnjeni higieniki. Dokler zaposlenim ne omogočijo ali ponudijo razmer, v katerih bodo občutili zadovoljstvo, bo motivacija mnogo nižje, kot si želijo. Dobro je, da se tega zaveda tudi vodstvo podjetja. V intervjuju sem dala zaposlenim in vodji na izbiri osem dejavnikov, ki

so jih razvrstili po pomembnosti, med njimi so štirje, ki se uvrščajo med higienike: denar, odnos s sodelavci, varnost zaposlitve, organizacijska klima, in štirje, ki se uvrščajo med motivatorje: sodobna tehnologija, zanimivost dela, osebna rast, odgovornost.

Slika 3: Herzbergova dvofaktorska teorija – raketni prikaz



Povzeto in prirejeno po M. Račnik, Herzbergova teorija motivacije, 2008.

Vroomova motivacijska teorija. Halepota (2005) in Vroom (1964) trdita, da Vroomova teorija pričakovanja temelji na percepciji posameznika, da je njegova sposobnost dokončati naloge, dobiti nagrado za to in zaznavati njene vrednosti.

Ramlall (2004) je predstavil tri Vroomove zaznavne komponente:

1. **pričakovanje**, ki presoja uresničitve rezultatov, da bo posameznika določeno vedenje privedlo do cilja;
2. **instrumentalnost**, primerjava in povezava med dvema ciljema;
3. **valenco**, čustveno vrednost zaznanega dosežka oziroma privlačnost cilja.

Teorija pričakovanja domneva, da močnejša, kot je nagrada, močnejša je posameznikova zaznava in večja sta uspešnost in zadovoljstvo dela. Vroom (1964) je izdelal model na predpostavki, da so zunanje nagrade sestavni del vsakega delovnega mesta: če težje delo opravlja posameznik, je bolj v pričakovanju nagrade (Bassous, 2015, str. 360).

Glede na teorijo je mogoče reči, da se bo posameznik trudil za delo in motivacijo v primeru velike verjetnosti, da doseže nagrado, za katero si je pred začetkom dela prizadeval. Koçel (2010) pravi, da morajo vodje, ki želijo izkoristiti to teorijo za motiviranje zaposlenih, upoštevati naslednje, da morajo vodje določiti, kakšna vrsta nagrajevanja je pomembna za posameznika, želeno vedenje in zmogljivosti, potrebne v organizaciji, bi morale zagotoviti razmerje med uspešnostjo in nagrado (Turabik & Baskan, 2015, str. 1060).

1.5 Vodenje z motiviranjem

Vodenje z motiviranjem je koncept vodenja, ki za vpliv na človekovo vedenje izrablja človekovo željo po samouresničevanju. Pričakovati je, da bodo delavci pri tem aktivnejši, če se pri delu lahko izobražujejo in razvijajo, če imajo privlačno delo in veliko samostojnosti, da lahko sami preverijo svoje rezultate. Pri tem načinu vodenja nastane med vodji in delavci poseben odnos, ki ga imenujemo partnerstvo (Lipičnik, 1998, str. 313). Med zaposlenimi in vodjo mora biti sklenjeno tako imenovano partnerstvo za uspeh. To pomeni, da vodja in zaposleni medsebojno enakopravno in aktivno sodelujejo, vsak prispeva svoj delež znanja, prizadevanj, naporov, idej, da bi uspešno dosegli skupni cilj. Vodja in zaposleni ne nastopajo kot nasprotniki, temveč kot zavezniki, ki imajo skupni interes in cilj, ki ga želijo doseči. Tovrstno sodelovanje namreč sproža zadovoljstvo in omogoča skupni uspeh pri delu (Mihalič, 2008, str. 22).

Baldoni (2005) meni, da so zaposleni lahko motivirani tudi z ustreznim vodenjem, s katerim se da narediti stvari na pravi način. Da bi dosegli cilje, mora vodja pridobiti zaupanje zaposlenih in jih prepričati, da mu sledijo. Čeprav mu zaupajo in izpolnjujejo svoje naloge, bi delavci morali biti motivirani. Vodje in zaposleni pomagajo drug drugemu doseči visoko stopnjo morale in motivacije (Dobre, 2013, str. 58).

Vodstvo mora prilagoditi svojo notranjo politiko motiviranja zaposlenih glede na njihovo starost, glede na oddelke in osebne želje vsakega posameznika, tako da se določi najbolj produktivno vedenje. Za najvišjo stopnjo zadovoljstva med zaposlenimi je predpisana finančna nagrada, ki jo je treba nadomestiti z drugimi oblikami. Izziv voditeljev je opredeliti vrsto motivacijskih dejavnikov, ki presegajo plačo in se lahko sklicujejo na vrednote, osebni razvoj, izboljšanje delovnega okolja, avtonomijo in priložnosti za učenje (Muscalu & Ciocan, 2016, str. 153).

Odgovornost menedžerjev je, da bi zaposleni iskali boljše načine za opravljanje dela. Ustvariti morajo delovno okolje, kjer ljudje uživajo in imajo občutek, da imajo svoj namen, in so ponosni na poslanstvo organizacije. Ko se zaposleni počutijo, kot da so vredni zaupanja z dodanimi odgovornostmi, so motivirani za še težje delo, tako da ne bodo dopustili padca podjetja. Motivacija je ključnega pomena za vsako podjetje, saj so zaposleni premoženje

podjetja. Motivacija je pomembna za rast zaposlenih in za rast organizacije (Kumar, 2016, str. 393).

Uspeh managerjev je odvisen od njihove sposobnosti ustvarjanja zdravega ozračja v odnosih med ljudmi. Kumar (2016, str. 12) pravi, da to storijo tako, da:

- zagotavljajo ustrezno vodstvo,
- ustvarjajo ugodne pogoje za razvoj zadovoljivih medosebnih odnosov,
- motivirajo zaposlene, tako da jim z zahtevnim in pomembnim delom dajo možnosti za rast, napredek in dosežke,
- vzpostavijo zdrav in učinkovit komunikacijski sistem.

Vodstvo organizacije ima nalogo, da privede cilje organizacije na raven zaposlenih, ki so soodvisni z osebnimi cilji, saj le tako postane organizacija učinkovita in lahko doseže svoje cilje. Za vodjo je pomembno spoznanje, ki vsakega zaposlenega predstavlja kot ločeno osebnost in ga obravnava individualno in ne skupinsko. V organizaciji ima vsak zaposleni več vlog, ki s svojim pečatom obnašanja in potrebami prispeva k podjetju. Motivacija na delovnem mestu vključuje značilno vedenje interesa zaposlenih, usmerjenost in vztrajnost pri opravljanju svojih nalog. To vedenje ni odvisno le od posameznika ali okoliščin, v katerih delajo, ampak je interakcija med osebnostjo posameznika in delovnim okoljem (Muscalu & Ciocan, 2016, str. 154).

Visoka avtonomija nikakor ne pomeni, da vodja nima več nobenega vpliva na zaposlene, temveč gre le za spremembo njegove vloge. Vodja namreč nastopa kot vir podpore, spodbude, nudenja pomoči in podobno. Tovrsten odnos je neprimerno boljši za uspešnost in zadovoljstvo posameznika, kot je odnos, v katerem so zaposleni pod velikim vplivom vodje, so preveč nadzorovani, nezmožni lastnega odločanja in presoje. Pomembno je, da se z višjo stopnjo neodvisnosti bolje razvijajo zlasti sposobnosti in tudi druge posameznikove kompetence. V primerih visoke odvisnosti od vodje prihaja v praksi do stanja, v katerem ljudje ne razmišljajo več samostojno, saj jim odločitve in ravnanje diktira vodja. Slednje je za organizacijo izjemno slabo, še posebej je slabo za posameznike (Mihalič, 2008, str. 23).

Po Boltanski in Chiapello (2007) so tisti uspešni ljudje, karizmatični, ki so sposobni motivirati druge, ki imajo dovolj prepričljivo vizijo, da ji zaposleni sledijo. Halácsy (2015) pravi, da najuspešnejši voditelji ne narekujejo smeri, ampak motivirajo zaposlene in pomagajo drugim, da ustvarijo izdelek ali sklenejo uspešen posel (Szabo, 2016, str. 37).

Mnogi gospodarstveniki menijo, da je motiviranje znanje, ki bi ga morali imeti vsi vodilni delavci. Sposobnost motiviranja ni »čarobni napoj«, ki ga vodja dobi med izobraževanjem in ga po potrebi uporabi, ampak sestavni del osebnosti. Različni vodje dosežejo motivacijo

na različne načine in pri tem uporabijo legitimno moč, moč pritiska, ekspertno moč, referenčno moč in moč nagrajevanja (Ivanuša Bezjak, 2006, str. 92).

Uspeh ali neuspeh organizacije sta neločljivo povezana s tem, kako managerji obravnavajo svoje zaposlene. Vloga motivacije ni samo to, da ljudje delajo, temveč da jih pripravi za dobro opravljeno delo, pri tem managerji uporabijo fizične in intelektualne vire. Kjer je motivacija, sta tudi produktivnost in učinkovitost, zato so ljudje zadovoljni (Muscalu & Ciocan, 2016, str. 153).

1.6 Nagrajevanje zaposlenih

Daft (2008) pravi, da je biti nagrajen potreba, ki mora biti izpolnjena. Če so zaposleni nagrajeni, pomeni, da je vedenje primerno in se lahko ponovno uporabi v prihodnosti. Wright in McMahan (1992) dodajata, če zaposleni menijo, da so njihova obnašanja nagrajena, bodo imeli več težnje, da spremenijo svoje vedenje v skladu z organizacijskimi cilji (Bayraktar et al., 2017, str. 46).

Ključne polemike o nagrajevanju se odvijajo predvsem glede denarnih in nedenarnih nagrad in izborom, katera izmed teh oblik je boljša. Dejansko kaže praksa na to, da je pomembnejše, kaj in kako pogosto nagrajujemo, kot pa s čim nagrajujemo. V izbiri nagrad moramo presoditi o njeni ustrezni obliki, vendar bomo z obliko nagrade težko zgrešili, saj je ta pozitiven ukrep ali gesta, zato ima tudi tak učinek (Mihalič, 2008, str. 27).

Najboljši načini nagrajevanja so tisti, ki jih izvajamo dovolj pogosto, in sicer ob vseh uspehih, dosežkih in razvojnih napredkih zaposlenih. Vodje bojo najbolje nagrajevali, če nagradijo uspešnost in učinkovitost pri delu, pridobitev novih znanj, sposobnosti in druge kompetence: inovativnost, prizadevnost, požrtvovalnost in solidarnost s sodelavci, učenje, storilnost in podobno. Najboljši načini nagrajevanja so tisti, pri katerih so merila in pogoji za nagrade zelo natančno in jasno opredeljeni ter veljajo za vse, so izvedeni javno, torej pred vsemi zaposlenimi (Mihalič, 2008, str. 28).

Sorauren (2000) pravi, medtem ko denarne spodbude motivirajo posameznega delavca, nedenarne spodbude spodbujajo koncept skupnih ciljev. Stickler (2006) pa temelji, da bi nedenarne spodbude lahko spodbujale koncept vrednostno usmerjene organizacije, ki spodbuja k odprtemu okolju, spodbujanju delavcev, da so odgovorni za svoje delo in si prizadevajo za pridobitev najboljšega iz ljudi (Bassous, 2015, str. 362).

Vprašanje je, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi, če bomo uporabili finančne ali nefinančne nagrade. Med finančne nagrade štejemo osnovno in variabilno plačo, ugodnosti delavcev in razna druga nadomestila. Vrsta in obseg uporabe nefinančnih nagrad pa sta predvsem odvisna od kulture in vrednot organizacije in še posebej

od kakovosti managementa, vodenja in lastnega dela. Nefinančne nagrade naj bi predvsem usmerjale in nagrajevale razvoj posameznikovih zmožnosti in njegovo kariero (Lipičnik, 1998, str. 192).

Številne raziskave so poudarile, da nagrade vodijo do zadovoljstva na delovnem mestu, ki pozitivno vpliva na uspešnost zaposlenih. Poleg tega so nagrade eden od najbolj učinkovitih orodij za upravljanje, ko skušajo vplivati na individualno ali skupinsko vedenje za izboljšanje učinkovitosti organizacije. Velika večina podjetij uporablja plačilo, napredovanje, nagrade in druge vrste nagrad za motiviranje zaposlenih in za povečanje učinkovitosti. Za uporabo plačila kot motivatorja morajo menedžerji razviti plačilne strukture glede na pomembnost za vsako delovno mesto, individualno uspešnost in posebne dodatke (Dobre, 2013, str. 57–58).

Nekatere izmed nagrad, ki vključujejo večje vsote denarja, lahko ustvarijo zunanje zadovoljstvo zaposlenih, a le za nekaj časa, in jih ne bi mogle motivirati na dolgi rok, ker nekatere od njih vključujejo le zelo majhno količino denarja. Zato morajo delodajalci ponuditi ugodne kompenzacijske pakete, da tekmujejo za talente zaposlenih z drugimi podjetji. Konkurenčni paket se lahko obravnava kot higienski dejavnik, brez katerega bi bilo manj verjetno, da novo zaposleni sprejme ponudbo za delo (Law, 2016, str. 6).

1.6.1 Denarno nagrajevanje

Whitley (2007) trdi, da imajo finančne nagrade sposobnost, da ohranijo in motivirajo posameznike v smeri večje učinkovitosti predvsem delavcev iz proizvodnih podjetij, saj lahko posameznik uporabi denar, da zadovolji svoje potrebe. Zato ima plačilo pomemben vpliv pri vzpostavljanju delavnosti in zavzetosti zaposlenih, pri čemer je ključni motivator za zaposlene. Kljub temu so raziskave pokazale, da se s plačilom ne poveča produktivnost na dolgi rok in denar bistveno ne izboljša zmogljivosti. Poleg tega osredotočenost le na denarni vidik poslabša odnos zaposlenih, saj lahko sledijo le finančnim koristim. Na srečo obstajajo tudi drugi nefinančni dejavniki, ki imajo pozitiven vpliv na motivacijo, kot so: nagrade, družbeno priznanje in povratne informacije o uspešnosti (Dobre, 2013, str. 57).

Plača ima motivacijski učinek takrat, ko je v skladu z uspešnostjo in učinkovitostjo:

- posameznika, njegovimi znanji in drugimi kompetencami,
- tima ali skupine ter znanji in drugimi kompetencami članov tima ali skupine,
- celotne organizacije in njenim intelektualnim ter finančnim kapitalom.

Plača zaposlenega bo torej delovala motivacijsko in bo pravilno vplivala na zadovoljstvo le, če se bo povečala ob njegovi večji uspešnosti, pridobitvi ter uporabi novih znanj, in

zmanjšala ob zmanjšani uspešnosti, učinkovitosti in, na primer, odklonitvi učenja (Mihalič, 2008, str. 38).

Denar je motivacijski dejavnik, ki izpolnjuje veliko potreb. Ali je dejavnik, ki je bistvenega pomena za življenje in ki je potreben za zadovoljitev osnovnih potreb za preživetje in varnost? Večje potrebe, kot je samospoštovanje, so lahko zadovoljene z njim. Denar omogoča ljudem, da kupujejo stvari, ki prikazujejo status, in ustvarijo vidne znake presoje. Z drugimi besedami, denar je simbol mnogih ciljev neopredmetenega, ki ga naredi za močan motivator. Nekatere verodostojne študije potrjujejo, da je denar v resnici dober motivator, medtem ko druge to zanemarjajo. Druga študija je pokazala, da denar ni motivacijski dejavnik za vsakogar in ne v vseh okoliščinah. Vendar je pomemben dejavnik za večino ljudi, ki lahko privede do podcenjevanja finančnih nagrad kot enega od motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu (Robescu & Iancu, 2016, str. 4).

Ljudje potrebujejo denar in si ga tudi želijo. To je močan, vendar ne edini motivator. Denar vsekakor motivira, ker je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Popolnoma jasno je, da z denarjem lahko zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti, če je prihodek dovolj velik. Poleg tega lahko rečemo, da denar ne spada med notranje spodbujevalce aktivnosti, vendar je pomembna njegova moč, ker z njim lahko dosežemo toliko različnih ciljev. Denar igra različne vloge za različne ljudi in za isto osebo v različnih časovnih obdobjih. Ta je pogosto prevladujoči dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega (Lipičnik, 1998, str. 199).

Začetne študije Ryan in Deci (2000) so ugotovile, da oprijemljive nagrade, kot je denar, zmanjšujejo notranjo motivacijo. Obljubljena nagrada kratkotrajno poveča motiviranost, njen učinek pa hitro oslabi in dolgoročno celo zmanjša motivacijo za nadaljevanje dela, če ni v igri še večja ponujena nagrada. Notranje motivacije ne znižujejo samo oprijemljive nagrade, ampak tudi grožnje, roki, ukazi, ocene pod pritiskom in vsiljeni cilji, ki prav tako kot oprijemljive nagrade vodijo do zunanjega zaznavanja mesta vzročnosti. V nasprotju pa možnost za prostovoljno izbiro in izražanje čustev povišujeta notranjo motivacijo, ker dajeta ljudem večji občutek avtonomnosti. Deci, Kostner in Ryan (1999) so ugotovili, da je bil učinek nagrad pozitiven pri verbalnih nagradah (pohvale) in negativen pri konkretnih nagradah (denar) (Peklar & Boštjančič, 2012, str. 42).

Za večino ljudi je najpomembnejša nagrada za delo plačilo, ki ga dobijo. Očitno je, da je denar pomemben zaradi stvari, ki jih lahko kupi, ampak tudi simbolizira vrednost zaposlenega. Plačilo je zelo pomembno za organizacijo zaradi različnih razlogov. Prvič: lahko učinkovito načrtuje in ureja plačni sistem ter izboljša motivacijo in uspešnost. Na drugi strani: nadomestilo zaposlenim je velik strošek poslovanja, in sicer za več kot 50 odstotkov, v mnogih organizacijah slabo zasnovan sistem je lahko draga predloga. Tretjič: se plačilo šteje za glavni vir nezadovoljstva zaposlenih, saj slabo zasnovan sistem povzroči težave na

drugih področjih, kot so: prihodki in slaba samopodoba (Griffin & Moorhead, 2012, str. 162).

Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljšanje kakovosti življenja. Poleg tega jih razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Zaposleni seveda neposredno občutijo vsako spremembo v sistemih plačevanja in ustrezno prilagodijo svoje vedenje. Zato so plače in nagrajevanje pomembna motivacijska dejavnika, ki jih spodbujata k boljšemu delu. Herzberg sicer pravi, da denar ni pomemben motivator, pomembnejše je priznanje, da dobro delaš. Takšno razmišljanje je seveda smiselno za tiste zaposlene, ki jim plača omogoča ustrezen življenjski standard. Glede na to, da je ta pojem zelo raztegljiv in da ga vsak meri s svojim metrom, so seveda tudi potrebe in želje ter odnos do denarja različni (Zupan, 2001, str. 119).

Po Lipičniku (1998, str. 199) nagrada lahko deluje kot:

- **cilj**, ko si ljudje prizadevajo nakopičiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali;
- **instrument**, ko z denarjem lahko izzovemo pri ljudeh različne aktivnosti, ne da bi si oni to želeli;
- **simbol**, količina denarja, ki ga imajo nekateri ljudje, pomeni zanje prestiž, simbol moči;
- **vajeti**, da iz ljudi lahko izvabite skoraj vse, kar hočete.

1.6.2 Nedenarno nagrajevanje

Glede oblike in vrste nagrajevanja izvajamo denarno in nedenarno obliko nagrajevanja. Nedenarne nagrade, kot so predvsem izobraževanja, napredovanja, boljši delovni pogoji, novi delovni pripomočki, potovanja, simbolne nagrade in podobno, so sicer nekoliko učinkovitejša od denarnih nagrad. Najboljše pa je, da nagrade kombiniramo in da nedenarni nagradi pridružimo še denarno (Mihalič, 2008, str. 28).

Whitetaker (2010) je raziskal, da delodajalci priznavajo, da plačevanje na tržnih ravneh ne zadošča za spodbujanje, motiviranje in zadrževanje osebja. Ugotovil je, da sta se motivacija in zadovoljstvo zaposlenih morda izboljšala s povišanjem plač ali z gotovinskim bonusom, vendar so bili učinki krajši od motiviranih učinkov nefinančnih nagrad. Ugotovljeno je bilo, da nefinančne nagrade, kot so skrajšani delovni čas, subvencionirani obroki ali storitve, dodatni prazniki in timski dogodki izboljšajo motivacijo zaposlenih, spodbujajo pozitivno kulturo, zvestobo in zavezo organizaciji (Schlechter, Thompson & Bussin, 2015, str. 279).

Nefinančne nagrade so koristi, zagotovljene zaposlenim za uspešnost ali zvestobo. Dober pristop je ponuditi zaposlenim izbiro nefinančnih nagrad, podobno kot so prilagodljive ugodnosti. Nagrajevanje izjemne uspešnosti in trdega dela se kaže z javnim priznavanjem

prizadevanja zaposlenih. Lahko vključuje tudi dodeljevanje promocij, povečanje zavarovalnega kritja, organiziranje skupinskih dogodkov, kot so večerje ali kosila, odobravanje plačanih dni, kot so izleti, športne prireditve ali koncerti, zagotavljanje dobrega poklicnega vodenja in zagotovitev, da imajo zaposleni jasne poklicne poti, ki ponujajo usposabljanje za pomoč pri promocijskih aplikacijah in ponujajo tečaje za učenje novih spretnosti ali jezikov. Ob uvedbi spodbujevalnih dogovorov, kot so dodatni prazniki ali krajši delovni čas ob petkih, bodo zaposleni motivirani tudi z nagrajevanjem za preseganje ciljev ali zagotavljanjem izjemne uspešnosti (Whitaker, 2009).

Prvič: zaposleni morajo dobiti pomembne povratne informacije za oceno svoje uspešnosti. Drugič: služba mora uporabiti delovno mesto s pomočjo znanja, ki ceni zaposlenega, kar vodi k pomenu dosežkov in rasti. In tretjič: zaposleni morajo imeti nadzor nad določanjem svojih ciljev, kar bo prineslo občutek jaza. Če povzamemo, lahko trdimo, da če je delo dobro opravljeno, je to pomembno za zaposlene, izboljšuje njihovo moralo in pozitivno vpliva na njihovo produktivnost, ki vodi k večji splošni uspešnosti podjetja (Robescu & Iancu, 2016, str. 5).

Dosežke in uspehe vseh zaposlenih vedno pohvalimo, še posebej pa večje in impozantne uspehe. Posameznikom ob takih priložnostih, kot so uspešen zaključek projekta, pridobitev novih znanj in podobnim, vedno tudi čestitamo in izrazimo naše občudovanje ob njihovih uspehih. Pohvalo in čestitanje zaposlenim ter občudovanje uspeha vedno izvajamo javno, torej pred drugimi sodelavci. Prav tako velja, da s pohvalami ne skoparimo, vendar jih ne uporabimo brez namena oziroma prepogosto, saj bo njihov učinek potem zbledel. Uporabimo jih izrecno ob dosežkih pri nalogi, osvojenih veščinah, uspehih pri delu, izraženem večjem napredku, pridobljenih novih kompetencah, uspešnem zaključku projektov in podobnem (Mihalič, 2008, str. 36).

Delodajalci bodo ponudili prožno delo, ki bi zaposlenim omogočilo tudi zasebno življenje. Na primer omogočanje zaposlenim, da prej zapustijo delo, da se udeležijo šolskih iger ali drugih šolskih funkcij. Lahko pa so tudi bolj formalno urejeni dogovori o delovnem času, kot je omogočanje zaposlenim, da delajo s krajšim delovnim časom zaradi študija, poučevanja predmeta ali opravljanja hobija. Sistemi nefinančnih nagrad morajo biti lahko razumljivi, pregledni in objektivni. Zaposlene je treba obravnavati enako, ko gre za dodatni praznik ali krajši delovni čas v petek. Vsi zaposleni se lahko trudijo za nagrado in se enako obravnavajo, če so uspešni (Whitaker, 2009).

Chiang in Birtch (2011) trdita, da povečanje pritiska na organizacije za obvladovanje ali zmanjševanje stroškov povečuje uporabo nefinančnih nagrad kot alternativno ureditev za nagrajevanje zaposlenih. Širši elementi finančne nagrade se še vedno štejejo za zelo pomembne, vendar spremembe v vrstnem redu prednostnih nalog elementov nagrad, ki vključujejo nefinančne nagrade, ustvarjajo premik v tem, katere organizacije ponujajo kot del svojih nagradnih paketov. Optimizacija nagrade postaja naslednji velik izziv za

upravitelje prejemkov in od njih zahteva, da zberejo prilagojene pakete nagrad, ki zagotavljajo optimalno ravnotežje med stroški in doseganjem ciljev sistema nagrajevanja (Schlechter et al., 2015, str. 279).

1.7 Načini izboljšanja motiviranja zaposlenih

Dosedanja spoznanja o pomembni vlogi kariere nam postavijo vprašanje, kdo sploh potrebuje natančno spremljanje in načrtovanje kariere, posameznik ali organizacija, v kateri je zaposlen. Glede na motivacijsko moč načrtovane kariere je to vsekakor posameznik. Karierni načrt lahko posamezniku pomaga pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju. Za posameznikovo kariero pa je enako zainteresirana organizacija, v kateri je zaposlen. Človeške zmožnosti so organizaciji bistven konkurenčni element; načrtno jih lahko odlikuje in spreminja z oblikovanim sistemom kariere (Lipičnik, 1998, str. 180).

Če podjetje želi spodbuditi produktivnost med svojimi zaposlenimi, je ena od možnosti program za spodbudo zaposlenih. Inovativne spodbude zaposlenih opisujejo sistem nagrajevanja uspešnosti in truda na delovnem mestu, ki omogočata zaposlenim, da zaslužijo nagrade ali priznanja (Kumar, 2016, str. 394).

Nekatera podjetja uvajajo na delovnem mestu inovativne metode z nizkimi stroški, kot je dremanje. Podjetja z dremajočimi sobami doživljajo povečanje proizvodnje z manj človeškimi napakami. Z novim pristopom kratkega dremeža se povečuje produktivnost na delovnem mestu, saj je omogočeno zaposlenim, da dremljejo. Zaradi dremeža med delavnikom je dokazano, da se poveča budnost zaposlenih, kar vodi k večji produktivnosti (Kumar, 2016, str. 394).

Po analizi trendov v ameriških in japonskih raziskavah o razvoju motivacije so znanstveniki Kobersy, Khasiyeva, Yakhina, Ignatyeva, Goloshchapova, Shkurkin in Sadykova (2016) oblikovali skupno komponento sodobnega univerzalnega pristopa k motivaciji dela, ki vključuje naslednje:

- dolgoročne odnose z zaposlenimi,
- stalno izobraževanje in samoizobraževanje zaposlenih (izvajanje koncepta »vseživljenjsko izobraževanje«),
- večjo udeležbo zaposlenih v procese upravljanja na vseh ravneh (Vladimirovna Kuznetsova et al., 2017, str. 325).

Teambuilding lahko poimenujemo vsako skupno preživljanje prostega časa zaposlenih izven poslovnih prostorov podjetja. To je lahko piknik, rafting, obisk adrenalinskega parka, kreativna delavnica, reševanje težavnih nalog, snemanje reklame, improvizirana delavnica, iskanje skritega zaklada. Torej vsaka situacija, ko zaposlene umaknemo iz delovnega mesta

v sklopu podjetja. Slovenska podjetja pogosto uporabljajo teambuildinge zgolj za druženje zaposlenih. Sicer imajo tudi takšna prosta druženja nekatere prednosti, saj imajo takšne aktivnosti zaposlenih lahko ob dobri organizaciji pozitivne učinke, samo potrebno se jih je zavedati in jih v okviru teambuildinga pravilno formulirati ter iz takšnih druženj potegniti maksimalno. Pri izbiri teambuildingov je pomembno, da direktor, kadrovnik in vodje oddelkov razmišljajo o ciljih teambuildinga in jih poskušajo usmeriti v korist podjetja. Potrebno je le dobro razmisliti, na katerem nivoju je skupina, ter poiskati primerne aktivnosti in zanesljivega izvajalca teambuildingov (Jug, 2013).

V zadnjih letih je teambuilding postal pojav za organizacije, ki želijo dobiti najboljše od svojih zaposlenih. Težko je najti zaposlenega v kateri koli večji družbi, ki ni doživel določene oblike teambuildinga. To so lahko cilji vzpostavitve odnosa med zaposlenimi skozi raznolike dejavnost do bolj očitnih nalog, kot so viharjenje možganov (angl. *brainstorming*) in samorefleksija. Glavni cilj vsake od teh vaj je izboljšati komunikacijo in sodelovanje med delavci v upanju, da jim bo pomagalo boljše ekipno delovanje. Sodelovanje zaposlenih v podjetju povečuje občutek lastništva in krepitve moči ter spodbujanja razvoja organizacije in posameznikov. Takšne dejavnosti so tudi odlične za razbremenitev ovir, izboljšanje komunikacij znotraj oddelkov in zunaj njih ter vključevanje osebja po reorganizaciji (Wang & Mogan, 2006, str. 1).

Teambuilding srečanje ni le naključna dejavnost. Treba ga je strukturirati in slediti določenim pravilom, ki pomagajo organizatorju, da obvladuje proces, vključenost ljudi in občutljivost ter nato upravlja nadaljnje ukrepe. Sodelovanje je ključ do uspeha pri teambuilding srečanjih (Wang & Mogan, 2006, str. 3).

Najboljša teambuilding dejavnost lahko postane najslabša, če cilj ni jasno določen. Zakaj bi porabljali čas, trud in denar za dejavnost, če vodje ne morejo ugotoviti poslovnega razloga ali koristi skupine, ki ga pričakujejo kot rezultat. Če si vodje in zaposleni želijo le zabavo, lahko uživajo, toda, če želijo izboljšati učinkovitost svojega tima, morajo izbrati aktivnosti, ki jim bodo dale želene rezultate. Vodja mora začeti z jasnim ciljem: obveščanjem svoje ekipe, pomembnostjo in uporabnostjo, kje so člani zdaj kot ekipa, z nečim, kar se bo okrepilo še dolgo po končani dejavnosti (Miller, 2015, str. 9).

2 ZAPOSLENI V PODJETJU

Človeški viri so najpomembnejši strateški vir organizacije. Ti so edinstveni v smislu potenciala za rast in razvoj, v njihovih sposobnostih, da premagajo in poznajo svoje meje. Uspeh organizacije je stopnja konkurenčnosti njenega začetka iz predpostavke, da so ljudje največje bogastvo organizacije. Človeški viri predstavljajo človeški potencial, ki ga je treba razumeti, saj še posebej motiviran in sodelujoč zaposleni v celoti prispeva k doseganju ciljev organizacije (Muscalu & Ciocan, 2016, str. 155).

Da bi dosegli svoje cilje in cilje organizacije, razvijajo strategije za konkuriranje na zelo konkurenčnih trgih in povečujejo njihovo učinkovitost. Kljub temu je le nekaj organizacij, ki menijo, da je človeški kapital glavno sredstvo, ki lahko vodi k uspehu ali neuspehu, ki posledično vodi v propad. Če zaposleni niso zadovoljni s svojimi delovnimi mesti in niso dovolj motivirani za izpolnjevanje svojih nalog in doseganje svojih ciljev, organizacija ne doseže uspeha (Dobre, 2013, str. 53).

2.1 Opredelitev zaposlene osebe

Zaposlene osebe so osebe, ki delajo pri delodajalcu (pri pravnih osebah, samostojnih podjetnikih ali drugih registriranih fizičnih osebah), prejemajo plačo in so na podlagi pogodbe o zaposlitvi obvezno socialno zavarovane. Pogodba o zaposlitvi je lahko sklenjena za nedoločen ali določen čas, ne glede na to, ali gre za zaposlitev s polnim delovnim časom ali z delovnim časom, krajšim od polnega. Med zaposlene osebe se štejejo tudi pripravniki in osebe, udeležene pri javnih delih, ter družbeniki zasebnih družb in zavodov v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju RS), ki so poslovodne osebe (če niso obvezno zavarovani na drugi podlagi). V število zaposlenih oseb niso zajeti študenti in dijaki, ki občasno delajo za delodajalca in prejemajo plačilo. Od leta 2013 so med zaposlene osebe vključeni tudi detaširani delavci v delovnem razmerju pri delodajalcu, s sedežem v RS, poslani na delo ali na strokovno izpopolnjevanje v tujino (Statistični urad Republike Slovenije, b. l.).

Ljudje se razlikujejo po vrednotah, zaznavah, potrebah, stališčih, temperamentu, pristopu in drugačnih pogledih. Najbolj dragocen vir organizacije so zaposleni, saj je raven njihove pripravljenosti prispevati k doseganju organizacijskih ciljev velika in zagotavlja resnično in trajno prednost pred konkurenti. Znano je, da so zaposleni za sodelovanje in produktivnost odvisni od samosvoje percepcije, ampak s tem sledijo tudi ciljem organizacije (Kumar, 2016, str. 12).

2.1.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno posameznikovo stanje, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. V terminologiji stroke gre pri tem za, tako imenovano, posameznikovo efektivno reakcijo na delo, delovno okolje, pogoje dela in delovno mesto. Enostavneje pa lahko zadovoljstvo pri delu opredelimo kot občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce in se dobro počuti pri opravljanju dela. Na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki. Ti so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo in načine dela (Mihalič, 2008, str. 4).

Sirota (2011) je raziskoval, kaj želijo zaposleni od svojega dela. Ugotovil je, da morajo za ohranitev navdušenja zaposlenih menedžerji razumeti tri stvari, ki jih ljudje skušajo doseči s svojim delom, in potem izpolnjujejo te cilje:

- **kapital**, ki ga je treba spoštovati in pravično obravnavati,
- **dosežek**, biti ponosen na lastno delo, dosežke,
- **prijateljstvo**, imeti dobre in produktivne odnose s kolegi.

Iz tega sklepajo, da so zaposleni, če manjka le eden od teh dejavnikov, trikrat manj navdušeni kot zaposleni v organizacijah, kjer so prisotni vsi elementi (Conrad, Ghosh & Isaacson, 2015, str. 96).

Yousef (2017, str. 78) v članku omenja več avtorjev, ki definirajo zadovoljstvo pri delu. Locke (1974) ga opredeljuje kot pozitivno ali prijetno nastalo čustveno stanje od presoje posameznika, njegovega lastnega dela ali izkušnje. Leap in Crino (1993) definirata zadovoljstvo pri delu kot odnos delavcev do svojih delovnih mest, nagrad, ki jih dobijo, in socialne, organizacijske in fizikalne značilnosti okolja, v katerem opravljajo svoje delovne aktivnosti.

2.1.2 Človeške zmožnosti

Lipičnik (1996) definira človeške zmožnosti kot izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznane posameznikove lastnosti. Zato lahko govorimo o človekovih zmožnostih v širšem in ožjem smislu. V širšem smislu govorimo o človeških psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih. V ožjem smislu pa so to človeški viri:

- **spособnosti** pomenijo potencialnost človeka za razvoj določenih zmožnosti. Govorimo o mehanskih, senzoričnih, motoričnih in intelektualnih sposobnostih;
- **znanja** so zmožnosti človeka, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov. Ne glede na to, kje in kako si je človek to znanje pridobil, mu v glavnem pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami. V kombinaciji s sposobnostmi (intelektualnimi) pa lahko človek znanje tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami;
- **spretnosti** se nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti. Omogočajo mu hitro motorično odzivanje na probleme;
- **osebnostne lastnosti** so človekove vrline, ki same po sebi niso nujne za reševanje problemov, dajejo pa osebni pečat vsaki človekovi reakciji. Gre za posameznikov značaj in temperament;
- **motivacija** je tisto, zaradi česar ljudje, določenih sposobnostih in z določenim znanjem, delajo. Brez motivacije človek ne more opraviti nobene dejavnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je potrebna motivacija za delo, saj mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo menedžerji kot

orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zeleno smer. Temu procesu rečemo motiviranje;

- **kako naj se vodje lotijo izbiranja novih sodelavcev?** Iskanje sodelavcev je zapleteno opravilo. Poleg strokovnega in osebnega znanja ter lastnosti je treba presoditi o tem, v kakšnem okolju bo kandidat najbolje razvijal svoje potenciale (Ivanuša Bezjak, 2006, str. 52).

2.2 Organizacijska klima

Motivacija ima osrednjo vlogo pri doseganju visokih zmogljivosti znotraj organizacij. Ker je organizacijska klima tesno povezana z motivacijo zaposlenih, je zagotavljanje motivacijskega okolja v podjetjih odvisna od zmožnosti managerjev, da ustvarijo podporno organizacijsko klimo. Da bi prispevali k izboljšanju motivacije zaposlenih, je treba določiti dejavnike organizacijske klime, ki spodbujajo zaposlene k doseganju organizacijskih ciljev. Zaposlene v proizvodnih podjetjih se lahko motivira z njihovimi delovnimi aktivnostmi in ustvarjanjem ter ohranjanjem organizacijske klime, ki spodbuja njihovo željo, da se zelo dobro udeležujejo v delovnih nalogah in zadovoljujejo svoje potrebe z uresničevanjem organizacijskih ciljev. V tem kontekstu je videti, da je pomembno opredeliti vpliv dejavnikov organizacijske klime za notranjo in zunanjo motivacijo zaposlenih, saj to usmerja zaposlene k pozitivnemu odnosu do njihove vsakodnevne delovne aktivnosti (Rusu & Avasilcai, 2014, str. 51–53).

Huțu (2005) definira elemente organizacijske klime, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, zadovoljstvo pri delu in uspešnost. Sestavljeni so iz:

- fizičnega okolja (pohištvo, oprema),
- tehnološkega okolja (delovni procesi, organizacija delovnega mesta, stroji, oprema),
- družbenega okolja (odnosi zaposlenih, vedenje, pravila, podpora zaposlenim, nagrade),
- političnega okolja,
- gospodarskega okolja (Rusu & Avasilcai, 2014, str. 52).

Basu (2017, str. 98–99) v članku definira več avtorjev, ki opredeljujejo organizacijsko klimo. Ti so:

- James et al. (1988) predstavijo organizacijsko klimo kot zbirko psihološke klime. To se nanaša na niz zaznav, ki odražajo, kako je delovno okolje, vključno z organizacijskimi lastnostmi, ki so kognitivno ocenjene, predstavljeno z vidika pomena posameznika. Definirajo jo tudi kot vsoto percepcij zaposlenih v delu organizacijskega okolja.
- Litwin in Stringer, (1968) opredelita klimo kot zaznano lastnost organizacije in njenih podsistemov, zapisanih na način, ki ga organizacija obravnava s svojimi zaposlenimi,

skupinami in vprašanji. Menita, da je šest motivov, ki so pomembni za organizacijsko klimo. To so: dosežki, vpliv, nadzor, razširitev, odvisnost in pripadnost.

- Joyce in Slocum (1979) označujta organizacijsko klimo kot: zaznave, povzetke, opise, ocenjevanja in delovanje brez dejanj.
- Kandemir et al. (2002) organizacijsko klimo opisujejo kot organizacijsko rutino in vedenje, ki jo podpira in pričakuje. To se nanaša na to, kar se dogaja v organizaciji in opisuje strukturo odnosov.
- Kumar (2000) pravi, da ima organizacijska klima velik vpliv na napovedi, dobro počutje in odnose organizacijskih članov in s tem na celotno uspešnost. Zagotavlja uporabno platformo za razumevanje značilnosti organizacije, kot je stabilnost, ustvarjalnost, inovativnost, komunikacija in učinkovitost.

Glimer je ugotovil, da se organizacije med seboj razlikujejo zaradi klime. Organizacije se ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje imajo ljudje. Po njegovem mnenju so te razlike povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom, in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, zelo pomembno za posameznika in organizacijo. Termin klima torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik, 1998, str. 73).

Ostroff, Kinicki, in Tamkins (2003) opredeljujejo afektivne vire klime kot enega izmed treh čustvenih procesov zaposlenih: **vplivajo na pričakovanja**, občutek ali izražanje pričakovanja vpliva, **vplivajo na izkoriščenost** in rabijo afektivne izkušnje ali izraze na različne načine in za različne cilje ter **vplivajo na regulacijo**, kar pomeni upravljanje nezaželenih afektivnih izkušenj ali izrazov. Ti trije vidiki predstavljajo elementarno vsebino od vpliva okolja, ki ne le omogoča prevladujoči tip vpliva klime, ampak ga tudi krepi in ohranja v daljšem časovnem obdobju (Parke & Myeong-Gu, 2017, str. 335).

Kako zaposleni dojemajo svoje delovno okolje, se zdi velikega pomena, saj vpliva na njihovo motivacijo in na kakovost njihovega učnega procesa. Knapper (1995) in Kirby (2003) sta oblikovala model, ki vključuje tri vidike klime na delovnem mestu: dober nadzor, neodvisnost izbire in delovno obremenitev. Dober nadzor meri dožemanje zaposlenih skozi vodstvene strategije nadzornika. Obseg dela opozarja na zaznano delovno obremenjenost zaposlenih, neodvisnost izbire pa ocenjuje svobodno izbiro zaposlenih in neodvisnost pri opravljanju nalog (Vanthournout, Noyens, Gijbels, & Van den Bossche, 2014, str. 196).

2.3 Komuniciranje pri delu

Harter, Schmidt in Hayes (2002) pravijo, da se organizacija osredotoči na svoje zaposlene z namenom pridobitve konkurenčne prednosti. Da bi dosegli konkurenčno prednost, morajo

biti zaposleni motivirani. To vpliva na osebnostne lastnosti in tudi na delovno okolje. Pripraviti delavce, da opravljajo določeno delo, krepi motivacijo. Dvosmerna komunikacija prav tako prispeva k oblikovanju pozitivnega dojemanja zaposlenih in podpira podjetje v njihovo boljše razumevanje. Odprta komunikacija vodi k zadovoljstvu zaposlenih in ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo strank, posebno v storitveni dejavnosti (Ganesh, 2016, str. 102).

Komunikacija v veliki meri določa, kako se zaznavajo in podpirajo spremembe pobud. V tem smislu lahko kadrovske funkcije sledijo in izboljšajo komunikacijske spretnosti. Komunikacija, ki ne vključuje zaposlenih in jih ne obvestiti o razlogih, pričakuje koristi in procese, ki v ozadju sprememb lahko vodijo do pomanjkanja sprejema od zaposlenih in s tem neuspeha sprememb pobud. Da bi to preprečili, morajo biti zaposleni vključeni v spremembe pobud za njihovo povečanje stopnje sprejemljivosti. Oddelek za človeške vire lahko igra pomembno vlogo, če je zaposleni vključen od začetka v proces sprememb (Muscalu & Ciocan, 2016, str. 156).

Jasna in jedrnata notranja komunikacija je zelo pomembna v vsaki organizaciji. Najbolj kritična je komunikacija med vodstvom in zaposlenimi, ki mora biti dobro izvedena. Vse prepogosto je komunikacija med zaposlenimi in vodstvom sestavljena iz mandatorov, poslanih od zgoraj navzdol, do zaposlenih, to je o temah, kot so: prijave za zdravstveno varstvo in kje je naslednje srečanje osebja. Ti so potrebni, vendar ne bi smeli biti obravnavani z internim komuniciranjem. Tudi komunikacija ni nujno, da poteka iz oči v oči. To je mogoče storiti prek e-pošte, po telefonu ali s pomočjo zapiskov med podjetji. Uprava, ki ohranja obveščene zaposlene o tem, kaj se v resnici dogaja v podjetju, je stroškovno učinkovita na način za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih s komunikacijo v svojih organizacijah. Zaposleni so običajno zadovoljni, da je treba komunicirati s pomočjo njihovih neposrednih vodij in nadzornika. Ne pričakujejo, da jih bo predsednik uprave ali direktor obvestil po e-pošti ali pa jih poklical in jih obvestil o stanju organizacije. Želijo imeti le jasno in učinkovito komunikacijo s svojimi neposrednimi vodji in nadzorniki. Interno komuniciranje vključuje tudi medsebojne komunikacije. Ta vrsta komunikacije mora biti strokovna, koristna in poučna. Informacije v skupini na delovnem mestu povečajo produktivnost, zadovoljstvo z delom, ampak vse, dokler je pozitivna komunikacija (Simonson, 2012, str. 13).

Komunikacija prek spletnih medijev, kot so e-pošta, besedilna sporočila ali klepet, ima nekaj edinstvenih lastnosti v primerjavi s komunikacijo iz oči v oči, ki je lahko tako percepcija slabega ravnanja in tudi verjetnost, da se ukvarjajo z zlorabami, je večja od komuniciranja iz oči v oči. Poleg tega, sporočila, poslana preko spletnih virov, nimajo neverbalne komunikacije, ki jo vključuje komunikacija iz oči v oči. Na primer, posamezniki ob pogovoru iz oči v oči lahko zaznavajo spremembe v telesni komunikaciji ali v čustvenih izrazih, tonu glasu in smeri pogleda. V spletnem sporočilu manjkajo te značilnosti in lahko povečujejo možnost napačnih komunikacijskih signalov (Giumetti, Saunders, Brunette, Franca, & Graham, 2016, str. 231).

2.4 Delovna uspešnost

Christen, Iyer, in Soberman (2006) definirajo delovno uspešnost kot vedenje, ki je v skladu z organizacijskimi cilji in je na splošno ocenjena na podlagi dosežkov zaposlenih. Odvisna je od sposobnosti delavca in tudi od njegove motivacije za delo. Napor delavca je prispevek k procesu, ki se kaže v opravljanju dela kot rezultata (Mulki, Caemmerer & Heggde, 2015, str. 7).

Borman in Motowidlo (1993) delita uspešnost na uspešnost nalog in vsebinsko uspešnost. Uspešnost nalog je opredeljena kot učinkovitost, s katero zaposleni uveljavljajo opravljanje dejavnosti, ki prispevajo k tehničnemu jedru organizacije. Vsebinska uspešnost je opredeljena kot zmogljivost, ki ni formalno zahtevana na delovnem mestu, vendar pomaga pri oblikovanju socialnega in psihološkega ozadja organizacije. Za vsebinsko uspešnost sta predlagala dva faktorja:

- **medosebno omogočanje**, ki vključuje sodelovanje, pozorne in koristne akte, ki pomagajo sodelavcem do zmogljivosti,
- **delovno predanost**, ki vsebujejo samodisciplino, motivirana dejanja, kot so trdo delo, pri čemer poberejo pobudo iz ciljev, ki podpirajo organizacijo (Jankingthong & Rurkkhum, 2012, str. 116).

Uspešnost zaposlenih je odvisna od številnih elementov, vključno z motivacijo, ampak tudi z individualnimi sposobnostmi in viri ter okolijskimi značilnostmi. Vsaka preiskava mora vključevati določeno mero vseh treh elementov, če želimo resnično razumeti relativne vplive in pomen motivacije zaposlenih v kompleksnih organizacijskih okoljih (Ryan, 2017, str. 47).

Cardy (2004) definira uspešnost zaposlenih kot dosežene rezultate in dosežek na delovnem mestu. Uspešnost se nanaša na vodenje načrtov, medtem ko cilja na rezultate. Čeprav je ocena uspešnosti bistvo upravljanja uspešnosti, je uspešnost posameznika ali organizacije v veliki meri odvisna od organizacijske politike, prakse in oblikovalskih značilnosti organizacije (Anitha, 2004, str. 309).

Uspešnost pomeni rezultat dela, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev. Rezultat dela je lahko izražen v naravnih ali vrednostnih enotah, pri čemer pomeni vrednostno izkazovanje rezultata uporabo skupnega imenovalca, ki omogoča primerjavo rezultatov delavcev, delovno povezanih skupin delavcev ali kolektiva, ki izvajajo različne dejavnosti v različnih delovnih procesih. Celovit rezultat je zlasti novo ustvarjena vrednost, je dohodek, je dodana vrednost, domači proizvod, s katerim se upoštevajo vsi posamezni, delni, ne le delovni rezultati v določenem delovnem procesu. Rezultat oziroma poslovni izid se vrednostno izraža tudi z dobičkom (Uhan, 2000, str. 48–49).

3 HITRO RASTOČA PODJETJA

3.1 Opredelitev pojma hitro rastočega podjetja

David Birch (1979) je hitro rastoča podjetja poimenoval »gazele« in jih kvalitativno razlikoval od drugih vrst družb, kot so »miši« (počasno rastoča mala podjetja) in »sloni« (večja podjetja). Rast je znak podjetja gazele. Danes so poslovne gazele videti kot mala in srednje velika podjetja z 20-odstotnim letnim povečanjem prodaje in z osnovnim prihodkom najmanj 100.000 USD. V poslovnem smislu to pomeni, da so dovolj okretna, da bi se izognila sovražnim prevzemom večjih podjetij, in dovolj hitra, da bi prihodki rastli hitreje, kakor se povečujejo njihovi stroški, s čimer postanejo tudi dobičkonosna (Bavdaž, Drnovšek & Lotrič, 2009, str. 188).

Rezultati empiričnih študij hitro rastočih malih in srednjih podjetij kažejo več podobnih lastnosti gazel, ki presegajo ozke okvire homogenih kazalnikov, kot je več let kontinuirana rast, in uvajajo dodatne kazalnike metodološkega okvira. Nekatere od teh lastnosti gazel, ki so najbolj pogosto navedene v omenjenih študijah, so po Brnjas et al. (2015, str. 47) naslednje:

- **inovativnost:** rast, tesno povezana z inovacijsko sposobnostjo družbe, vključena v stalno spremembo proizvodov, procesov in organizacijo menedžerskih praks;
- **kohezijsko trženje in tehnologije:** gazele so izrazito tržno usmerjena podjetja, ki povezuje tehnologijo in trge s prilagajanjem izdelkov, da so odzivni za potrošniške trende in potrebe strank;
- **organizacija in vodenje:** gazele so decentralizirano participativne organizacije, ki so se pripravljene prilagoditi;
- **delo v skupini:** predmet podjetja spodbuja timsko delo med vsemi zaposlenimi z dnevno komunikacijo, ki uvaja sodobno tehniko odločanja in razvoj spretnosti;
- **mreženje:** gazele so vključene v ustrezne komunikacije z mreženjem drugih podjetij, poslovnimi partnerji in tudi z različnimi zasebnimi in socialnimi institucijami.

Terjesen, Bosma, in Stam (2016, str. 232) predstavljajo sedem značilnosti hitro rastočih podjetij:

- ustvarjanje novih delovnih mest je skoncentrirano na hitro rastoča podjetja. Empirične raziskave kažejo, da je majhen delež novih podjetij ustvaril večino novih služb;
- kljub splošnim prepričanjem, da so majhna podjetja začetniki hitre rasti, več raziskav kaže, da so hitro rastoča podjetja pogosto mlada, vendar ni nujno, da majhna;
- hitro rastoča podjetja ne prevladujejo pri podjetjih z visoko tehnologijo. V nasprotju z mitom, da so hitro rastoča podjetja v Silicon Valley pretežno visokotehnološka podjetja, večina študij poroča, da so hitro rastoča podjetja prisotna v vseh industrijah;

- nameni hitre rasti so nujni, a ne zadosten pogoj za novo rast podjetja. To ni nekaj, kar se zgodi podjetniku. Podjetniki, ki nimajo namena, da bi njihovo podjetje rastlo, imajo malo verjetnosti, da postanejo hitro rastoče podjetje. Namerna rast je nujen pogoj, ki motivira podjetnike, da iščejo priložnosti in mobilizirajo vire za rast;
- zelo težko je napovedati, katero podjetje bo hitro rastoče. Čeprav so namerne rasti nujen pogoj in v tem pogledu pomemben napovedovalec za hitro rast, jih večina podjetnikov ne uresniči. Za rast podjetja je verjetno, da bo v veliki meri naključen proces, ki ga je še vedno težko napovedati;
- hitra rast podjetja ni obstojna v daljšem časovnem obdobju. Zelo redko je, da podjetja nenehno dosegajo hitre rasti v svojem obstoju: veliko hitro rastočih podjetij je enkratni pojav (anlg. *one-hit*);
- različni kazalci rasti vodijo v različne sklope podjetij s hitro rastjo. Rast se zdi homogen pojav, ampak empirične študije kažejo, da uporaba različnih kazalnikov rasti (zaposlitev, prodaja, produktivnost in dobiček) izbere različne sklope hitro rastočih podjetij.

Opredelitev pojma rasti gazele je privzeto zelo hitra in močna. Po navadi je kot posledica strateške spremembe in prestrukturiranja na vseh ravneh organizacije in strateških povezav med podjetjem in njihovim okoljem. Obstajajo ključne strategije, ki na videz pomagajo podjetju, da postane gazela in preživi na trgu. Pomemben element, to je izvajanje strategije, je sposobnost podjetja, da se uči rasti v nekem obdobju in nato uporabi pridobljene izkušnje v naslednjem obdobju. Po drugi strani pa je največja omejitev ali ovira za rast v večini primerov uporaba neustrezne strategije (Brnjas et al., 2015, str. 48).

Murphy (1996) trdi, da ima poslovna rast pomembne posledice za različne interesne skupine. Za podjetnika pomeni povezavo s povečanjem osebnega premoženja. Lokalni skupnosti lahko rast poslovanja koristi zaradi povečane aktivnosti in zaposlenosti v regiji. Za vlado je poslovna rast lahko povezana s povečanjem davčnih prihodkov. Raziskovalci menijo, da je poslovna rast, glede na rast prodaje in rasti zaposlovanja, ključni kazalnik uspešnosti poslovanja (Bulanova, Isaksen, & Kolvereid, 2016, str. 187–188).

3.1.1 Slovenska hitro rastoča podjetja

Hitro rastoče podjetje je podjetje z več kot 10-odstotno povprečno letno rastjo v triletnem obdobju, ki ima v prvem letu spremljanja triletna rasti vsaj 10 zaposlenih. Rast se meri s številom zaposlenih (Statistični urad Republike Slovenije, b. l.).

Za primerjavo števila hitro rastočih podjetij v Sloveniji sem izbrala obdobje zadnjih petih let, prikazano v Tabeli 1, torej od leta 2011, ko je bilo najmanj hitro rastočih podjetij, in sicer 496, ter vse do leta 2015, ko jih je bilo največ. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (2016) je v letu 2015 delovalo v Sloveniji 628 hitro rastočih podjetij ali za 18 odstotkov več kot v letu 2014. Razlog za povečanje števila podjetij je povečanje števila

podjetij v predelovalnih dejavnostih, za 64, in v dejavnosti trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil za 13.

Tabela 1: Število hitro rastočih podjetij od leta 2011 do 2015

	Število hitro rastočih podjetij 2011–2015				
Leto	2011	2012	2013	2014	2015
Število hitro rastočih podjetij	496	546	570	532	628

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, b. l.

V Tabeli 2 so prikazani podatki v obdobju 2011–2015 po številu zaposlenih v hitro rastočih podjetjih. V prvem letu primerjave je bilo najmanj podjetij, kar se je do leta 2015 dvignilo skoraj za 10.000 novih zaposlenih v časovnem razponu petih let. Po Statističnem uradu Republike Slovenije (2016) so hitro rastoča podjetja v letu 2015 zaposlovala 42.452 oseb ali skoraj 11 odstotkov oseb v podjetjih z vsaj 10 zaposlenimi, to je za 30,4 odstotkov več kot v prejšnjem letu. Največ oseb v letu 2015 so zaposlovala hitro rastoča podjetja v predelovalnih dejavnostih (14.717 zaposlenih ali 34,7 odstotkov). 22,4 odstotkov oseb je bilo zaposlenih v hitro rastočih podjetjih v drugih raznovrstnih poslovnih dejavnostih (od tega 86,8 odstotkov v zaposlovalnih dejavnostih), 15,6 odstotkov pa v hitro rastočih podjetjih v dejavnosti trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil.

Tabela 2: Število zaposlenih v hitro rastočih podjetjih v letih od 2011 do 2015

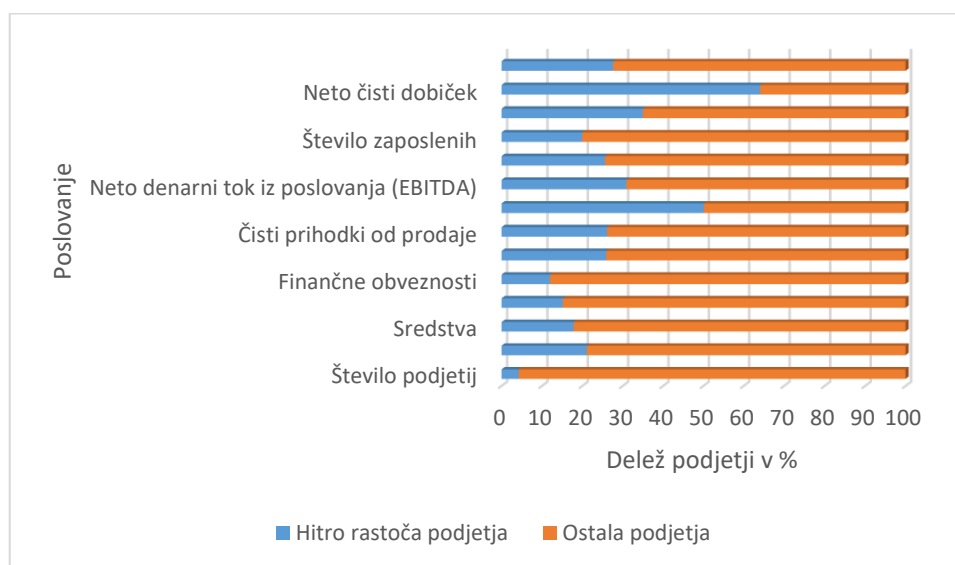
	Število zaposlenih v hitro rastočih podjetjih v letih 2011–2015				
Leto	2011	2012	2013	2014	2015
Število zaposlenih v hitro rastočih podjetjih	32316	38309	33293	32547	42452

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, b. l.

Primerjavo med drugimi podjetji in hitro rastočimi podjetji v Sloveniji lahko opazimo na Sliki 4, da hitro rastoča podjetja izstopajo pri neto čistem dobičku in neto dobičku iz poslovanja, kar kaže na hitro rast dobička. Približno v 20 odstotkih hitro rastočih podjetij v primerjavi z drugimi so tudi neto dodana vrednost, neto denarni tok iz poslovanja, čisti prihodki od prodaje in prihodki, ki ravno tako kažejo na hitro rast podjetij, kar je ključnega pomena za uspeh poslovanja.

Na Sliki 5 so prikazani kriteriji izločitve v primeru hitro rastočih podjetij v Sloveniji, ki jih je določilo Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in veljajo za leto 2015.

Slika 4: Primerjava poslovanja med hitro rastočimi podjetji in drugimi podjetji v letu 2015



Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES), 2016, str. 7.

Slika 5: Kriteriji izločitve po metodologiji Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo

	Kriteriji
1.	manj kot 2 zaposlena v 2015 (pri samostojnih podjetnikih se upošteva nosilec dejavnosti + 1 zaposlen)
2.	čisti prihodki od prodaje v letu 2015 < 100.000 EUR
3.	izguba na substanci (negativna dodana vrednost) v 2015
4.	ni podatkov za 2011
5.	podjetja, ki niso poslovala 12 mesecev v 2011 ali 2015
6.	podjetja, ki so imela v letu 2015 manj zaposlenih kot v letu 2011
7.	podjetja, ki niso dosegla dvojne rasti čistih prihodkov v gospodarstvu v letu 2015 glede na leto 2011
8.	podjetja > 50 odstotkov v državni lasti
9.	Podjetja v dejavnostih L, O, S, T, U v letu 2015:
0	L – poslovanje z nepremičninami
0	O – dejavnosti javne uprave; obrambe; socialnega varstva
0	S – druge dejavnosti
0	T – dejavnosti gospodinjstev; proiz. za lastno rabo
0	U – dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles
10.	podjetja, ki so v obdobju 2011 do 2015 kumulativno izkazala čisto izgubo (pri samostojnih podjetnikih negativni poslovni izid)
11.	podjetja v 2015, ki so imela v letu 2011 izgubo na substanci ali dodano vrednost (v nadaljevanju DV) =0
12.	podjetja, pri katerih je DV v letu 2015 < DV v letu 2011
13.	podjetja, ki so imela v letu 2015 dodano vrednost na zaposlenega < 21.000 EUR

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2016, str. 2.

3.1.2 Dejavniki hitro rastočih podjetij

Poleg ugotavljanja pojava hitro rastočih podjetij in izraza gazela je David Birch postavil tudi glavne elemente, ki se uporabljajo pri izvajanju predmeta opredelitve. Po David Birch so to: izbrani kazalniki rasti, merilne metode, časovno obdobje meritve in tudi druga dodatna merila. Po njegovem mnenju je potrebno rast obravnavati kot rast relativne ali absolutne rasti ali kot kombinacijo dveh dimenzij in obdobjem merjenja rasti podjetja za tri leta. Metodološka vprašanja in njihovo uravnoteženje so zelo pomembni za ustvarjanje baze statističnega spremljanja gazel in tudi za izvajanje ustrezne primerjalne analize ustreznega pojava v različnih državah ali raziskavah. Empirični kriterij gazele je za opredelitev v glavnem osredotočen na hitrost in intenzivnost rasti prodaje (Brnjas et al., 2015, str. 45–46).

Mei Poethler (1999) pravi, da so podjetja pri svojem poslovanju podvržena številnim notranjim in zunanjim dejavnikom, ki vplivajo na njihov uspeh in hitrost rasti. Pri raziskovanju najhitreje rastočih podjetij je bilo ugotovljeno, da na rast podjetja najbolj vpliva naslednjih sedem dejavnikov:

1. zunanje in notranje okolje podjetja,
2. podjetnik oziroma podjetniški tim,
3. strategija rasti in žetve,
4. poslovni model in sistem poslovanja,
5. ravnanje z zaposlenimi,
6. inovativnost in uvajanje sprememb,
7. financiranje rasti (Pšeničny & Novak, 2012, str. 20).

3.2 Projekt Gazela

Projekt izbora najboljšega hitro rastočega podjetja izhaja iz uredništva Gospodarskega vestnika. V začetku decembra 2004 sta založniški hiši Dnevnik in GV Revije ustanovili podjetje Gazela R.E. Od 18. marca 2005 je podjetje Gazela v stoddostni lasti založniške hiše Dnevnik. Izbor gazele leta 2016 ohranja obe metodološki nadgradnji iz prejšnjega leta. Prva je izračunavanje sintetiziranega kazalnika, ki petletno dinamiko rasti prodaje dopolnjuje z dodano vrednostjo in njeno rastjo v petih letih ter indeksom DaBeg (ta omogoča primerjavo stopnje rasti zaposlenih med različno velikimi podjetji), druga pa je preverjanje stopnje verjetnosti propada podjetja (O projektu, 2017).

Verodostojnost izbora gazel je osrednje vodilo, saj se hitro rastoča podjetja na izbor ne morejo prijaviti, temveč se na seznam najhitreje rastočih uvrstijo na podlagi bilančnih podatkov. Natančneje, na lestvico najhitreje rastočih se uvrstijo zaradi rasti prihodkov od prodaje v petletnem obdobju. Tako dobimo lestvico 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji in šest regijskih lestvic s 100 najhitreje rastočimi podjetji v regiji.

Vstopni pogoji za uvrstitev na lestvico so:

- bilančni dobiček v zadnjem bilančnem letu,
- vsaj 220.500 EUR prihodkov od prodaje v izhodiščnem letu,
- podjetje pa je moralo v obeh indeksnih letih poslovati vseh 12 mesecev in imeti v zadnjem letu dobiček,
- v zadnjem bilančnem letu mora imeti podjetje minimalno 5 zaposlenih (od Gazele 2013 naprej) (O projektu, 2017).

Dnevnikov postopek izbora regijske in slovenske gazele leta poteka v petih korakih:

- **prvi korak:** izbor desetih regijskih kandidatov. Na podlagi podatkov AJPes iz seznama 100 najhitreje rastočih podjetij v vsaki od šestih slovenskih regij izbere 10 kandidatov za regijske oziroma za slovensko gazelo leta. Kandidate določijo na podlagi razvrstitve podjetij s pomočjo sintetiziranega kazalnika, ki ga izračunajo na podlagi stopnje rasti čistih prihodkov od prodaje v obdobju zadnjih petih let, dodane vrednosti na zaposlenega in njene rasti ter indeksa DaBeg, ki pokaže stopnjo rasti števila zaposlenih, primerljivo med različno velikimi podjetji. Opravi se tudi, tako imenovana, namizna raziskava kandidatov in na tej podlagi izbira družb, ki po presoji najbolj odsevajo vrednote in filozofijo dinamične in obenem trajnostne rasti. V tem koraku preverjajo tudi uvrstitev podjetja na nacionalno lestvico 500 gazel in število zaposlenih (pogoj za uvrstitev v izbor je 15 zaposlenih);
- **drugi korak:** novinarski raziskovalni intervjuji. Z vsakim od desetih regijskih kandidatov je opravljen novinarsko-raziskovalni pogovor. V strukturiranem intervjuju je poudarek na raziskovanju podjetniške zgodbe, kakovosti rasti organizacije in njeni naravnosti k trajnostnemu razvoju. V podjetjih raziskujejo vidike družbene odgovornosti organizacije in njeno umeščenosti v lokalno okolje;
- **tretji korak:** izbor petih kandidatov za regijsko gazelo. Na podlagi opravljenih intervjujev, finančnih in drugih razpoložljivih podatkov o podjetju se izbere pet kandidatov za regijsko gazelo leta. Prednost imajo mednarodno in inovativno usmerjena podjetja, podjetja z višjo donosnostjo in višjo dodano vrednostjo na zaposlenega, indeks DaBeg najmanj 20, prav tako pa je pomembno, da podjetje izkazuje vrednote gazele, ki so dinamične in obenem trajnostno naravnane k rasti;
- **četrti korak:** izbor treh regijskih nominirancev in regijsko gazelo leta. Metodološka komisija, ki jo sestavljajo uredništvo Dnevnika ter zunanji člani družbe Bisnode in uredništva Mediade, v njej pa je tudi regijska gazela predhodnega leta, na podlagi izdelanih dosjejev, finančnih podatkov in bonitetnih poročil oceni nominirana podjetja in s tem izbere tri regijske nominirance ter zmagovalno regijsko gazelo leta;
- **peti korak:** izbor zlate, srebrne in bronaste gazele leta (O projektu, 2017).

Zlata nit je vseslovenski izbor najboljših zaposlovalcev v kategoriji malih, srednje velikih in velikih podjetij. Zlata nit je edinstven medijsko-raziskovalni projekt, ki poteka pod okriljem časnika Dnevnik, izbira in nagrajuje najboljše zaposlovalce leta. Gre za prepoznavanje in promoviranje najboljših zaposlovalcev in tudi za preverjanje kakovosti odnosa med organizacijo in zaposlenimi. S promocijo najboljših praks na področju zaposlovanja želi vplivati na bolj dinamičen razvoj delovnih mest ter prispevati k večji konkurenčnosti slovenskega gospodarstva (Zlata nit: izbor zaposlovalca leta, 2017).

3.3 Predstavitev izbranih podjetij

Izbrala sem tri slovenska hitro rastoča podjetja, ki si niso podobna ne lokacijsko ne v dejavnosti. Predstavila jih bom skozi zgodovino, njihove proizvode oziroma storitve, vrednote in smernice ter s potencialom za rast.

3.3.1 NiceLabel d.o.o.

Ustanovitev in zgodovina podjetja: Podjetje, ki se je prvotno imenovalo matično podjetje Europlus d.o.o., je bilo ustanovljeno leta 1993, že leta 1995 so izdali prvi gonilnik za termične tiskalnike v okolju Microsoft, leto za tem pa so uvedli blagovno znamko NiceLabel d.o.o. Skozi leta so se širili v tujino z odpiranjem novih pisarn v Nemčiji, Šanghaju in Singapurju. Podjetje NiceLabel d.o.o. je dvakratni prejemnik srebrne slovenske gazele, in sicer v letih 2005 in 2015, ter prejemnik zlate gazele leta 2016. Leta 2007 je NiceLabel d.o.o. Pro dobilo prvo nagrado za Top 10 Reviews za profesionalno programsko opremo za izdelavo črtnih kod. Leta 2016 se je pridružilo programu ELITE londonske borze za ambiciozna podjetja z visoko rastjo (O nas – naša zgodovina, 2017).

Krovno podjetje v Sloveniji zaposluje 65 sodelavcev, in sicer po podatkih iz leta 2016, medtem ko jih je v globalni skupini NiceLabel d.o.o. 109. Podjetje izvaža 98 odstotkov svojih izdelkov in storitev na področju programske opreme za profesionalno oblikovanje in tiskanje etiket s črtno kodo in RFID. Programske rešitve in podporo izvajajo za več kot milijon uporabnikov v več kot 100 državah (Zlata gazela 2016 je podjetje NiceLabel d.o.o. – Euro Plus, 2017).

Proizvodi ali storitve in rezultati: NiceLabel d.o.o. je vodilni globalni razvijalec programskih rešitev za izdelavo etiket in neposredno označevanje, ki majhnim in srednje velikim podjetjem in tudi velikim poslovnim sistemom pomaga zmanjšati kompleksnost in ublažiti tveganja. Hkrati lahko izpolnijo zahteve po skladnosti in povečajo produktivnost, kakovost in agilnost. NiceLabel d.o.o. ima rešitve za oblikovanje, tiskanje in upravljanje, ki so modularne, enostavno nastavljive in prilagodljive, zato omogočajo hitro uvedbo najboljših praks pri označevanju. S tem zagotovijo precejšnjo donosnost naložbe med uporabno dobo (O nas – naše podjetje, 2017).

Nudijo programsko opremo za:

- oblikovanje in tiskanje
- oblikovanje in nadzorovano tiskanje
- upravljano oblikovanje in nadzorovano tiskanje

Nudijo rešitve po industrijah:

- avtomobilska industrija
- kemična industrija
- prehrambna industrija
- transport in logistika
- zdravstveno varstvo
- proizvodnja
- medicinske naprave
- farmacevtska industrija

Rešitve po aplikaciji:

- SAP – omogoča takojšnji predogled etiket z glavnimi podatki, takojšnje tiskanje prve etikete in povratne informacije o stanju tiskanja v realnem času
- Oracle (Rešitve, 2017).

Vrednote in smernice podjetja: Osredotočajo se na zagotavljanje rešitev za označevanje, ki partnerjem in kupcem zagotavljajo večjo agilnost oskrbovalne verige ob nižjih stroških poslovanja. Kot večkulturni tim učinkovitih in zavzetih posameznikov strmijo k istemu cilju in delujejo v stimulativnem okolju, ki nagraduje predano delo, inovativnost in sodelovanje (Zaposlitev – pregled, 2017).

Njihove vrednote so:

- poklicni razvoj – različni programi usposabljanja, poklicna rast,
- delovno okolje – privlačno in prilagodljivo delovno okolje, kjer spodbujajo zdravo razmerje med delovnim in prostim časom,
- zdravje in dobro počutje – zaposlene spodbujajo k ohranjanju zdravega in dejavnega življenjskega sloga ter podpirajo ekipne športe in druge skupinske dejavnosti (Zaposlitev – pregled, 2017).

Potencial za rast: Čisti prihodki od prodaje so leta 2015 znašali 7.699.796 EUR, kar je več kot leta 2014, ko so ti znašali 5.520.503 EUR. Leta 2012 so čisti prihodki od prodaje znašali 3.583.246, kar prikazuje vsakoletno rast za zadnje štiri letno obdobje. Iz leta 2012 do leta

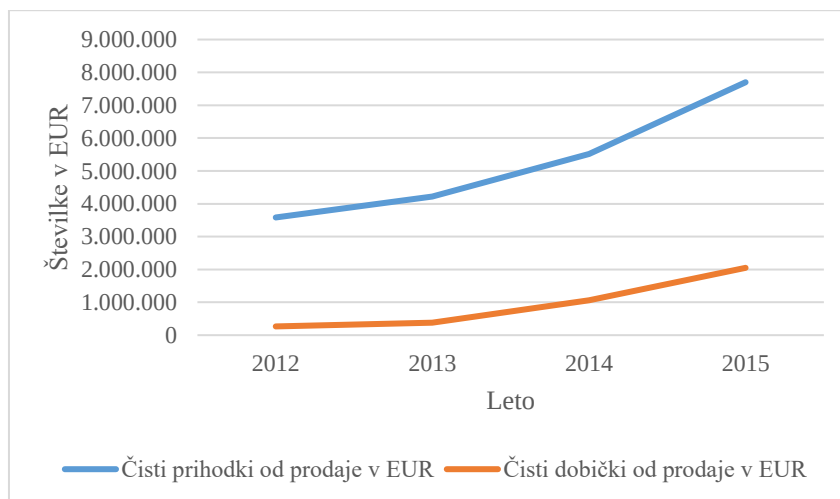
2015 so se njihovi čisti prihodki od prodaje vsako leto zvišali in v štirih letih povečali za 4 milijone. Čisti dobiček se je iz leta 2014, ko je znašal 1.060.820 EUR, povečal za enkrat, in sicer je v letu 2015 znašal 2.049.303 EUR. Ravno tako je tudi čisti dobiček vsako leto naraščal, od leta 2012, ko je znašal 266.044 EUR, do leta 2015, ko se je povečal skoraj za dva milijona. Podatki za štiriletno obdobje, to je od leta 2012 do leta 2015, so prikazani v Tabeli 3, rast čistih prihodkov od prodaje in dobička ali izgube je prikazana na Sliki 6, in sicer od leta 2012 do leta 2015, kjer je razvidno, da naraščajo tako čisti prihodki od prodaje kot dobički.

Tabela 3: Podatki o čistih prihodkih od prodaje in o dobičku v podjetju NiceLabel d.o.o.

Leto	Čisti prihodki od prodaje v EUR	Čisti dobički od prodaje v EUR
2012	3.583.246	266.044
2013	4.219.201	382.247
2014	5.520.503	1.060.820
2015	7.699.796	2.049.303

Povzeto in prirejeno po Euro Plus d.o.o., 2013; Euro Plus d.o.o., 2015.

Slika 6: Prikaz čistih prihodkov od prodaje in dobička ali izgube v podjetju NiceLabel d.o.o.



Povzeto in prirejeno po Euro Plus d.o.o., 2013; Euro Plus d.o.o., 2015.

Za časopis Dnevnik je direktor podjetja NiceLabel d.o.o. Marko Košmrlj povedal, da bo nova platforma NiceLabel d.o.o. 2017 začela denar prinašati prihodnje leto, ko si spet obetajo občutnejši skok v čistih prihodkih od prodaje. Do leta 2020 bi z nekaj več kot 150 sodelavci že lahko ustvarili vsaj dvakrat več prihodkov kot leta 2016. A ob tem poudarja, da

edini cilj niso ves čas številke, ključni cilj njihove strategije je ustvarjanje prave vrednosti za kupce in partnerje. Prav s pomočjo mednarodne vodstvene ekipe jim je uspelo inženirski duh Euro Plusa prebuditi, da razmišljajo, zakaj so njihove rešitve dobre za kupce (Direktor podjetja NiceLabel d.o.o. – Euro Plus Matej Košmrlj: noben supermen ne more biti tako močan kot ekipa, 2017).

3.3.2 XLAB d.o.o.

Ustanovitev in zgodovina podjetja: XLAB d.o.o. je slovensko podjetje, ki ga je ustanovila skupina prijateljev leta 2001. Danes imajo že čez 100 zaposlenih (po zadnjih podatkih 135), od tega predvsem programerje in razvijalce s širokim naborom programskih jezikov. Že leta 2003 so med prvimi razvili komunikacijsko platformo, ki temelji na tehnologiji, danes ji pravijo računalništvo v oblaku in se hitro širi (Sentinel: Srebrna gazela XLAB d.o.o. ima svoj startup 2017).

Prejeli so več nagrad za zlato nit, in sicer leta 2009, 2010 in 2011, in za najboljšega zaposlovalca v Sloveniji. Priznanje gazela so dobili leta 2011, in sicer kot najboljša gazela osrednje slovenske regije, in priznanje za srebrno gazelo. Med pomembnejšimi nagradami so za Gaea+ leta 2013 osvojili 1. nagrado na tekmovanju NASA World Wind Europa Challenge za 3D vizualizacijsko okolje in izboljšane funkcije, ki za jedro privzemajo Nasino platformo World Wind. Leta 2014 so bili prejemniki zlate nagrade za najboljšo inovacijo Aplikacije Smart Locator, ki jo podeljuje Gospodarska zbornica Slovenije. Leta 2015 jih je Javna agencija SPIRIT izbrala za najboljšega izvoznika leta 2014 v okviru mednarodnega izobraževalnega programa Vodenja izvoznega poslovanja (International Trade Management) (Company profile, 2017).

Proizvodi ali storitve in rezultati: Notranja organizacija XLAB d.o.o. omogoča uspešne in neovirane inovacije pod natančnim nadzorom in v skladu z najnovejšimi industrijskimi standardi in protokoli. Kombinacija obeh je ključni dejavnik za uspešne demonstracijske izdelke, ki so z minimalnim naporom preneseni v proizvodno okolje.

Rezultati dejavnosti R & D se zrcalijo v naprednem spletnem sodelovanju programske opreme:

- ISL Online – podpora za oddaljeno računalniško namizje na zahtevo,
- Gaea+ – GIS in vizualizacijske rešitve,
- Smart Locator – za rešitve civilne zaščite,
- Medic View – za sofisticiranih rešitev medicinskega slikanja,
- TeleTransfuzion – rešitev za oddaljeno tolmačenje testov pred transfuzijo,
- Device Monitor – rešitve za omrežno varnost,

- MintPOS – plačilna rešitev za varen način zaključka plačil in izdajanje računov v manj kot minuti,
- Sentinel – rešitev za varnost in nadzorni modul na čolnu,
- Olaii Cashless – hiter in prilagodljiv sistem brezgotovinskega plačevanja, ki organizacijam in podjetjem pomaga pri upravljanju prodajnih računov na njihovih dogodkih v realnem času,
- Datafy.it – baza podatkov za poslovne stike,
- Smart Housekeeping – enostavna aplikacija za optimizacijo dela,
- Phov – 3D rekonstrukcija modelov iz fotografij,
- 8memo – mobilna aplikacija za samodejno organiziranje slik za Android (Products, 2017).

Vrednote in smernice podjetja: XLAB d.o.o. so stalnica v nenehno spreminjajočem se okolju. To je tisto, kar iščejo v zaposlenih:

- **učiti se:** spodbujajo svoje zaposlene, da neprestano poskušajo in se učijo novih stvari in držijo korak z najnovejšim tehnološkim razvojem;
- **timsko delo:** XLAB d.o.o. je sestavljen iz več kot 100 strokovnjakov, ki verjamejo v moč tima, ki dela v smeri skupnega cilja. Aktivni prispevek in sodelovanje je ključnega pomena;
- **ново opredeljeni okvir:** v podjetju cenijo spremembe in si prizadevajo za ustvarjanje novih uporabnih idej, ki jih prinesejo v življenje. Ne samo, da so spodbudili razmišljanje zunaj okvirjev, njihov izziv je preoblikovanje teh;
- **ni mirovanja:** kratko in jedrnato, vgrajeno v bistvu XLAB d.o.o., je znanje, ki deluje (Company profil, 2017).

Potencial za rast: Čisti prihodki od prodaje so v letu 2016 znašali 4.503.343,89 EUR, v letu 2015 pa 3.465.839,41 EUR. V letu 2014 so bili sicer čisti prihodki od prodaje manjši glede na leto 2013, ampak v primerjavi let 2013 in 2015 lahko vidimo, da naraščajo, tako da se njihovi prihodki povečujejo. Čisti dobiček je v letu 2015 znašal 444.954 EUR, v letu 2016 pa se je povzdignil na 676.369 EUR. Največji dobiček so imeli v letu 2013, najmanjšega pa v letu 2014 in ne narašča skozi leta, narašča pa v obdobju zadnjih dveh let. Podatki za štiriletno obdobje, to je od leta 2013 do leta 2016, so prikazani v Tabeli 4, rast čistih prihodkov od prodaje in dobička ali izgube je prikazana na Sliki 7, kjer je v zadnjih dveh letih, 2015 in 2016, vidna rast čistih prihodkov od prodaje in dobička.

V intervjuju za Dnevnik je direktor Gregor Pipan poudaril, da je rast posledica dolgoletnega fokusa v razvoj, saj se prijavljajo in delajo na evropskih projektih, s čimer držijo korak z najnovejšimi tehnologijami, ki jih nato aplicirajo na lastnih produktih. Konkurenčna prednost je ravno v najnovejših tehnologijah, ki jih neprestano pridobivajo z delom na

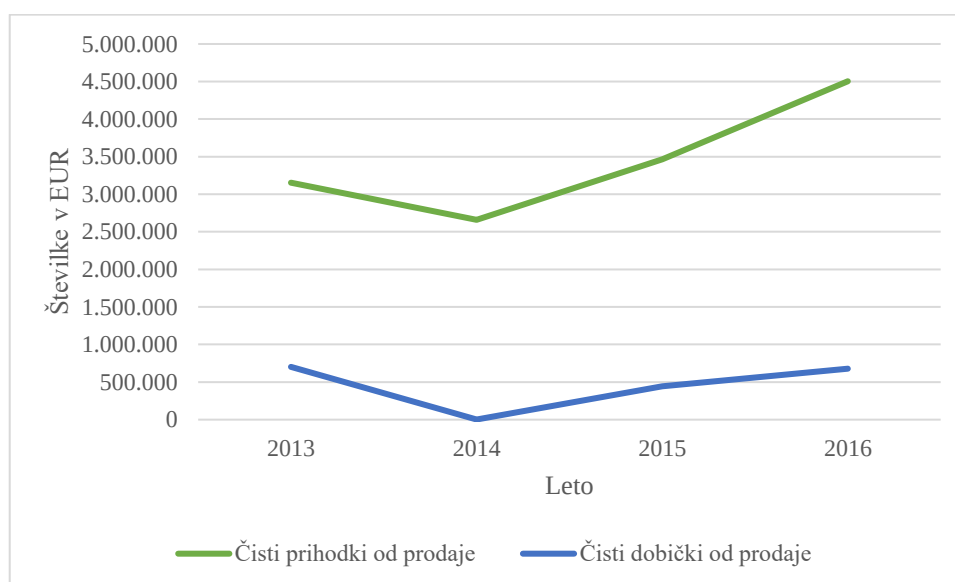
evropskih projektih in z nenehnim vlaganjem v izobraževanje zaposlenih in vodstva (Sentinel: Srebrna gazela XLAB d.o.o. ima svoj startup, 2017).

Tabela 4: Podatki o čistih prihodkih od prodaje in o dobičku v podjetju XLAB d.o.o.

Leto	Čisti prihodki od prodaje v EUR	Čisti dobički od prodaje v EUR
2013	3.155.406	702.189
2014	2.659.465	1.871
2015	3.465.839	444.954
2016	4.503.344	676.369

Povzeto in prirejeno po XLAB d.o.o., 2014; XLAB d.o.o., 2016.

Slika 7: Prikaz čistih prihodkov od prodaje in od dobička ali izgube v podjetju XLAB d.o.o.



Povzeto in prirejeno po XLAB d.o.o., 2014; XLAB d.o.o., 2016.

3.3.3 Plastika Skaza d.o.o.

Ustanovitev in zgodovina podjetja: Zgodba podjetja Skaza se je začela v garaži leta 1977, začela sta jo zakonca Skaza in je še zdaj družinsko podjetje. Površine, na katerih se je začela prva proizvodnja, so se v nekaj desetletjih povečale za 44-krat. Danes zaposlujejo 50-krat več ljudi in delujejo z najsodobnejšimi stroji. Skaza je inovativno, hitro rastoče, tržno usmerjeno evropsko podjetje s področja plastike. Uvrščeni so med 1000 podjetij, ki najbolj navdihujejo Evropo, saj sodelujejo z vodilnimi evropskimi in svetovnimi proizvajalci in trgovci. V 40 letih delovanja niso izgubili niti enega samega poslovnega kupca. V letu 2017

šteje njihova površina delovnih kapacitet v Velenju 15.400 m², s tehnološko opremljenostjo 47 strojev in več kot 300 zaposlenimi (O nas – preteklost in prihodnost, 2017).

Prejeli so veliko nagrad, leta 2014 nagrado Gospodarske zbornice Slovenije za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke, bili so tudi najboljši zaposlovalec leta 2014 v kategoriji srednje velikih podjetij izbora zlata nit in prejeli so zlato gazelo za leto 2014. Direktorica Tanja Skaza je prejela naziv Mlada managerka leta 2014 in postala evropska naj managerka v regiji jugovzhodne in srednje Evrope. Poleg tega pa je prejela še priznanje natečaja Deloitte Technology Fast 50 za območje centralne Evrope (Plastika Skaza d.o.o., 2015).

Proizvodi ali storitve in rezultati: Njihove dejavnosti so razdeljene v tri industrije:

- **Smart plastic: Elektronika** proizvodnje plastičnih ohišij za različne izdelke s področja elektronike, še posebej za merilno in električno industrijo. **Avtomobilska industrija** vsebuje brizgalno vlivanje komponent, mehanskih delov za naslonjala za glavo in roke, različne nosilce za ureditev notranjosti ter ohišij za prednje in zadnje luči. **Oprema za dom** je proizvodnja različnih izdelkov iz umetnih mas za dom in prosti čas, kar obsega stole, najrazličnejše koše in posode za gospodinjske odpadke, izdelke s tankimi stenami in izdelke iz kombinacije lesa, kovine in plastike.
- **Style your life:** Izdelki iz linije Style your life so rešitev za piknike in kampiranje, svetovna novost Pick&Go pa je popolnoma nov odgovor na njihove zahteve in pričakovanja.
- **Mind your eco:** Inovativni trajnostni kompostnik z uporabo posebnega posipa zmanjša volumen bioloških odpadkov v gospodinjstvu tudi do 25 odstotkov, hkrati pa si z njim zagotovijo lastno naravno gnojilo za rastline in kakovosten kompost (Industrije, 2017).

Vrednote in smernice: Njihove vrednote so, da ideje zbrusijo do ravni, ki spremeni pričakovanja ljudi. Na vsaki točki ustvarjanja in delovanja jih do samosvoje lepote vodijo njihove vrednote. Pri delu jih vodijo:

- **svoboda:** zaposleni so svobodni posamezniki, ki hodijo po svetu in po podjetju z zavedanjem, da je vse mogoče. Svobodna volja je njihov vir možnosti za novosti in navdih za drugačnost;
- **cilj:** vejo, kam so namenjeni. Lepota cilja je v tem, da jih motivira za pot naprej tudi takrat, ko se zdi, da se česa ne da narediti zaradi trenutnih ovir, kratkoročnih preprek, spremenljivih okoliščin. Dosegajo cilje;
- **izkušnja:** ustvarjajo izdelke. Še pomembneje je, da z njimi ustvarjajo izkušnje. Ves čas se zavedajo, da celostna izkušnja znamke sega od prve ideje do zadnje uporabe izdelka z vsemi vmesnimi doživetji;
- **narava:** vejo, da so naravni viri omejeni. Zato jih uporabljajo toliko in takrat, kadar je to nujno. Prisegajo na obnovljive in reciklirane vire, a jih vselej zaznamujejo z lepoto;

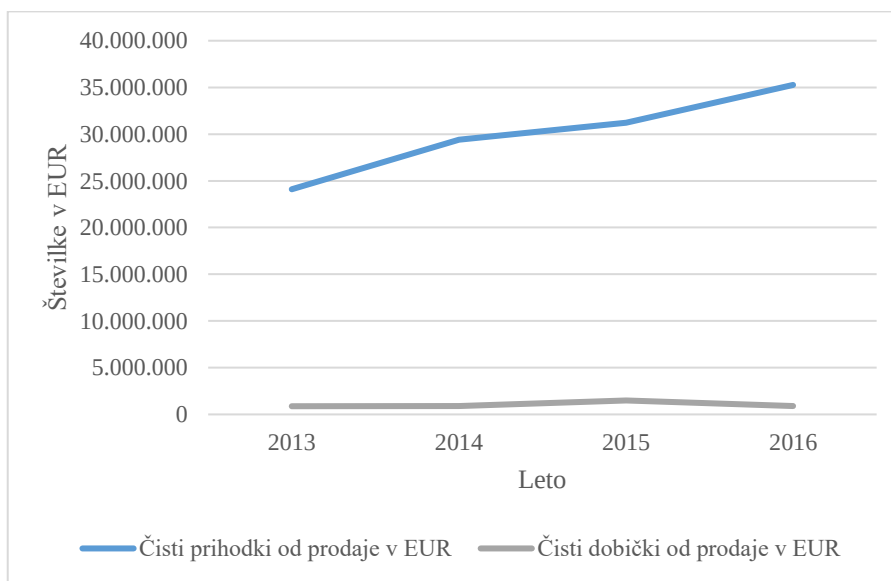
- **pogum:** s strastjo in z vsemi močmi odkrivajo nove poti. S spoštovanjem med ljudmi, z močjo sodelovanja med posamezniki stopajo na območja neznanega (O nas – Poslanstvo in vizija 2017).

Tabela 5: Podatki o čistem prihodku od prodaje in o dobičku za podjetje Plastika Skaza d.o.o.

Leto	Čisti prihodki od prodaje v EUR	Čisti dobički od prodaje v EUR
2013	24.101.799	876.784
2014	29.395.121	898.102
2015	31.220.595	1.491.750
2016	35.269.301	899.065

Povzeto in prirejeno po Plastika Skaza d.o.o., 2014; Plastika Skaza d.o.o., 2016.

Slika 8: Prikaz čistih prihodkov od prodaje in od dobička ali izgube v podjetju Plastika Skaza d.o.o.



Povzeto in prirejeno po Plastika Skaza d.o.o., 2014; Plastika Skaza d.o.o., 2016.

Potencial za rast: Čisti prihodki od prodaje so v letu 2016 znašali 35.269.301 EUR, v letu 2015 pa so znašali 31.004.394 EUR. V letu 2013 so bili čisti prihodki od prodaje 24.101.799 EUR, ki so se v štiriletnem obdobju povečali za deset milijonov in vsako leto tudi naraščali. Čisti dobiček od prodaje je bil najmanjši v letu 2013 in je naraščal do leta 2015, v letu 2016 je padel, ampak se je v štiriletnem obdobju vrtel okrog enega milijona. Podatki za štiriletno obdobje, to je od leta 2013 do 2016, so prikazani v Tabeli 5, rast čistih prihodkov od prodaje

in dobička ali izgube so prikazani na Sliki 8, kjer je lepo razvidna velika rast čistih prihodkov od prodaje in enakomerni čisti dobički od nje.

Do leta 2016 niso izgubili še nobenega kupca, pravi v intervjuju časopisa Dnevnik izvršna direktorica Ana Laura Rednak. Razvijajo tudi lastne blagovne znamke, s katerimi naj bi do leta 2020 ustvarili že petino prihodkov. Podjetje je leta 2015 ustvarilo dobrih 31 milijonov EUR prihodkov in imelo med letoma 2010 in 2015 indeks rasti 263. Stabilnost podjetja potrjuje tudi kazalnik verjetnosti preživetja, ki znaša 87 (največ je 100). Med srednjeročnimi cilji podjetja je, da do 2020 ustvarijo 100 milijonov EUR (Plastika Skaza d.o.o.: prihodnosti podjetja so dali prednost pred družinsko povezavo, 2017).

4 EMPIRIČNI DEL

4.1 Predstavitev metodologije

V empiričnem delu magistrskega dela sem naredila kvalitativno raziskavo, to je pol strukturirane intervjuje. S kvalitativno raziskavo želim pridobiti poglede in mnenja ljudi, ki delajo v slovenskih hitro rastočih podjetjih in ki imajo stik z motivacijo zaposlenih. Pri tem sem se navezala na prvotno zastavljena raziskovalna vprašanja, s katerimi sem lažje prišla do zaključkov obravnavane teme. Zavedam se, da glede na majhen vzorec, to je šestih sogovornikov, pridobljenih podatkov in informacij ne morem posploševati na celotno populacijo, vendar pa tak vzorec pokaže nekaj skupnih točk, ki so jih sogovorniki podali v raziskavi.

Kvalitativno raziskovanje išče intenziven ali dolgotrajen kontakt z vsakodnevnimi situacijami, ki so običajne, normalne in se odražajo v vsakdanjem življenju oseb, skupin, družb, organizacij. V splošnem preučuje, kako ljudje v določenih situacijah razumejo, razlagajo vsakodnevne dogodke in nanje tudi reagirajo. Raziskovalec želi dobiti celosten vpogled v kontekst, ki ga preučuje, to je njegovo logiko, ureditve in pravila. Želi »od znotraj« zajeti podatke o zaznavah akterjev, in sicer s pozornostjo, empatičnim razumevanjem, tako da odstrani vse predsodke raziskovanih področij. Pri tem je raziskovalec glavni merilni instrument (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 15).

Študija primera temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne analize, ki preučuje motivacijo zaposlenih v slovenskih hitro rastočih podjetjih in v izbranih gazelah, ki so dosegle zlato, srebrno ali bronasto priznanje v obdobju zadnjih desetih let. Izdelava študije primera je bila opravljena z intervjuji v treh podjetjih, in sicer po dva intervjuja v vsakem, z vodjo in zaposlenim. Poznamo več vrst intervjujev, sama sem uporabila pol strukturiran intervju, sestavljen iz enajstih vprašanj. Intervju je bil sestavljen iz več sklopov vprašanj, ki so se po temah navezovala na raziskovalna vprašanja.

Obstaja več delitev vrst intervjujev, pri čemer je najpogostejša delitev glede na strukturiranost:

- **strukturiran** intervju pomeni v procesu spraševanja formalizirano metodo, vprašanja zaprtega tipa in zanj so značilni pričakovani odgovori;
- **delno strukturiran** intervju je najpogostejša oblika pridobivanja kvalitativnih podatkov. Vprašanja so odprtega tipa, ki jih lahko sami predhodno pripravimo ali so popolnoma prosta. S tem tipom lahko dobro preiščemo novo področje raziskovanja, saj lahko odkrijemo, kje so problemi, kako ljudje gledajo nanje, kako se o tem pogovarjajo (kakšno terminologijo uporabljajo v zvezi s tem, na kakšni ravni razumejo pojav). Tak intervju je fleksibilnejši, z njim se bolj približamo vrednostni ravni, odgovori so bolj spontani, konkretni, samo odkrivajoči in osebni. Analiza je veliko težja in traja dlje, zato lahko uporabimo analizo vsebine ali zgolj neposredne navedbe, ki dobro odražajo teme raziskave. Zavedati se je potrebno še, da so rezultati različnih intervjujev težko primerljivi (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 40–41).

4.2 Namen in cilji raziskave

Namen kvalitativne raziskave je odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja, ki sem jih postavila že v uvodu magistrskega dela in so sestavljena iz enega glavnega vprašanja in devetih podvprašanj.

Glavno vprašanje: Katerim motivacijskim dejavnikom dajejo prednost v hitro rastočih podjetjih ter kako se ti razlikujejo?

Podvprašanja:

1. Kako in s kakšnimi pristopi motivirajo vodje v slovenskih hitro rastočih podjetjih zaposlene?
2. Koliko znanja imajo vodje v slovenskih hitro rastočih podjetjih na področju motiviranja zaposlenih?
3. Kako zaposleni in vodje delajo za cilje in vizijo hitro rastočega podjetja?
4. Kakšna je organizacijska klima in delovno okolje v slovenskih hitro rastočih podjetjih?
5. Kako poteka komunikacija v slovenskih hitro rastočih podjetjih ter kakšna je povezava z motivacijo zaposlenih?
6. Kako denarne ali nedenarne nagrade vplivajo na motivacijo v slovenskih hitro rastočih podjetjih oziroma jih vodje sploh uporabljajo?
7. Kako so zaposleni v slovenskih hitro rastočih podjetjih nagrajeni za svoje uspešno delo?
8. Zakaj imajo slovenska hitro rastoča podjetja toliko dela z rastjo in večjo prodajo ter promocijo, da se vodje nimajo časa ukvarjati z zaposlenimi?

9. Kako s pomočjo različnih pristopov skrbijo vodje v slovenskih hitro rastočih podjetjih za motivacijo zaposlenih?

Namen magistrskega dela je ugotoviti, kako vodje v slovenskih hitro rastočih podjetjih skrbijo za motiviranje zaposlenih. Pri tem želim ugotoviti, kakšno nagrajevanje uporabljajo in če ga sploh uporabljajo, torej ali prakticirajo denarno ali nedenarno nagrajevanje in kaj bi si sami zaposleni želeli dobiti v zameno za dobro opravljeno delo. Predvsem pa me zanima, zakaj se vodje ne želijo ukvarjati z zaposlenimi in nimajo pravega izobraževanja na področju motiviranja, ki pa je še tako pomembno za uspešnost delovanja. Z lastnimi dognanji želim opozoriti na pomembnost motivacije in podati predloge za izboljšavo ter prispevati k učinkovitejšemu delovanju podjetij. Moja magistrsko delo je pomembna, da pokaže vplivnost motivacije na delovnem mestu in njene pozitivne učinke na zaposlene.

V empiričnem delu predstavlja glavni cilj izvedba študije primera na treh slovenskih hitro rastočih podjetjih: XLAB d.o.o., NiceLabel d.o.o. in Plastika Skaza d.o.o. Podcilj je ugotoviti, ali so zaposleni primerno motivirani in zadovoljni z delom v podjetju. Vse odgovore v intervjujih bom analizirala sama in izluščila bistvene podatke, ki se bodo navezovali na raziskovalna vprašanja. Kot zaključni cilj želim primerjati rezultate treh izbranih slovenskih hitro rastočih podjetij in jim na podlagi obstoječega stanja ponuditi priporočila za izboljšave.

4.3 Izvedba intervjujev

Z izbranimi podjetji sem izvedla šest intervjujev, v vsakem podjetju z vodjo in njegovim podrejenim zaposlenim. Pred izvedenim intervjujem sem potencialne sogovornike po elektronski pošti vprašala, če so pripravljeni sodelovati v intervjuju, vezanim na mojo magistrsko delo, in se navezuje na hitro rastoča podjetja. V predstavitvenem mailu sem se na kratko predstavila in razložila namen magistrskega dela in potek intervjuja. Intervjuje sem poskušala izvesti osebno, ampak so zaradi drugih službenih obveznosti štirje sogovorniki opravili intervju preko Skypa, dva pa sem opravila osebno na sedežu podjetja. Vse intervjuje sem zvočno posnela, pri tem sem jih vprašala za dovoljenje snemanja, ki so mi ga vsi odobrili. Vprašalnik, ki sem ga sestavila, je bil odprtega tipa, in sicer se je ta nekoliko razlikoval glede na to, ali je odgovarjal vodja ali zaposleni. Vzorec obeh vprašalnikov je predstavljen v Prilogi. Med intervjujem sem z dodatnimi vprašanji spodbujala intervjuvance, da so bolj poglobljeno odgovarjali na vprašanja, in sicer s pomočjo pojasnjevalnih in potrditvenih vprašanj. Vsem sogovornikom sem se po koncu intervjuja zahvalila za njihov čas in sodelovanje, saj sem za natančnejšo analizo imela na voljo le najboljša hitro rastoča podjetja zadnjih desetih let, ki so dosegla zlato, srebrno ali bronasto gazelo, kar je 24 hitro rastočih slovenskih podjetij. Za svojo raziskavo sem za vire uporabila podatke, pridobljene na podlagi intervjujev, poleg tega sem uporabila podatke s spletnih strani podjetij ter iz javno dostopnih objavljenih člankov. Časovno so trajali intervjuji od 30

do 45 minut, glede na razpoložljivi čas sogovornika, ki sem se mu prilagodila, žal so bili vsi časovno omejeni. Intervjuji so se izvajali od 8. junija 2017 do 11. julija 2017, glede na razpoložljivost sogovornikov.

V nadaljevanju bom najprej predstavila vzorec intervjuvancev v Tabeli 6. Intervju sem opravila s šestimi sogovorniki, od tega z enim moškim in petimi ženskami.

Tabela 6: Seznam sodelujočih v raziskavi

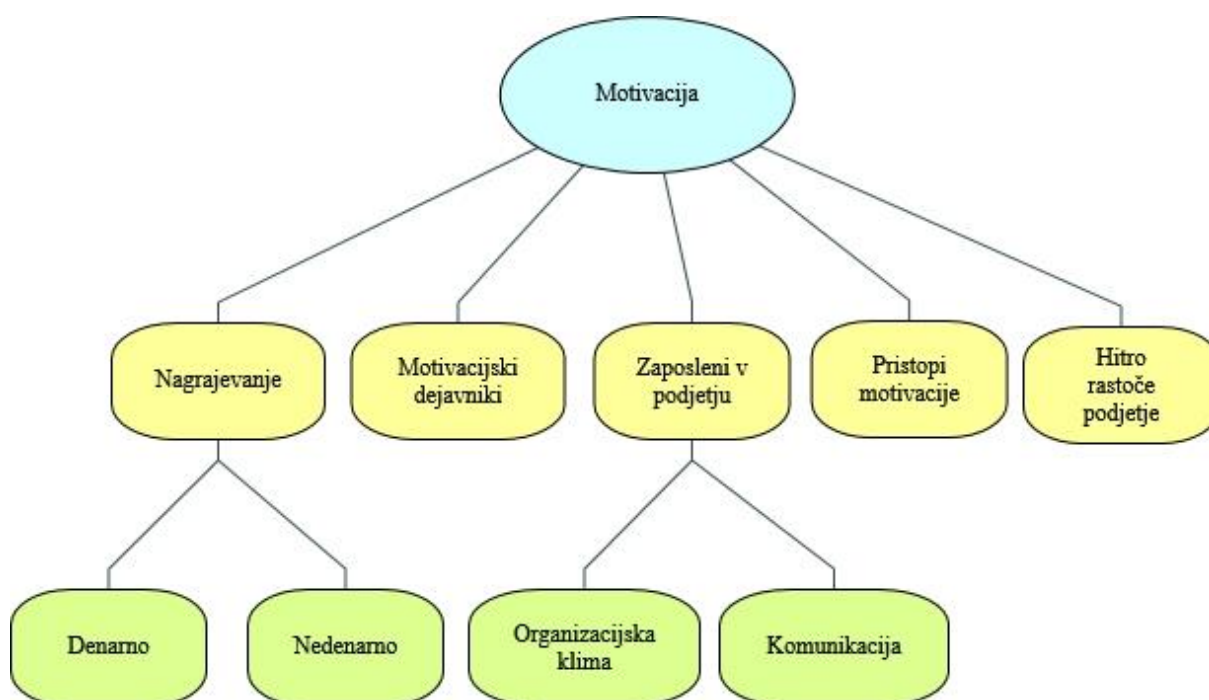
Podjetnik	Podjetje in gazela	Funkcija	Datum in čas	Prostor	Trajanje
Gregor Pipan	XLAB d.o.o., srebrna gazela 2011	Vodja: soustanovitelj in izvršni direktor, vodja oddelka za R&R	8. junij 2017, 9.00–9.30	Sedež podjetja	30 minut
Merisha Zajec	XLAB d.o.o., srebrna gazela 2011	Zaposlen: finančni analitik in pravni svetovalec	8. junij 2017, 9.30–10.00	Sedež podjetja	30 minut
Barbara Kitek	Plastika Skaza d.o.o., zlata gazela 2014	Vodja: vodja kadrovske službe	28. junij 2017, 9.30–10.00	Skype	30 minut
Vesna Bobar	Plastika Skaza d.o.o., zlata gazela 2014	Zaposlen: asistent v oddelku človeških virov	28. junij 2017, 9.00–9.30	Skype	30 minut
Katja Zakrajšek	NiceLabel d.o.o., zlata gazela 2016, srebrna gazela 2015	Vodja: vodja kadrovske službe	29. junij 2017, 13.00–13.45	Skype	45 minut
Petra Treven	NiceLabel d.o.o., zlata gazela 2016, srebrna gazela 2015	Zaposlen: administrativni pomočnik izvršne ekipe	11. julij 2017, 10.00–10.30	Skype	30 minut

4.4 Rezultati raziskave

Analizo opravljenih intervjujev sem pričela najprej z urejanjem vseh dobljenih informacij in podatkov. Rezultate raziskave predstavljam na podlagi temeljnih raziskovalnih vprašanj, pri tem pa lahko z odgovori udeležencev najdem skupne točke, ki privedejo do oblikovanja končnega sklepa. Odgovore sodelujočih predstavljam po posameznih vprašanjih, postavljenih v intervjuju in prikazanih na Sliki 9. Kvalitativno analizo sem opravila tudi s pomočjo programa nVivo, ki bolj sistematično prikaže rezultate raziskave.

NVivo je programska oprema, ki podpira kvalitativne raziskave in je zasnovan tako, da pomaga organizirati, analizirati in najti vpogled v nestrukturirane ali kvalitativne podatke, kot so intervjuji. NVivo ponuja prostor za organiziranje in upravljanje proučevanega gradiva, tako da lahko začneš z iskanjem vpogleda v podatke. Prav tako ponuja orodja, ki omogočajo učinkovitejše postavljanje vprašanj o izbranih podatkih. Z uporabo programa NVivo za podporo mojemu raziskovalnemu projektu lahko: delam učinkoviteje, prihranim čas, hitro organiziram, shranim in naložim podatke, odkrijem povezave na način, ki jih ni mogoče ročno opredeliti (QSR, 2017).

Slika 9: Prikaz raziskovanja motivacije



Prvo vprašanje se navezuje na motivacijo in vodjo, tako sem vse intervjuvance najprej vprašala po opredelitvi pojma motivacije. Za vse je motivacija nekaj, kar ti da zagon, kar bi lahko povezala z Luthansovo izpeljavo iz latinske besede «*movere*», torej premikati se. Vsak od njih je opredelil definicijo motivacije z drugačnimi besedami, predstavljenimi v Tabeli 7.

Vse tri zaposlene so povedale, da se v podjetju počutijo motivirane od vodje in tudi od drugih sodelavcev. Merisha je motivacijo potrdila z zaupanjem vodje, ki jo spodbuja pri delu in jo pohvali ter kritizira, če je to potrebno. Ravno tako je tudi Petra pohvaljena, zraven poudarja tudi nasmešek, ki ji ga za dobro opravljeno delo nameni vodja. Med vsemi tremi je najbolj motivirana Vesna, saj izpostavi motivacijo kot zelo pomemben dejavnik, ki se kaže v pozitivnih besedah, pohvalah in pogovorih.

Gregor pove, da sodelavce motivira s hrano, kot sta sladoled in sadje, pa tudi z zanimivim delom, kar se mu zdi glavni dejavnik. Glede krenenj pa pravi, če jih že uporablja, jih le na nezavedni ravni. Tudi Katja potrjuje, da se krenenj ne zaveda in jih sistematično in premišljeno ne počne, meni, da ljudem že veliko pomeni, če jih poslušas in si vzameš čas. Zaveda se, da najprej motivira ljudi z vzpostavljenim odnosom, s tem da pokaže, koliko so pomembni. Pri Plastiki Skazi d.o.o. pove Barbara, da uporabljajo veliko različnih pristopov za izboljšanje motivacije in na tem ves čas tudi gradijo.

Gregor prizna, da ima premalo znanja na področju motivacije, Barbara pa pove, da nisi nikoli dovolj izobražen na nobenem področju, se pa počuti, da lahko motivira svoje zaposlene. Od vseh vodij samo Katja pove, da ima teoretično znanje, saj deluje na področju motivacije, ji pa primanjkuje praktični del in bi se vedno lahko še česa naučila. Razlog je tudi to, da ima samo eno podrejeno in ne more vzpostaviti pravega odnosa vodje do več zaposlenih.

Tabela 7: Opredelitev pojma motivacije

Podjetnik	Podjetje	Opredelitev pojma motivacije
Gregor Pipan	XLAB d.o.o.	Motivacija mi pomeni, da ljudje radi delajo.
Merisha Zajec	XLAB d.o.o.	Motivacija je tisto, zaradi česar v bistvu rada hodim ali pa ne rada hodim v službo. Tisto, kar me žene, da zjutraj vstanem in pridem z veseljem delat.
Barbara Kitek	Plastika Skaza d.o.o.	Motivacija pomeni nek zanos, zagon, da delo opravljamo še boljše, kot bi ga opravljali brez motivacije, da naredimo več in bolj učinkovito v krajšem času.
Vesna Bobar	Plastika Skaza d.o.o.	Motivacijo bi opisala v tem, da ti da nek dodaten zagon, motivacija je nekaj, kar te spodbuja in te poriva vedno in vedno naprej, da ne stagniraš in da vedno napreduješ, to je veter v hrbet.
Katja Zakrajšek	NiceLabel d.o.o.	Motivacija je energija, ki te premika naprej.
Petra Treven	NiceLabel d.o.o.	Motivacija je neko dejanje ali stvar, ki me pripravi, da lažje nekaj naredim ali da se lažje nečesa lotim.

V Tabeli 8, 9, 10 so prikazani dejavniki po pomembnosti, kjer 1 pomeni najpomembnejši dejavnik, in 8 najmanj pomemben dejavnik. Dejavniki so prikazani po podjetjih in po ločeni razvrstitvi za vodjo in zaposlenega.

Tabela 8: Prikaz Herzbergovih dejavnikov podjetja Plastika Skaza d.o.o.

Oseba/ dejavniki	Vodja – Barbara	Zaposlena – Vesna
1	Osebna rast	Osebna rast
2	Odgovornost	Zanimivost dela
3	Odnos s sodelavci	Odnos s sodelavci
4	Organizacijska klima	Organizacijska klima
5	Varnost zaposlitve	Varnost zaposlitve
6	Zanimivost dela	Denar
7	Denar	Odgovornost
8	Sodobna tehnologija	Sodobna tehnologija

Tabela 9: Prikaz Herzbergovih dejavnikov podjetja XLAB d.o.o.

Oseba / dejavniki	Vodja – Gregor	Zaposlena – Merisha
1	Zanimivost dela	Organizacijska klima
2	Osebna rast	Odnos s sodelavci
3	Sodobna tehnologija	Denar
4	Organizacijska klima	Osebna rast
5	Odnos s sodelavci	Varnost zaposlitve
6	Odgovornost	Zanimivost dela
7	Denar	Odgovornost
8	Varnost zaposlitve	Sodobna tehnologija

Tabela 10: Prikaz Herzbergovih dejavnikov podjetja NiceLabel d.o.o.

Oseba / dejavniki	Vodja – Katja	Zaposlena – Petra
1	Odnos s sodelavci	Osebna rast
2	Organizacijska klima	Varnost zaposlitve
3	Zanimivost dela	Odnos s sodelavci
4	Odgovornost	Zanimivost dela
5	Osebna rast	Denar
6	Denar	Organizacijska klima
7	Sodobna tehnologija	Odgovornost
8	Varnost zaposlitve	Sodobna tehnologija

Drugo vprašanje temelji na motivacijskih dejavnikih in Herzbergovi motivacijski teoriji oziroma razlogih za delo. V intervjuju sem zaposlenim in vodji dala na izbiro osem motivacijskih dejavnikov, ki so jih razvrstili po pomembnosti, med njimi so štirje, ki se po Herzbergovi teoriji uvrščajo med higienike: denar, odnos s sodelavci, varnost zaposlitve, organizacijska klima, in štirje, ki se uvrščajo med motivatorje: sodobna tehnologija, zanimivost dela, osebna rast, odgovornost. Najprej so predstavljeni higieniki in nato motivatorji v odnosu na vodje in zaposlene v hitro rastočih slovenskih podjetjih.

Higieniki:

- pri vseh intervjuvancih je na najvišjih mestih odnos s sodelavci, ki je med najpomembnejšimi motivacijskimi dejavniki. Pri zaposlenih je še posebej pomemben, saj je pri vseh na enem izmed prvih treh mest. Pri eni izmed vodji pa je celo na prvem mestu pomembnosti. Za zaposlene je torej pomembno, v kakšnem kolektivu delajo, saj je odnos bistven za vse zaposlene in ustvarja ozračje v podjetju;
- za dejavnik denar lahko potrdim, da ni glavni motivator, saj se pojavlja od petega do sedmega mesta, samo pri eni zaposleni je na tretjem mestu. Pri vseh vodjih je denar na nižji lestvici pomembnosti, pri zaposlenih ravno tako velja za varnost zaposlitve. Denar torej ni najpomembnejši dejavnik, je pa pomemben za preživetje, ker je to dejavnik, ki ga prejmejo vsi že v osnovni plači, ga imajo vsi za samoumevni dejavnik;

- varnost zaposlitve je višje opredeljena pri zaposlenih kot pri vodjih, ampak tudi pri zaposlenih ni na prvih mestih, razen pri eni, pri kateri je drugi najpomembnejši motivacijski dejavnik. Za izgubo službe se bolj bojijo zaposleni, ki so na nižjem položaju, torej je varnost zaposlitve povezana tudi s položajem v podjetju;
- organizacijska klima je na prvem mestu pomembnosti pri enem zaposlenem in pri vodji, ki nista iz istega podjetja. Pri drugih pa je srednje pomemben dejavnik. Kako se zaposleni počutijo, je pomemben dejavnik, ki mora biti za dobro opravljeno delo vedno prisoten v podjetju.

Motivatorji:

- motivacijski dejavnik sodobna tehnologija je pri vseh na zadnjem mestu pomembnosti, le pri eni vodji je izjema in se nahaja na tretjem mestu. To lahko povežem s tem, da je vodja tehnološkega podjetja XLAB d.o.o. Za vse druge, pri katerih je na zadnjem mestu, pa menim, da je v sodobnem času tehnologija že ključni dejavnik, ki mora biti prisoten in posodobljen, saj se večinoma opravlja dela s pomočjo sodobne tehnologije, ki je ravno tako samoumevni dejavnik, vedno prisoten;
- kot zelo pomemben dejavnik se kaže tudi dejavnik osebna rast, ki je pri dveh zaposlenih in dveh vodjih na prvem mestu, pri drugih dveh pa je dejavnik srednje pomemben. Ljudje radi gradijo na sebi, kar se tudi kaže v tem, da je to najpomembnejši dejavnik;
- odgovornost je po lestvici pomembnosti višje stoječa pri vseh vodjih, pri zaposlenih se nahaja na zadnjem mestu pomembnosti. Ravno tako je odgovornost povezana s položajem delovnega mesta, če je višji položaj, kot je položaj vodje, ima večjo odgovornost do dela in do podrejenih;
- zanimivost dela je po pomembnosti visoko pri dveh vodjih in enem zaposlenem. Pri drugih pa je nekje na sredini. Pestrost dela mora biti zagotovljena, da popestri vsakdanji delavnik. Če je delo tudi hobi, je zanimivost dela vsak dan prisotna kot motivacijski dejavnik.

Vizija in cilji podjetja so tretje vprašanje, kjer sta v Plastiki Skazi d.o.o. vizija in poslanstvo postavljeni do leta 2025, kjer živijo skozi vrednote podjetja. Vesna pove njihovo vizijo, ki se glasi: ideje zbrusimo do ravni, ki spremeni pričakovanja ljudi, na vsaki točki ustvarjanja nas do samo svoje lepote vodijo naše vrednote: svoboda, cilji, izkušnja, narava, pogum, pri tem dodaja, da te vrednote vsakodnevno uporablja pri svojem delu in se počuti del vizije in poslanstva podjetja. Barbara je vodja kadrovske službe in k viziji prispeva z velikim deležem, saj skrbi za razvoj kadra in za zaposlovanje. Pove, da če bo sama boljše zaposlovala, bo podjetje boljše delalo in hitreje ter lažje bodo prišli do cilja. Že zdaj pa vsak mesec govorijo o viziji in poslanstvu podjetja, tako da se lahko zaposleni lažje poistovetijo s tem. Vesna je zaposlena kot kadrovska asistentka, njena pričakovanja od vodje so predvsem, da ji je mentorica, predaja svoje znanje in jo usmerja, Vesnina naloga je, da od svoje vodje

dobi vsa njena znanja, do rešite pa pride tako, da pride k njej s predlogi, ona pa jo dejansko usmeri, v katero smer naj se obrne.

Vizija podjetja XLAB d.o.o. je postati najboljše tehnološko inovativno podjetje v regiji, kar velja tudi za cilj. Gregor pove, da k viziji prispeva 1 procent, glede na to, da jih je 100 zaposlenih. Mersiha pove, da so trenutno v fazi redifiniranja osnovnih temeljev podjetja, vizija pa je, da delajo dobro na svojem področju in postanejo vodilni ponudnik svoje tehnologije, da postanejo najboljši na tržišču. Sama prispeva tako, da dela svoje delo dobro, in išče načine, kako bi ga naredila še boljše in učinkovitejše, trudi se optimizirati čas za stvari, ki jih opravlja. Njena naloga je, da skrbi, da so operativne stvari na njihovem oddelku vse narejene, da so plače pripravljene, da so ljudje razporejeni po projektih, da samo delo teče nemoteno in da imajo projektni vodje podporo na projektih glede administrativnih in finančnih vidikov, skrbi pa tudi za to, da imajo zaposleni na voljo sredstva za izobraževanje in osnovno opremo za delo.

Podjetje NiceLabel d.o.o. ve, da so z vidika podjetja najboljši, ker jim to trg sam pove, želijo pa postati prvi tudi po prodaji in dobičku. Katja k temu pripomore z iskanjem novih sodelavcev na trgu, ki jih bojo prodajno uspeli najboljše prikazati trgu, in s tem spodbuja, da vodje prenašajo vizijo na zaposlene in na rezultate. V podjetju imajo petkove pogovore (angl. *Friday talk*), to je govor njihovega šefa, ki pove, na kateri točki so in kaj morajo narediti, da bojo še boljši. To so stvari, ki doprinesejo k temu, da zaposleni strmiijo k viziji in h končnemu cilju. Petra doda, da je njihov slogan biti čim bolj efektiven in organiziran. Njena naloga je biti asistentka določenim vodjem in tudi organizacija dogodkov in potovanj. Sama pravi, da k viziji prispeva že s samo klimo, ki jo vodi k temu, da se trudi biti čim hitrejša in natančna, da pomaga sodelavcem in jim je na voljo, da naredi pravočasno svoje zadolžitve in da vse od sebe. Od vodje pričakuje, da jo bo ustrezno vodil, predstavil stvari, jo bo znal motivirati in prepoznati, kaj naredi dobro in kaj slabo, ter na to podal kritiko. Katja od svojih zaposlenih pričakuje, da delajo v dobro podjetja, drugo pa, da so se pripravljene učiti, da se znajdejo sami, so proaktivni in samo iniciativni ter dovolj motivirani, da grejo sami poiskati informacijo in pridejo že s predlogom.

Četrto vprašanje se navezuje na organizacijsko klimo. Podjetje XLAB d.o.o. ima pozitivno klimo, kjer vlada prijateljsko vzdušje, med sabo se dobro razumejo. Organizacijsko so si enakopravni, nimajo hierarhij, Gregor delovno okolje ustvari z zgledom, dela tisto, kar se mu zdi prav in kar si želi, da delajo drugi. Merisha potrdi, da za delovno okolje poskrbi vodja, tako da imajo na voljo delovno opremo, primerno glasnost v pisarnah, prostori so opremljeni z rastlinjem.

V podjetju Plastika Skaza d.o.o. obe, tako vodja kot zaposleni, poudarita prisotnost dobre organizacijske klime, ki se kaže skozi odlične odnose s sodelavci in odkrito komunikacijo. Vesna doda, da se to kaže skozi sproščenost, timsko naravnost, z medsebojnim podpiranjem in sodelovanjem ter druženjem. Odnos do sodelavcev je sproščen in spoštuječ,

nekateri se družijo tudi v prostem času, skupaj pijejo kave, imajo različne delavnice, Barbara je omenila teambuilding na medsebojnih odnosih in komunikaciji. Petra izpostavi, da za delovno okolje vodja dobro poskrbi, saj imajo vsako jutro jutranje koordinacije z namenom, da izvejo, kaj bo kdo počel, sledita tudi kava in pogovor, vodja pa je večkrat pobudnica za odlično vzdušje na delovnem mestu. Delajo tudi zlato nit, kjer vidijo napredek in kaj morajo še izboljšati, klimo merijo dvakrat letno.

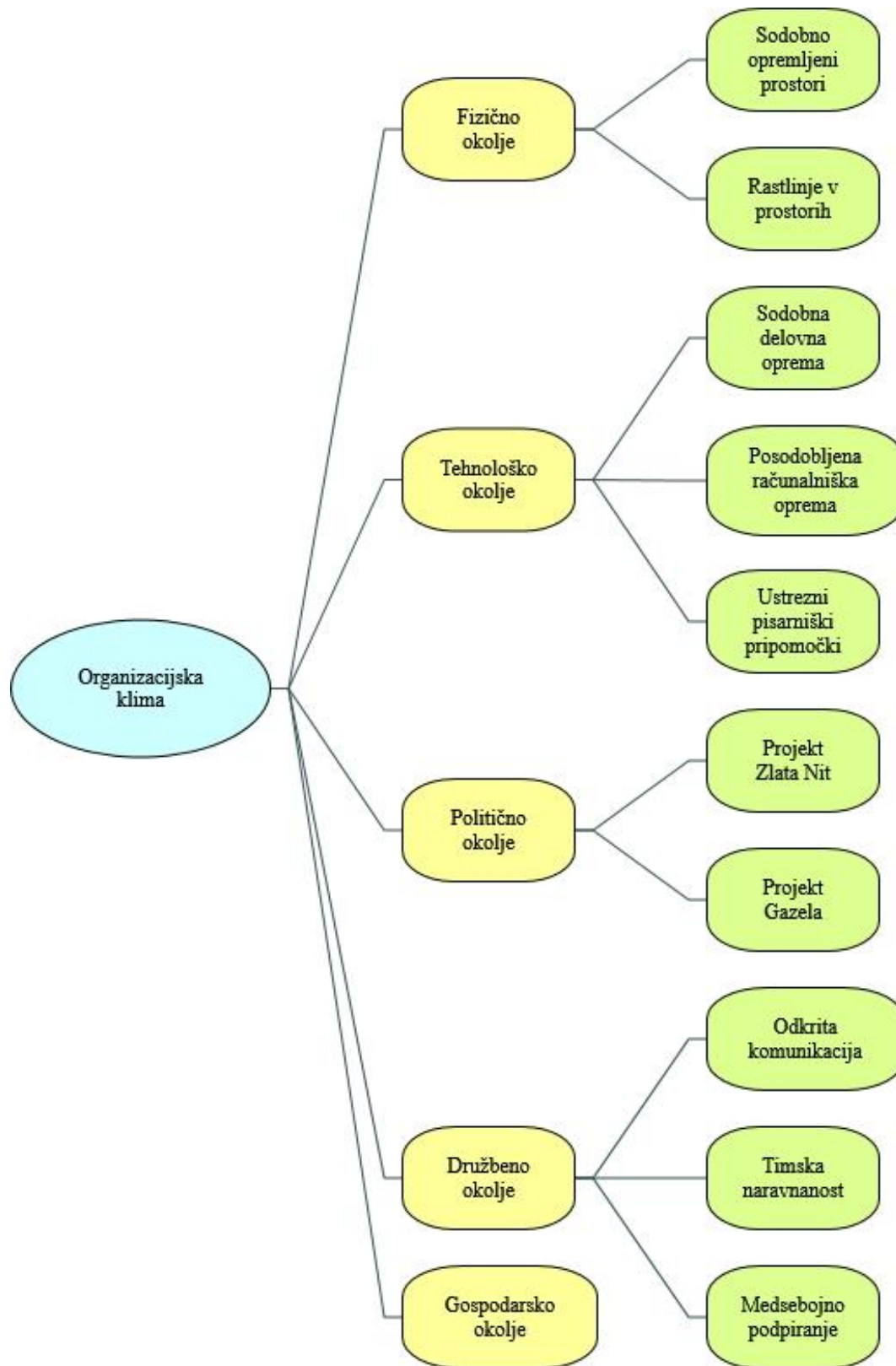
Podjetje NiceLabel d.o.o. ravno tako poudari dobro organizacijsko klimo, ki se kaže skozi dobre odnose s sodelavci, dobrim delovnim okoljem, ki se kaže skozi pogoje dela, prostore, računalniško opremo. Petra doda, da če imajo dobre pogoje dela, lahko tudi dobro delajo, zato je tudi vodstvo zadovoljno. Če kdo od zaposlenih potrebuje pomoč, so si vedno na voljo, sama svoje okolje opiše z besedo »toplo«. Podjetje je vključeno v zlato nit, in sicer na področju podjetništva in inovativnosti, skozi katero se kaže emocionalna zavezanost podjetju, kar Katja omeni kot najpomembnejšo stvar pri sami klimi, kjer so ljudje, ki rastejo in se razvijajo s podjetjem. Izpostavi pa tudi pomanjkljivosti pri prenosu informacij in preveč naloženih stvari, potem zmanjka časa za pogovore z ljudmi in za osebno življenje.

Na Sliki 10 je prikazana organizacijska klima, deljena na več elementov organizacijskega okolja.

Peto vprašanje temelji na komunikaciji, kjer podjetje Plastika Skaza d.o.o. zelo veliko dela z notranjo komunikacijo, kar pomeni, da so zaposleni obveščeni o vseh pomembnih poslovnih odločitvah podjetja, in prav tako vsak mesec govorijo o viziji in poslanstvu z namenom poistovetenja zaposlenih. Komunikacija je vedno osebna, če so seveda v isti pisarni, v nasprotnem primeru poteka komunikacija prek maila. Uporabljajo tudi družbena omrežja, kot je Facebook, kjer imajo ustvarjeno svojo zasebno skupino, ter uporabo Viber aplikacije. Vodja o motivaciji razpravlja z zaposlenimi. Vesna pove, da je motivacija zelo pomemben dejavnik, da vsak zaposleni opravlja svoje delo, o tem pravi, da se ne ravno pogovarjajo ali sprašujejo, če si motiviran, ampak so stvari spontane in vodja sama pri sebi ve, ali so potrebne spodbudne besede ali pomoč.

V podjetju XLAB d.o.o. poteka komunikacija večinoma prek mailov, saj za navodila ne potrebuješ vsakodnevnih pogovorov in sestankov ter druženj ob kavi. Gregor pravi, da je sicer komunikacija precej individualna in odvisna od vsakega posameznika, saj so nekateri bolj zadržani in je težje priti do njih ter njihovega mnenja, drugi pa se glasno razburijo, čeprav ni še ničesar narobe. Če pa gre za resne zadeve, to je v primeru zadovoljstva in področja dela, se v živo prediskutira. Merisha dodaja, da komunikacija poteka odprto in probleme sproti rešujejo, poteka pa preko vseh kanalov: preko telefona, fizično, na sestankih, preko mailov, ampak vsekakor odprto in sproščeno. Sama izpostavi prednosti in slabosti, in sicer fizično vidiš neverbalno komunikacijo, hitreje rešiš stvari, prednost elektronskega komuniciranja pa je, da imaš dogovor / določeno stvar na papirju, kjer je dokazljivo in jih tako tudi težje spregledaš oziroma pozabiš.

Slika 10: Organizacijska klima

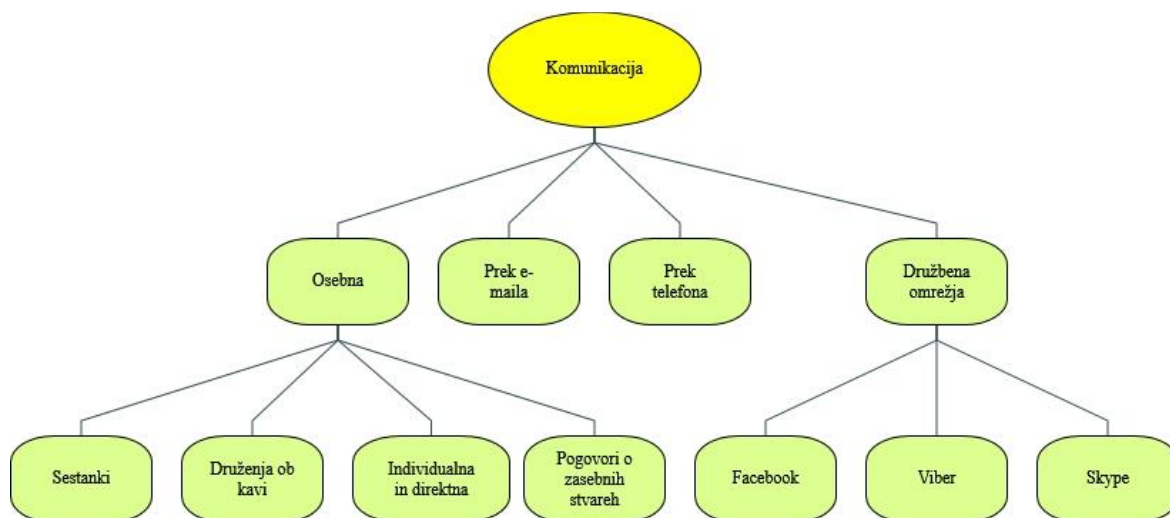


Prirejeno in povzeto po G. Rusu & S. Avasucui, *Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate*, 2014, str. 52.

Gregor upa, da so njegovi zaposleni motivirani, vendar pravi, da se o tem ne pogovarja z vprašanjem, kaj te motivira, ampak to poskuša izvedeti s tem, da jih vpraša, kako se počutijo, če jim kaj manjka. Od zaposlenega poskuša izvedeti, kaj ga bo motiviralo za delo. Merisha se strinja, da vodja razpravlja in se zaveda, da je motivacija zelo pomembna in potrebna. Konkretno jih ne vpraša, kaj jih motivira, imajo pa letne razgovore, kjer povejo, kako so zadovoljni s svojim delom, in če imajo kakšne želje ali pripombe. Skozi sproščen pogovor vidijo, ali je človek motiviran.

Podjetje NiceLabel d.o.o. uporablja več vrst komunikacije, vendar se Katji zdi najpomembnejši osebni odziv in ne preko maila, saj se veliko stvari izgubi. Ravno tako tudi Petra potrdi, da bi lahko bilo več direktne komunikacije, da se točno pove, kaj je potrebno narediti, imajo pa osebno komunikacijo prek maila in tudi prek Skypa. Vodja in zaposlena povesta, da se o motivaciji direktno ne pogovarjata in ne z vprašanjem, kaj te motivira, ampak planirata mesečne ali letne razgovore, da tam poveš, s čim nisi zadovoljen. Smiselno se je pogovarjati, kaj določenega človeka motivira, saj je ključno poznati svoje ljudi. Katja ravno tako izpostavi individualni odnos do motivacije, saj pravi, da ne moreš iz knjig prepisati, kaj koga motivira, saj nekoga motivirajo bombončki, drugega denar, tretjega pohvala. Na Sliki 11 je prikazan potek komunikacije v izbranih slovenskih hitro rastočih podjetjih.

Slika 11: Komunikacija



Odnos do zaposlenih je temelj šestega vprašanja, saj v podjetju Plastika Skaza d.o.o. pove Barbara, da govorijo tudi o zasebnih stvareh, sama je njihov zaupnik. Izjemen posluh ima pri tem tudi vodstvo, ker, ko pridejo z argumentirano zadevo, je ni stvari, ki ne bi bila odobrena in ne bi šla v dobro njihovega zaposlenega, zaposleni so torej na prvem mestu. Osebno nima svoje pisarne, tako da sedi s svojo ekipo, imajo pa vsak dan koordinacije v podjetju, kjer se v desetih minutah dogovorijo vse, kar je narobe in kaj vse se dogaja in lahko sproti rešujejo. V proizvodnji je prisotna dvakrat do trikrat na teden. Vesna potrdi, da vsak

pogovor začnejo z dobro jutro, kako si, ali je vse v redu, vmes imajo koordinacijo, kjer se pogovarjajo o nalogah in projektih, se pa tudi vodja z njimi pogovarja o osebnih stvareh, je vedno na voljo. Z vodjo preživijo osemurni delavnik, ker so v isti pisarni. Tudi ko je kakšen projekt, je na voljo in si vzame čas, da dela z njimi, vedno si vzame čas, zaposleni pomaga ter jo usmerja. Vesni je pomembno, da z vodjo preživlja čas, in misli, da je dobro, da ve, kaj počne. Nikakor pa ne v tej smeri, da bi dejansko preverjala naloge, ali si naredila to, kdaj boš naredila to, velik poudarek je na zaupanju in svobodi. Njena naloga je, da opravi svoje projekte. Pohvale so zelo pomembne, ni vedno motivacija samo denarna nagrada, motivacija je tudi odnos, kako se znotraj ekipe razumejo.

V podjetju XLAB d.o.o. so večinoma prijateljski stiki, govorijo o službenih in zasebnih stvareh. Gregor ne sledi delu zaposlenih, ker jim je potrebno zaupati, s tem pokaže določeno stopnjo zaupanja. 40 procentov svojega časa nameni temu, da komunicira znotraj podjetja. Za dobro delo da odziv, tako da jih pohvali na sestanku in tam izpostavi dobro delo, lahko je pohvala v obliki denarja, lahko pa tudi kako drugače, vedno se da nekako kompenzirati take stvari. Merisha pove, da govorijo tudi o zasebnih stvareh, se pogovarjajo o tem, kaj se komu dogaja, se poznajo na osebni ravni in ne samo na poslovni, to ji odgovarja do neke mere, ampak morajo te stvari biti tudi ločene z mejo. Sama veliko časa preživlja z vodjo, zdi se ji pomembno, saj ji on predaja določene stvari, če imajo razlog, v nasprotnem primeru je potrebna samostojnost pri delu. Zdi se ji pomembno dobiti odziv vodje, na splošno se v sedanjem času premalo hvalimo in preveč kritiziramo, stvari pa, ki jih dobro opraviš, so kar samoumevne, to se ji zdi zelo pomembno in je zelo dobrodošlo, ne konstantno, ampak takrat, ko je neka dobra naloga ali ko pokažeš izraziti trud, se ji zdi prav, da se to izrazi in pohvali. Za vodjo lahko reče, da to opazi in to izrazi.

Tudi v podjetju NiceLabel d.o.o. govorijo o zasebnih in službenih stvareh in si zaupajo. Katja pove, da premalo časa preživi s Petro, ker je ona pol tudi od drugih, se pa zaveda, da premalo sledi njenemu delu. Za dobro delo da kakšno pohvalo in po drugi strani prizna, da težko kritizira. Petra potrdi, da govorijo tudi o zasebnih stvareh, v bistvu je topel odnos. Zdi se ji pomembno, da vodja sledi delu, da ve, kako in kaj je narejeno in ima ustrezno motivacijo ter možnost izobraževanj. Opazi, kje so plusi in minusi, kje se da kaj izboljšati in kaj je v redu. Z vodjo so vsak dan skupaj, komunikacija je na tak ali drugačen način, tako da je kar precej časa. Dobi odziv, kar se ji zdi pomembno, ne glede na to, če je pozitiven ali negativen, oboje v smislu motivacije in zaradi osebnostne rasti.

Sedmo vprašanje se navezuje na denarno in nedenarno nagrajevanje. V podjetju Plastika Skaza d.o.o. imajo obe vrsti nagrajevanja. Nedenarno nagrajevanje se kaže s plačanim dopustom in tudi z dodatnimi izobraževanji. Vse nagrade grejo na osebni nivo, in sicer kar vsakemu zaposlenemu več pomeni, tako da nagrajujejo ob rojstnih dnevih in večjih dosežkih. Vesna doda, da se nedenarno nagrajevanje kaže v njihovem internem časopisu Skazalnik, kjer mesečno objavljajo dogodke, pomembne stvari, dosežke, pohvale. Drugi vidik pa je finančni, saj imajo vsak mesec zaposleni možnost dobiti stimulativno plačilo za

dobro opravljene projekte, ki ga merijo po KPI kazalnikih (Ključni kazalniki uspeha), tako da si vsak zaposleni lahko sam izračuna, koliko stimulacije mu pripada. Imajo tudi božičnico, pri tem pa veliko delajo na osebni rasti, kot je izobraževanje. Vesna meni, da denarna nagrada ni več toliko pomembna, kot je bila včasih, je dobrodošla, ni pa poglavitni dejavnik motivacije.

V podjetju XLAB d.o.o. pove Gregor, da je denarno nagrajevanje neoseben način in se ga zadnjega poslužujejo. Boljše kot človek dela, višje bo plačan, kar je tudi zahvala za to, kako dela. Nedenarno nagrajevanje se kaže z zahvalo in prioriteto posameznika, da mu tako pomagaš. Merishi veliko pomeni nagrajevanje, saj meni, da če nekaj dobro opraviš, je prav, da si za to tudi nagradjen, čeprav samo s pohvalo. V podjetju nimajo lestvic nagrad, ker se je zaposlene nagrajevalo po občutku, saj je vsako finančno nagrajevanje posledica nekega dobička oziroma presežka, če tega dobička ni, je potem tudi nagrajevanje težko.

Tudi v podjetju NiceLabel d.o.o. imajo obe vrsti nagrajevanja. Nedenarno nagrajevanje se kaže z izobraževanjem, tudi s potovanji in skozi vsakodnevne stvari, ki so jim na voljo: s pogoji dela in prostori, pikniki in teambuildingi. Denarno nagrajevanje jim je pomembno, nimajo določenih lestvic nagrad, je pa subjektivna ocena, ker se ne da vsega sistematizirati. Petra pove, da imajo kvartalno nadgrajevaje, to je od 0–30 procentov, je pa odvisno od posameznika, koliko naredi in ali si zasluži nagrado. Katja doda, da nekomu denar pomeni več, drugemu manj, zato se ji ne zdi pravično nagrajevati samo z denarjem. Gledajo raje na kvaliteto dela, saj mora biti denar razporejen na prispevek in ne na to, kaj kdo hoče.

Odnosi s sodelavci je osmo vprašanje, kjer je pri izbiri sodelavcev v podjetju Plastika Skaza d.o.o. najpomembnejša energija, se pravi, da vrednote, ki so v njihovem podjetju, živijo tudi zaposleni. Z znanjem lahko ljudje dajo, kar bi želeli, vendar vrednot nimajo vsi enakih. Vesna si želi mladih sodelavcev, odprtih in usmerjenih v učenje svoje osebne rasti, ki imajo vizionarski pogled v prihodnost.

V podjetju XLAB d.o.o. pove Gregor, da zaposleni morajo imeti željo učiti se, imeti željo delati v tehnološko usmerjenem podjetju, saj bojo veliko časa preživeli s spoznavanjem novih stvari. Vsako delovno okolje je stresno, predvsem je pomembno, kako ga posameznik dojema. Problem je, če se ljudje počutijo v stresu in iščejo druge službe. Merisha si želi, da bi se novi zaposleni znali vklopiti v okolje, želi si take ljudi, ki so dobri pri svojem delu in so se pripravljene učiti, da bojo nekaj opravili bolje.

V podjetju NiceLabel d.o.o. pove Katja, da prvo selekcijo na novo zaposlenih dela sama s pomočjo življenjepisa, potem pa z vodjo, sploh za tehnične zadeve, kjer kandidate preverijo s praktično nalogo, da vidijo njihov način razmišljanja. Pomembno je, kakšen se jim zdi človek in koliko žara ima v očeh. Petra doda, da iščejo sodelavce, ki karakternost ustrezajo podjetju, pomembno je, da so za timsko delo, da radi sodelujejo, so iskreni in strokovni, vendar veliko pomeni tudi osebnost in karakterne značilnosti.

Izboljšanje motivacije je tema devetega vprašanja, saj v podjetju Plastika Skaza d.o.o. pove Barbara, da je motivacija izjemno pomembna, saj nemotiviran delavec ne bo nikoli s srcem in dušo pri delu. Motivacija je ena izmed ključnih idej v podjetju. Najpomembnejše je, ker izhaja motivacija iz zaposlenih, se pravi, če so vodje motivirani, bodo tudi zaposleni motivirani; če nimajo zaposleni motiviranega vodje in takega, ki vidi samo težave in nobenih izboljšav, je s tem okužena celotna ekipa. Vesna potrdi, da če imajo neke skupne cilje, vsi vejo, v katero smer grejo, motivacija je dodatni dejavnik, kjer niso vsi samoiniciativni, velikokrat se potrebuje prava beseda v pravem času, da nekdo dobi dodatno spodbudo za naprej. Barbara doda, da veliko delajo na vodjih, jih opolnomočijo, jim dajo znanje, da so lahko kompetentni pred svojo ekipo. Vse ostalo doprinese, vendar ima pa največji vpliv vodja. Vesna je trenutno zadovoljna s tem, kako so motivirani v oddelku, in njena želja je, da se ne spremeni v negativno smer.

V podjetju XLAB d.o.o. pove Gregor, da je motivacija zelo pomemben faktor, ker nemotivirani ljudje ne bodo dosegli ciljev podjetja. Sam ne ve, kako bi izboljšal motivacijo, saj se že sedaj trudijo maksimalno, saj imajo včasih kakšen sladoled, sendviče, v bistvu poskuša razbiti rutino delavnika. Merisha pripisuje zelo velik pomen motivaciji, če so ljudje motivirani, se bolj trudijo, da je delo dobro narejeno, in če je dobro narejeno, potem je lažje dosegati cilje. Sama je precej motivirana, lahko pa bi vse še izboljšala tako, da bi imela malo več delovnega prostora, saj so v majhnem prostoru, kjer je skupaj veliko miz in ni tišine, je delo težje. Želi si bolj umirjeno delovno okolje.

Katja pove za podjetje NiceLabel d.o.o., da motivacija absolutno pripomore, če so njihovi ljudje demotivirani. Motivacija pomeni, da so ljudje angažirani in predani podjetju, je ključna, kar imajo napisano tudi v misiji, da morajo imeti tudi usposobljene ljudi. Morajo pa izboljšati pretok informacij, ker so ljudje včasih pomanjkljivo informirani in ne znajo umestiti naloge, ki jo počnejo, v širši kontekst. Če ljudje znajo osmisлити svoje delo, je tudi njim lažje. Izboljšati torej morajo komunikacijo, ker so ljudje preobremenjeni, problem je tudi, če se ljudje vrtijo znotraj enega projekta in ni rezultata, zato izgubijo voljo. In veliko bo morala še delati z managerji in vključno s sabo, da bojo znali boljše motivirati ljudi. Petra doda, da zaposleni morajo biti motivirani, vsakega motivirajo različne stvari, nekoga denar, drugega odgovornost, tako da je motivacija pomembna. Treba je prepoznati, kaj kateri zaposleni potrebuje. Uvedli bojo več dodatnih stvari, da se bo več dogajalo, saj so kot podjetje preveč na hitro zrasli in niso dohajali vsega, zato so kakšen del spustili iz rok in ga morajo sedaj vzeti v vajeti in izboljšati. Imajo veliko idej, od jutranje joge na delovnem mestu, subvencioniranih kart za fitnes, do raznih vstopnic za koncerte in predstave.

Deseto vprašanje se navezuje na pomen motivacije v hitro rastočih podjetjih. Barbara pove, da v podjetju pripisujejo motivaciji najpomembnejši del. Vesna doda, da so zelo usmerjeni v zaposlene, vedno večji poudarek dajo človeškimi virom, to so ljudje, ki so zaposleni, ki skupaj ustvarjajo zgodbo. Pri njih je pomembno, da se vsi zavedajo pomembnosti. Za doseganje ciljev in vizije so pomembni vsi in ne samo posamezniki

deležniki, torej to niso le vodje, čeprav imajo vodje svoje ekipe, s katerimi dosegajo zgodbo, in s tem kreirajo cilje podjetja. Potrebno je, da je motivacija ključni dejavnik.

V podjetju XLAB d.o.o. pripisuje Gregor zelo visok pomen motivaciji, saj je ta glavni faktor, ki doprinese k dobro izvedenemu delu in pomeni, da se tega zavedajo in skušajo čim več narediti v to smer. Tudi človeškim virom pripisuje velik pomen, saj so ljudje naši stroji. Lahko zloži 20 računalnikov skupaj, sami ne bojo delali, saj morajo biti vedno ljudje v ozadju. Tudi Merisha največji del pripisuje motivaciji. Če so ljudje motivirani, delajo svoje delo dobro in se zavedajo, zakaj opravljajo določeno delo. Ni jim vseeno, kako je delo narejeno, zato lahko podjetje raste in se razvija.

Katja pove za NiceLabel d.o.o., da so v letošnjem letu bistveno več investirali v ljudi kot v rast in prihodke, ker je vizija okrepiti ekipo, da bojo sploh lahko dosegali svoje cilje in da imajo trenutno v prodajni ekipi pol ljudi novih ali na novih delovnih mestih, ki se učijo, da jim bodo potem pomagali prodati produkt in ga povzdignili. Absolutno je tukaj njihovo vodstvo izjemno, saj je treba najprej investirati v ljudi, da potem dobiš rezultat, ne zgodi se torej samo od sebe. Ne moreš pričakovati, da zrasteš na dvakratni ali trikratni promet, ljudi imaš pa isto število ali enako izobražene. Tudi Petra pripisuje velik del človeškim virom in motivaciji, čeprav ji je malo ušla iz rok, ker so prehitro zrasli. Zdi se ji, da so v podjetju zelo pomembni ljudje, saj je to nastalo iz majhne družinske firme in se vseskozi poskuša obdržati občutek družine.

Enajsto vprašanje je tema pristopov motivacije, kjer Barbara pove, da delajo zelo veliko na motivaciji, grejo na osebni nivo zaposlenega, teambuildinge imajo narejene z najnovejšimi trendi, na zadnjem so delali na področju, da so našli samega sebe, torej na duhovnosti. Drugače pa imajo različne oblike, delajo na teambuildingih, združujejo ekipe, da lažje sodelujejo tudi v poslovnem svetu, potem imajo dvakrat na leto druženje zaposlenih, to so piknik Skaza, olimpijske igre in novoletna zabava. Na motivaciji delajo tudi v sklopu športno kulturnega društva Skaza, kjer zaposlenim nudijo ugodnosti, kot so športanje, razvajanje, se družijo in se prijavljajo na različne oviratlone, maratone. Trenutno zaključujejo Skaza mentorja, kjer je vsak zaposleni imel možnost, da se je prijavil na projekt, kjer je spoznal katero koli delovno mesto v podjetju s podelitvijo certifikatov v sklopu Skaza akademije in Skaza mentorja. Otrokom posvečajo veliko skrb, saj so družini prijazno podjetje. Če pride do težav ali če mora kdo kaj urediti v sklopu družine, mu pripada izredni dopust. Organizirajo tudi Božička za otroke, med počitnicami organizirajo otroško varstvo. Izvajajo letne razgovore, kjer imajo zaposleni možnost povedati, kaj jih teži, vodstvo pa ima tudi uradne ure, kamor lahko pridejo vsi zaposleni in povejo, če imajo kakšne pohvale ali če bi kaj izboljšali. Imajo tudi sistem PIPS – to so brezmejne ideje plastike Skaze, kjer lahko predlaga vsak zaposleni izboljšavo, za kar se dobi tudi plačilo, odvisno od velikosti projekta. Veliko delajo na promociji zdravlja. Lani so dobili nagrado na nacionalni ravni, kjer imajo telovadbo na delovnem mestu, nudijo pa petim zaposlenim na leto brezplačne fizioterapije in dopust, da lahko izboljšano delajo na ekonomiji delovnih mest. Vesna doda, da imajo

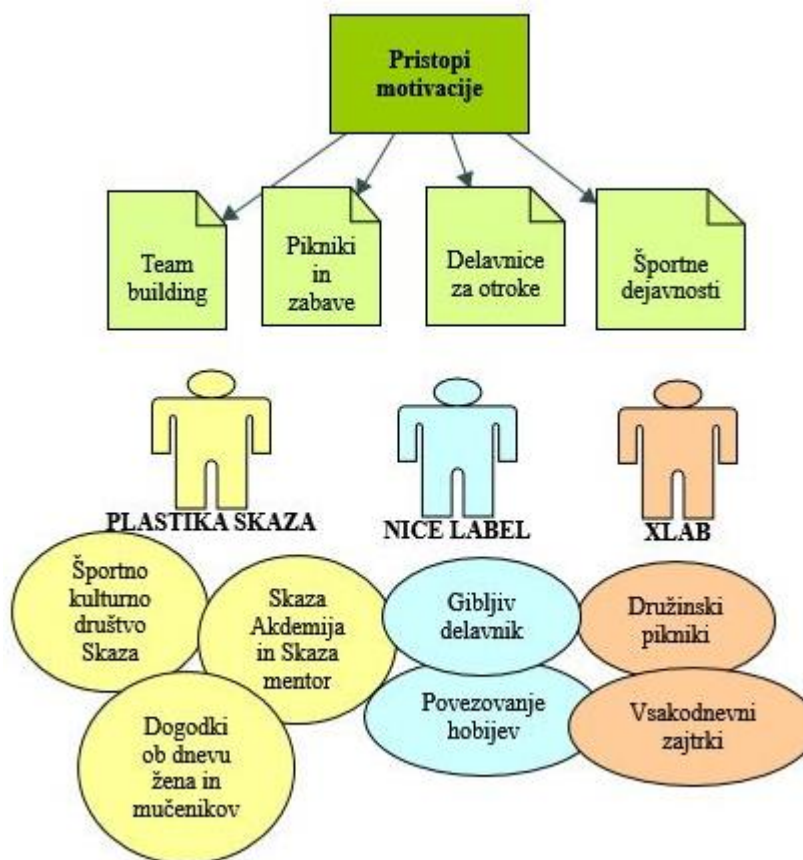
teambuildinge, ki so oddelčni, tudi teambuildinge za vodstveno ekipo, organizirajo različne dogodke, kot je dogodek ob dnevu žena in dnevu mučenikov, zaključki izobraževanj.

Gregor pove, da imajo piknik ob koncu junija, kar je rojstni dan podjetja. Za novo leto imajo novoletno zabavo, ki se ravno lepo ujema, da je piknik na pol leta. Vmes poskušajo kakšen teambuilding, se kakšno popoldne več družijo, grejo kdaj skupaj v kino. Glede športnih aktivnosti imajo tako, da kdor se jih udeleži v sklopu organiziranega športnega dogodka in predstavlja podjetje ter nosi majico, dobi denarno kompenzacijo za to, se pravi, je nagrajen, da nastopa. Zaradi davčnih razlogov se najema športnih dvoran izogibajo. Na delovnem mestu nimajo prostora za kakšne aktivnosti. Prostor je v Sloveniji drag, zato je treba vse stisniti. Ko jih je bilo deset nastopajočih, je bilo izvedljivo, da so šli v slaščičarno, so se sprehodili in se usedli, sedaj pa, ker jih je toliko, to ne funkcioniira, zato se torte in sladolede naroči. Problem je že zabava enkrat na leto, da se organizira, saj je potrebno organizirati restavracijo za 150 ljudi. Merishi se zdi, da uporabljajo veliko pristopov, piknike na letni ravni, ki jih že od začetka pripravljajo. So tudi družinski, torej niso vezani samo na zaposlene, ampak tudi na družine zaposlenih, saj je tako širši piknik. Delajo teambuildinge po oddelkih, manjših skupinah, imajo dogodke, ki jih tradicionalno pripravljajo, kot so: jadranje, gokart in še nekaj takih stvari, redno skrbijo za to, da imajo zaposleni na voljo sadje, prigrizke, pijačo, kosmiče, da si lahko tukaj vsi nemoteno pripravijo zajtrke. Dejavnosti za boljšo motivacijo je veliko, da bi imeli kakšne športe, mesečne karte in skrbeli za svoje zdravje.

V podjetju NiceLabel d.o.o. imajo teambuildinge, piknike in novoletne večerje. To imajo kar v vseh ekipah. Katja je dobila spodbudo, da bi imeli druženje kot družinski dan, da se spoznajo tudi z družino, saj se ji zdi, da če tvoj partner in družina razumejo, kje in kaj delaš, imata več razumevanja, da kdaj prideš kasneje. Drugače imajo še dedka Mraza za otroke, lansko leto pa sta s Petro pripravili za malo večje otroke delavnico tiskanja nalepk, saj delajo programsko opremo za tiskanje nalepk. Otroci so sami delali novoletne čestitke. Organizirajo se kolesarski izleti, tekaške prireditve, imajo pa tudi motoriste, ki so se sami povezali in šli v Mežico na pico, ker jih je združil hobi.

Petra doda, da imajo v načrtu uvesti 30 različnih idej, predlogi, da bi za rojstni dan človek dobil dodaten dan dopusta, da bi bil prost, da bi lahko odhajal v petkih prej iz službe, malenkosti, za katere misli, da na koncu štejejo. Na splošno ji veliko pomeni, da imajo delno gibljiv delavnik, da si ga lahko sam prilagajaš. Če imaš zjutraj kakšno obveznost, lahko prideš kasneje in popoldne povlečeš, ne da si strogo vezan 8.00–16.00 ure, saj življenje samo po sebi ni zabetonirano, sploh če imaš družino in pridejo vmes različni ljudje. Dobra ideja se ji zdi tudi, da imajo v petek krajši delavnik, da imaš lahko potem podaljšan vikend in lahko kam greš. Karte za fitnes ali drugi šport so velika motivacija, saj se sama rada ukvarja s športom, tudi različne vstopnice in kakšen izlet, prostovoljno organiziran, s sodelavci za vikend, ne samo kot teambuilding, ampak da se lahko tudi nekam gre na izlet. Na Sliki 12 so prikazani pristopi motivacije za vsa podjetja, to je skupaj in posamično.

Slika 12: Pristopi motivacije



4.5 Analiza

Glavno raziskovalno vprašanje: Katerim motivacijskim dejavnikom dajejo prednosti zaposleni in vodje v slovenskih hitro rastočih podjetjih ter kako se ti dejavniki razlikujejo?

Pri podjetju Plastika Skaza d.o.o. so motivacijski dejavniki pri vodji in zaposlenem skoraj enaki, razlikujejo se le v tem, da je odgovornost pomembnejša vodji, zanimivost dela pa zaposlenemu. Higieniki so postavljeni od tretjega do sedmega mesta, na vrhu pa je motivator, to je osebna rast. Na zadnjem mestu pomembnosti je pri obeh sodobna tehnologija. Izbrani dejavniki so podobno razporejeni. Tudi po razporeditvi sta pri obeh najprej dva motivatorja, nato v sredini higieniki in na koncu še motivatorja. Iz tega sklepam, da je razmerje dobro razporejeno in je motivacija pri vodji in pri zaposlenem prisotna in sta oba dobro motivirana.

V podjetju XLAB d.o.o. je vidna razlika med vodjo in zaposleno. Pri zaposleni so vsi higieniki na prvih mestih pomembnosti, pri vodji pa na zadnjih mestih. Tako so pri zaposleni najprej izpolnjeni higieniki, ki jih potem dopolnijo še motivatorji, iz tega sklepam, da je zaposlena zelo dobro motivirana. Vodja izpostavi kot pomembne dejavnike zanimivost dela,

osebno rast in sodobno tehnologijo, kar kaže, da nima izpolnjenih higienikov, ampak se kot vodja motivira sam in se usmerja v svoje področje delovanja.

Podjetje NiceLabel d.o.o. ima med vodjo in zaposleno največ razlik, saj so motivatorji in higieniki mešano razporejeni, pri obeh sicer na prvih mestih prevladuje odnos s sodelavci in na zadnjem sodobna tehnologija. Varnost zaposlitve je pomembna zaposleni in ji je manj pomembna odgovornost. Pri vodji je to ravno obratno, večji pomen daje odgovornosti, najmanjši varnosti zaposlitve. Zanimivost dela in denar sta po pomembnosti pri obeh nekje na sredini, osebna rast je na prvem mestu pri zaposleni, šele na petem pri vodji.

Vsem vodjem je pomembnejša odgovornost, kot je zaposlenim, kar kaže na višji položaj, do katerega čutijo vodje tudi večjo odgovornost do samega podjetja in zaposlenih, samih nalog ter dela, ki ga imajo na določenem položaju. Glede varnosti zaposlitve je ta dejavnik ravno obraten, pri vseh vodjih je na nižji lestvici pomembnosti kot pri zaposlenih, torej je zaposlenim pomembnejše, da imajo zagotovljeno zaposlitev, za katero pa vodje ne skrbi. Denar je pri vseh zaposlenih na višjem položaju pomembnosti kot pri vodjih, pri vseh pa je na nižjih mestih lestvice pomembnosti. Glede na to, da imajo vodje višje plače, jim denar manj pomeni. Te tri dejavnike lahko povežem z višjim oziroma nižjim položajem v podjetju, torej se dejavniki razlikujejo glede na vodjo in zaposlenega.

Raziskovalno podvprašanje 1: Kako in s kakšnimi pristopi vodje v slovenskih hitro rastočih podjetjih motivirajo zaposlene?

Zaposleni so povedali, da se vsi počutijo motivirano od vodje, kar se kaže z zaupanjem, nasmeškom, pozitivnimi pohvalami in pogovori. Torej so načini, ki se uporabljajo in kažejo skozi pozitivne besede, ki človeku povejo, da je nekaj naredil prav. Tega se zavedajo tudi vodje, kjer sicer Gregor svoje zaposlene motivira s hrano, kot sta sladoled in sadje, kar je tudi pozitiven motivator, saj je to osnovna potreba po Maslowu, ki mora biti prva zadovoljena za uspešno človeško delovanje. Kretenj nihče od vodij ne uporablja zavedno in premišljeno, ampak po občutku, kar je odvisno od situacije, torej le na nezavedni ravni. Katja pove, da je najpomembnejši vzpostavljen odnos, kar je prikazala tudi kot glavni dejavnik odnosa s sodelavci, ki se kaže skozi celotni vprašalnik. Pomembno je, da se ljudje med seboj razumejo.

Raziskovalno podvprašanje 2: Koliko znanja imajo vodje v slovenskih hitro rastočih podjetjih na področju motiviranja zaposlenih?

Čerović (2003) pravi, da če želimo nekoga motivirati, moramo najprej razumeti njegove potrebe in cilje, kjer je prva faza oblikovanje motivov zaposlenih. Za vodje je torej pomembno, da imajo znanje na področju motiviranja, saj šele tako lahko dosežejo motiviranost svojih zaposlenih.

Gregor prizna, da ima premalo znanja na področju motivacije in bi bil pripravljen na kakšen nasvet. Barbara pove, da nisi nikoli dovolj izobražen na nobenem področju, se pa počuti, da lahko motivira svoje zaposlene. Že od samega človeka je odvisno, kako se počuti, in če razume motive in potrebe svojih zaposlenih, potem jih lahko tudi motivira. Od vseh vodij samo Katja pove, da ima teoretično znanje, saj deluje na področju motivacije, ji pa primanjkuje praktični del in bi se vedno lahko še česa naučila. Iz odgovorov lahko sklepam, da nihče od vodij ni prepričan v svoje znanje in so se vsi še pripravljeni izobraževati na področju motivacije, Gregor in Barbara bolj v teoriji, Katji pa primanjkuje praktični del.

Raziskovalno podvprašanje 3: Kako zaposleni in vodje delajo za cilje in vizijo hitro rastočega podjetja?

Najbolj razdelano vizijo in cilje ima podjetje Plastika Skaza d.o.o., saj se njihova vizija glasi: »Ideje izbrusimo do ravni, ki spremeni pričakovanja ljudi. Na vsaki točki ustvarjanja in delovanja nas do samosvoje lepote vodijo naše vrednote. Pri delu nas vodijo izkušnje in cilji, svoboda in pogum ter spoštovanje virov iz narave. To so naše vrednote.« Vizija je postavljena do leta 2025, kar je skoraj za 10 let vnaprej, kar pomeni, da verjamejo v svoje doseganje ciljev. Vesna prispeva k viziji in ciljem, tako da pri svojem delu uporablja omenjene vrednote in se tako počuti del podjetja. Barbara k viziji prispeva z boljšim zaposlovanjem novega kadra, ki jim bo pomagal uresničiti cilje. Že zdaj pa vsak mesec govorijo o viziji in poslanstvu podjetja, tako da se lahko zaposleni lažje poistovetijo s tem, kar je zelo pozitivno za delovanje podjetja in najboljša pot, da tudi zaposleni razumejo vizijo in cilje.

Vizija podjetja XLAB d.o.o. je enostavno postavljena, in sicer postati najboljše tehnološko inovativno podjetje v regiji, kar velja tudi za cilj. Gregor pove, da k viziji prispeva 1 procent, glede na to, da jih je 100 zaposlenih. Merisha prispeva tako, da dela svoje delo dobro in išče načine, kako bi ga naredila še boljše in učinkovitejše ter se trudi optimizirati čas za stvari, ki jih opravlja.

Podjetje NiceLabel d.o.o. želi postati prvo na trgu po prodaji in profitabilnosti. Katja k temu pripomore z iskanjem novih sodelavcev, ki jih bojo prodajno uspeli najboljše prikazati trgu. V podjetju imajo petkove govore, to je govor njihovega šefa, ki pove, na kateri točki so in kaj morajo narediti, da bojo še boljši. To so stvari, ki doprinesejo k temu, da zaposleni strmijo k viziji in končnemu cilju. Tukaj so si zelo podobni s podjetjem Plastiko Skazo, ki ravno tako s svojimi zaposlenimi govori o viziji in ciljih. Petra doda, da je njihov slogan, biti čim bolj efektiven in organiziran. Sama pravi, da prispeva že s samo klimo, ki jo vodi k temu, da se trudi biti čim hitrejša in natančna, da pomaga sodelavcem, jim je na voljo in da naredi pravočasno svoje zadolžitve.

Raziskovalno podvprašanje 4: Kakšna je organizacijska klima in delovno okolje v slovenskih hitro rastočih podjetjih?

Hutu (2005) definira elemente organizacijske klime, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, zadovoljstvo pri delu in uspešnost. Sestavljeni so iz:

- fizičnega okolja (pohištvo, oprema),
- tehnološkega okolja (delovni procesi, organizacija delovnega mesta, stroji, oprema),
- družbenega okolja (odnosi zaposlenih, vedenja, pravila, podpora zaposlenim, nagrade),
- političnega okolja,
- gospodarskega okolja (Rusu & Avasilcai, 2014, str. 52).

V vseh treh slovenskih hitro rastočih podjetjih imajo dobro organizacijsko klimo. Če se navežem na elemente Hutu, je fizično okolje zagotovljeno, saj se kaže skozi sodobno opremljene prostore z vso potrebno opremo, ki jim je vedno na voljo, in opremljenostjo prostorov z rastlinjem, ki popestri prostor. Za tehnološko okolje so vsi potrdili, da je odlično poskrbljeno, saj imajo na voljo delovno opremo, zagotovljeno primerno glasnost v prostorih, posodobljeno računalniško opremo, na voljo so jim vsi pisarniški pripomočki. Najbolj je izpostavljeno pozitivno družbeno okolje, ki se kaže s prijateljskim vzdušjem med zaposlenimi, dobrimi odnosi s sodelavci in odkrito komunikacijo, sproščenostjo, timsko naravnostjo, medsebojnim podpiranjem in sodelovanjem ter druženjem tudi v prostem času. V Plastiki Skazi so tudi jutranje koordinacije z namenom, da izvejo, kaj bo kdo počel, v NiceLabel d.o.o. pa petkovi govori, s katerimi jim vodja pove, na kateri točki so in kaj morajo narediti v prihodnje. Pri tem imajo vsi prisotne nagrade, od denarnih do nedenarnih. Politično okolje se kaže s sodelovanjem v projektu Zlata nit, najbolj pa s tem, da spadajo med tri najboljša hitro rastoča podjetja. Ravno tako je dobro tudi gospodarsko okolje, saj čisti dobiček od prodaje v vseh treh podjetjih narašča iz leta v leto, torej so to dobro stoječa podjetja.

Raziskovalno podvprašanje 5: Kako poteka komunikacija v slovenskih hitro rastočih podjetjih in kakšna je povezava z motivacijo zaposlenih?

Komunikacija je v vseh podjetjih osebna, kar se kaže z druženji ob kavi, sestankih in iz oči v oči. Intervjuvanci izpostavijo, da je individualna in direktna, saj tako vidiš neverbalno komunikacijo in tako hitreje rešiš stvari. Vsi izpostavijo, da ne govorijo samo o službi, ampak tudi o zasebnih stvareh, kar pripelje do bolj sproščenega odnosa, ki pa mora še vedno poznati mejo. Če je osebna komunikacija nemogoča, uporabljajo komunikacijo preko telefona ali prek maila, kar je prednost, da imaš določeno stvar dokazljivo napisano in na papirju. Uporabljajo se tudi družbena omrežja, kot so Facebook in Skype, tudi aplikacija Viber, ki omogoča pogovore in klice. Plastika Skaza d.o.o. še posebno izpostavi, da veliko delajo z notranjo komunikacijo, kar pomeni, da so zaposleni obveščeni o vseh pomembnih odločitvah podjetja, kar je za podjetje bistveno, saj kot pravi Simonson (2012, str. 13), informacije v skupini na delovnem mestu povečajo produktivnost, zadovoljstvo z delom, ampak vse, dokler je pozitivna komunikacija.

Vodje o motivaciji razpravljajo tako, da jih vprašajo, kako so in kako se počutijo, ne pa direktno, če so motivirani. Zaposleni povejo, da se o motivaciji ne pogovarjajo, ampak da vodje začutijo, kdaj so potrebne spodbudne besede in so stvari spontane. Počutijo se motivirani od vodje, imajo pa tudi letne razgovore, kjer lahko povejo, kako so zadovoljni in če imajo kakšne želje, tako lahko vodje skozi sproščen pogovor zaznajo, ali je človek motiviran. Po Simonsonu (2012, str.13) želijo zaposleni imeti le jasno in učinkovito komunikacijo s svojimi neposrednimi vodji in nadzorniki, kar lahko z intervjuji potrdim v vseh treh izbranih slovenskih hitro rastočih podjetjih.

Raziskovalno podvprašanje 6: Kako denarne ali nedenarne nagrade vplivajo na motivacijo v slovenskih hitro rastočih podjetjih oziroma jih vodje sploh uporabljajo?

Za denarno nagrajevanje se vsem vodjem zdi, kot da je neosebno, boljše kot človek dela, višje bo plačan, tako raje gledajo kvaliteto dela, saj mora biti denar razporejen na prispevek in ne na to, kaj si kdo želi. Zaposleni menijo, da je nagrajevanje pomembno, če nekaj dobro opraviš, je pravilno, da si nagrajen, se pa zavedajo, da je to odvisno od vsakega posameznika, koliko je pripravljen za nagrado narediti sam. Nagrade so pri zaposlenih zaželeni in dobrodošle, niso pa denarne nagrade poglaviti dejavnik motivacije. Pohvale so zelo pomembne, ni vedno motivacija samo denarna nagrada, ampak je tudi odnos, kako se znotraj ekipe razumejo, torej tudi zaposlenim največ pomeni pohvala.

Raziskovalno podvprašanje 7: Kako so zaposleni v slovensko hitro rastočih podjetjih za svoje uspešno delo nagrajeni?

Pri izbranih podjetjih sem opazila, da vsa uporabljajo denarno in nedenarno nagrajevanje. Daft (2008) pravi, da je biti nagrajen potreba, ki mora biti izpolnjena. Če so zaposleni nagrajeni, to pomeni, da je vedenje primerno in se lahko ponovno uporabi v prihodnosti. V podjetju Plastika Skaza d.o.o. imajo najbolj razdelano nagrajevanje, denarno nagrajevanje se kaže z dobro opravljenimi projekti, za katere so lahko vsak mesec nagrajeni s stimulatивnim plačilom in KPI kazalniki, dobivajo pa tudi božičnico. Nedenarno nagrajevanje se kaže s pohvalami in objavami v njihovem mesečnem časopisu Skazalnik, s plačanim dopustom in z dodatnimi izobraževanji. V podjetju XLAB d.o.o. se nedenarno nagrajevanje kaže z zahvalo in pohvalo, na voljo imajo pa tudi vsak dan sveže zajtrke, kdor pa se udeleži športnih aktivnosti, je tudi denarno nagrajen. V podjetju NiceLabel d.o.o. se zdi denarno nagrajevanje vodji pomembno, nimajo določenih lestvic nagrad, imajo pa kvartalno nagrajevanje in je od posameznika odvisno, koliko se je potrudil za določen projekt. Od nedenarnega nagrajevanja vodja izpostavi dodatna izobraževanja, poslovna potovanja in vsakodnevne stvari, kot so pogoji dela, prostori, pikniki in teambuildingi.

Raziskovalno podvprašanje 8: Zakaj imajo slovenska hitro rastoča podjetja toliko dela z rastjo, večjo prodajo in promocijo, da se vodje nimajo časa ukvarjati z zaposlenimi?

Vsa podjetja pripisujejo najpomembnejši del motivaciji in usmerjenju v zaposlene ter vedno večji poudarek dajo človeškim virom, saj so to zaposleni, ki skupaj ustvarjajo zgodbo podjetja, zato so vsi pomembni. Za doseganje ciljev in vizije so pomembni vsi, ne samo posamezni deležniki, torej to niso le vodje, čeprav imajo vodje svoje ekipe, s katerimi dosegajo zgodbo in s tem kreirajo cilje podjetja. V podjetju XLAB d.o.o. zelo visok pomen pripisujejo motivaciji, saj je ta glavni faktor, ki doprinaša k dobro izvedenemu delu in pomeni, da se tega zavedajo in skušajo čim več narediti v to smer. Podjetje NiceLabel d.o.o. pove, da so v letošnjem letu bistveno več investirali v ljudi kot v rast in prihodke, ker je vizija okrepiti ekipo. Absolutno je njihovo vodstvo pomembno, saj se zaveda, da je treba najprej investirati v ljudi, da potem dobiš rezultat, ne zgodi se torej samo od sebe. Ne moreš pričakovati, da rasteš na dvakratni ali trikratni promet, imaš pa isto število ljudi in enako izobražene.

Raziskovalno podvprašanje 9: Kako s pomočjo različnih pristopov vodje v slovenskih hitro rastočih podjetjih skrbijo za motivacijo zaposlenih?

Pristopi, ki jih vsi uporabljajo, so različni teambuildingi, pikniki, novoletne večerje, športne dejavnosti, kot so: tekaške prireditev, maratoni, kolesarski izleti, telovadba na delovnem mestu. Uporabljajo tudi različne dejavnosti za otroke, kot sta Božiček in dedek Mraz. V Plastiki Skazi omenjajo tudi olimpijske igre: Skaza, Skaza akademijo in Skaza mentorja, poleg tega pa še organizacijo dogodkov ob dnevu žena in mučnikov, imajo tudi športno kulturno društvo Skaza, ki omogoča dejavnosti izven delovnega časa, to so ugodnosti, ki jih zaposleni koristijo v različnih fitnesih, vodnih parkih, kozmetičnih salonih. Merisha iz XLAB d.o.o. doda, da imajo tudi družinske piknike, ki niso vezani samo na zaposlene, ampak tudi na družine zaposlenih. V podjetju NiceLabel d.o.o. imajo za malo večje otroke delavnico tiskanja nalepk, saj delajo programsko opremo za tiskanje nalepk, zato so otroci sami delali novoletne čestitke. Ljudje s podobnimi hobiji se povežejo, kot so se pred kratkim vsi motoristi v podjetju, in odšli na izlet. Zaposlenim veliko pomeni, da imajo delno gibljev delavnik, da si ga lahko sami prilagajajo.

Gregor pove, da sodelavce motivira s hrano, kot sta sladoled in sadje, pa tudi z zanimivim delom, kar se mu zdi glavni dejavnik. Glede kretenj pravi, če jih že uporablja, jih le na nezavedni ravni. Tudi Katja potrjuje, da se kretenj ne zaveda in jih sistematično ter premišljeno ne uporablja, meni, da ljudem veliko pomeni, če jih poslušas in si vzameš čas. Zaveda se, da najprej motivira ljudi z vzpostavljenim odnosom, s tem da pokaže, koliko so pomembni. Pri Plastiki Skazi Barbara pove, da uporabljajo veliko različnih pristopov za izboljšanje motivacije in na tem ves čas tudi gradijo.

4.6 Sinteza empiričnih ugotovitev

Za vse intervjuvance je motivacija energija, ki te poganja naprej, ravno tako lahko definicijo povežem s hitro rastočim podjetjem, ki vedno raste in se premika naprej do boljših rezultatov. Motivacijskih teorij je veliko in težko je izbrati samo eno, ki bi dala uspešen nasvet podjetju, kako delovati s svojimi zaposlenimi. Od vsakega posameznika je odvisno, kaj ga motivira, koliko so njemu pomembni motivacijski dejavniki. Med intervjuvanci sta prevladovala motivacijska dejavnika, in sicer osebna rast in odnos s sodelavci, iz česar lahko sklepam, da želijo ljudje graditi na sebi in pridobiti čim več izkušenj ter dobro opravljati delo v podjetju. Za vse sem dobila vtis, da radi hodijo delat v izbrano podjetje, in sicer iz različnih razlogov, od dobre organizacijske klime, do odnosa s sodelavci, do dobrega vzdušja. Če ljudje z veseljem hodijo na delovno mesto, živijo z vizijo in cilji podjetja, je to podjetje na pravi poti, saj so zaposleni vir, ki poganja podjetje naprej. Mislim, da se tega zavedajo vsi vodje, kar so mi tudi poudarili in dokazali s tem, da gradijo na motivacijskih pristopih za motivacijo zaposlenih.

Za raziskovalni del sem si izbrala tri slovenska hitro rastoča podjetja, ki si niso podobna ne v panogi in ne lokaciji. Dosegla so eno izmed treh najboljših gazel, tako da lahko rečem, da so podjetja raznolika. Z vsemi rezultati lahko potrdim, da uporabljajo različne motivacijske pristope, kjer se vsi zaposleni počutijo motivirano.

Že na začetku sem predvidevala, da vodje nimajo dovolj znanja na področju motiviranja, saj imajo različne funkcije vodenja. Mogoče bi se kot rešitev lahko udeležili različnih delavnic in dodatnih izobraževanj ali zaposlili nekoga, ki bi se ukvarjal z motivacijo zaposlenih in proučevanjem motivacijskih dejavnikov. Ker vsi izbrani vodje poudarjajo, da so ljudje najpomembnejši dejavnik podjetja, bi si zanje morali vzeti čas. Se pa zavedajo, da morajo biti najprej sami motivirani, da lahko potem vodijo svojo ekipo, kar je zelo zanimiv podatek, ki potrjuje teorijo.

Še vedno se pojavlja problem denarnega nagrajevanja. Po mojih zaključkih ni to glavni motivator, nihče se ga sicer ne bi branil, ampak vsem več pomeni nedenarno nagrajevanje, kot so različne pohvale, lepe besede. Denar je nujen za preživetje, se pa v današnjem času pojavlja večji problem v odnosih, saj so ljudje preobremenjeni, prisoten je stres, zato je vsem pomembnejše počutje, saj v službi preživijo najmanj osemurni delavnik, kjer se želijo dobro počutiti. Sama sicer menim, da je samo denarno nagrajevanje povezano tudi z zadovoljivo višino osnovne plače, s katero so verjetno vsi intervjuvanci zadovoljni.

Vodja in zaposleni ne smejo nastopati kot nasprotniki, temveč kot zavezniki, ki imajo skupni cilj, ki ga želijo doseči. Vodstvo podjetja ima nalogo, da prevede cilje organizacije na raven zaposlenih in na njihov osebni nivo, saj le tako organizacija postane učinkovita. Tu pride do

svojega izraza motivacija, motivacija zaposlenih, ki jo tako kot »gazel« poganja v tek za preživetje, tako poganja zaposlene v tek za preživetje podjetja.

SKLEP

Uspešnost zaposlenega je odvisna od njegove motiviranosti za delo v podjetju. Za motiviranost samo pa mora poskrbeti tudi vodja, ki zaposlenega motivira na podlagi ciljev in vizije podjetja, ki postanejo ključna vrednota zaposlenega. Ljudje smo si različni, zato je težko izbrati motivacijske dejavnike, saj se od posameznika do posameznika razlikujejo in drugače vplivajo nanj. Najboljši način za iskanje motivatorjev je pogovor vodje s svojimi zaposlenimi in ugotavljanje pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na posameznike.

Rast hitro rastočih podjetji oziroma gazel je zelo hitra, močna in dinamična. Tudi z vsako letno rastjo se je potrebno soočati in pri tem imeti vedno večje čiste prihodke od prodaje, glede na količino povečanja je potrebno povečati tudi druge faktorje, ki pozitivno vplivajo na delovanje podjetja.

Glavni cilj magistrskega dela predstavlja izvedba študij primera na treh slovenskih hitro rastočih podjetjih, XLAB d.o.o., NiceLabel d.o.o. in Plastika Skaza d.o.o. Podcilj je ugotoviti, ali so zaposleni primerno motivirani in zadovoljni z delom v podjetju. Glavni cilj je bil dosežen, saj sem preučila rezultate treh izbranih podjetij in jih analizirala skozi odgovore na raziskovalna vprašanja. Pri tem sem dobila vpogled v delovanje podjetja, s katerim sem dosegla tudi podcilj, in sicer z ugotovitvijo, da so v vseh treh izbranih podjetjih zaposleni motivirani, ravno tako tudi vodje, pri tem pa so vsi intervjuvanci zadovoljni z delom v podjetju.

Postavila sem glavno raziskovalno vprašanje: Katerim motivacijskim dejavnikom dajejo prednosti zaposleni in vodje v slovenskih hitro rastočih podjetjih ter kako se ti razlikujejo? Za vse intervjuvance se dejavniki po lestvici pomembnosti razlikujejo, ker ima vsak posameznik drugačne motivatorje, se pa razlikujejo tudi dejavniki med vodji in zaposlenimi. Za devet podvprašanj lahko naredim sklep, da dajejo pozitiven odnos do motivacije zaposlenih, ki se kaže z uporabljenimi pristopi vodij izbranih podjetjih, ki na različne načine in s pomočjo različnih pristopov skrbijo za motivacijo zaposlenih in so jih potrdili tudi sami zaposleni. Zaposleni delajo za podjetje, poznajo vizijo in njegove cilje, potrebno je skrbeti tudi za organizacijsko klimo, za katero vsi potrdijo, da je pozitivno naravnana. Komunikacija poteka v vseh podjetjih preko različnih kanalov, vsi pa se zavedajo plusov in minusov načinov komuniciranja. Za uspešno delo je potrebna tudi nagrada, ki se v izbranih podjetjih kaže skozi denarno in nedenarno nagrajevanje zaposlenih. Pri nagrajevanju se vodje raje poslužujejo nedenarnega nagrajevanja, ki se jim zdi pomembnejše. Mogoče še najbolj negativen odgovor dobim na vprašanje vodij o njihovem znanju na področju motiviranja zaposlenih, na katerem bi se lahko vsi izbrani vodje dodatno izobrazili in znanje uporabljali

tudi v praksi. Dobila sem odgovor, da se vse vodje na svoj način trudijo motivirati svoje zaposlene.

Čeprav podjetja, ki so zajeta v raziskavi, predstavljajo tri najboljša hitro rastoča podjetja v Sloveniji v obdobju zadnjih desetih let, je nemogoče posploševanje na vsa hitro rastoča podjetja v Sloveniji. Za bodoče raziskave predlagam širitev vzorca podjetij in natančnejšo analizo vseh zaposlenih v njih. Nadaljnje raziskave bi morale usmeriti pozornost tudi v druge motivacijske teorije in poglobljeno razumevanje delovanja podjetij. Raziskavo bi bilo smiselno izvesti tudi v drugih državah in primerjati motivacijo zaposlenih med hitro rastočimi podjetji in drugimi podjetji.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2016). *Podatki o hitro rastočih podjetjih v obdobju 2011–2015*. Najdeno 27. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.ajpes.si/Doc/LP/Informacije/Podatki%20o%20hitro%20rasto%C4%8Dih%20podjetjih%20v%20obdobju%202011–2015.pdf>
2. Anitha, J., (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
3. Awanis Muslim, N., Dean, D. & Cohen, D. (2016). Employee Job Search Motivation factors: An evidence from electricity provider company in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35, 532–540.
4. Bassous, M. (2015). What are the Factors that Affect Worker Motivation in Faith-Based Nonprofit Organizations? *International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 26(1), 355–381.
5. Basu, R. (2017). Role of Organizational Climate: Innovative Work Behaviour in Indian Banks. *SCMS Journal of Indian Management*, 15(1), 98–113.
6. Bavdaž, M., Drnovšek, M. & Lotrič Dolinar, A. (2009). Achieving a response from fast-growing companies: the case of Slovenian gazelles. *Economic and business review*, 11(3), 187–203.
7. Bayraktar, C.A., Araci, O., Karacay, G. & Calisir, F. (2017). The mediating effect of rewarding on the relationship between employee involvement and job satisfaction. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 27(1), 45–52.
8. Brnjas, Z., Vulićević, V. & Čanaićević, D. (2015). Importance and Role of Fast Growing Companies – Gazelles in Modern Economies. *Economic analysis*, 48(3–4), 44–61.
9. Bulanova, O., Isaksen, E.J. & Kolvereid, L. (2016). Growth aspirations among women entrepreneurs in high growth firms. *Baltic Journal of Management*, 11(2), 187–206.
10. Clark, R. E. (2003). Fostering the Work Motivation of Individuals and Teams. *Performance Improvement*, 42(3), 21–29.
11. *Company profile*. Najdeno 27. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.XLAB.si/company/company-profile/>
12. Conrad, D., Ghosh, A. & Isaacson, M. (2015). Employee motivation factors: A comparative study of the perceptions between physicians and physician leaders. *International Journal of Public Leadership*, 11(2), 92–106.
13. Deci, E.L., Olafsen, A.H., & Ryan, R.M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 19–43.
14. Direktor podjetja NiceLabel d.o.o. – *Euro Plus Matej Košmrlj: Noben supermen ne more biti tako močan kot ekipa*. Najdeno dne 27. julija 2017 na spletnem naslovu

- [https://www.dnevnik.si/1042753312/posel/novice/direktor-podjetja-NiceLabel d.o.o.–euro-plus-matej-kosmrlj-noben-supermen-ne-more-biti-tako-mocan-kot-ekipa](https://www.dnevnik.si/1042753312/posel/novice/direktor-podjetja-NiceLabel-d.o.o.-euro-plus-matej-kosmrlj-noben-supermen-ne-more-biti-tako-mocan-kot-ekipa)
15. Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53–60.
 16. Dovžan, H. (2014). *Z znanjem do delovne uspešnosti*. Ljubljana: GV založba.
 17. Elias, S. M., Smith, W. L. & Barney, C. E. (2012). Age as a moderator of attitude towards technology in the workplace: Work motivation and overall job satisfaction. *Behaviour & Information Technology*, 31(5), 453–467.
 18. Euro Plus d.o.o. (2013). *Letno poročilo podjetja Euro Plus d.o.o.* Šenčur: Euro Plus d.o.o.
 19. Euro Plus d.o.o. (2015). *Letno poročilo podjetja Euro Plus d.o.o.* Šenčur: Euro Plus d.o.o.
 20. Francis, D. & Santhos, V. A. (2016). A Study on the Motivational Level of Employees Working in the Telecommunication Industry: A Comparative Study with Specific Reference to Public and Private Sector Organizations. *SIBM Pune Research Journal*, 10, 17–25.
 21. Ganesh, A. (2016). Understanding the Relationship between Employee Motivation and Customer Retention. *The XIMB Journal of Management*, 13(1), 101–114.
 22. Giumetti, G., Saunders, L., Brunette, J., Franca, D. & Graham, P. (2016). Linking Cyber Incivility With Job Performance Through Job Satisfaction: The Buffering Role of Positive Affect. *Psi Chi Journal of Psychological Research*, 21(4), 230–240.
 23. Griffin, R.W. & Moorhead, G. (2012). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, Eleventh Edition*. Mason: South–Wester
 24. *Industrije*. Najdeno 29. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.skaza.si/industrije>
 25. Ivanuša Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: PRO – ANDY.
 26. Jankingthong, K. & Rurkkhum, S. (2012). Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12(2), 115–127.
 27. Jovanović, D. G. & Božilović, S. (2017). The influence of management of human resources on motivation and job satisfaction. *Ekonomika*, 63(1), 97–110.
 28. Jug, M. (2013, 9. april). Kaj je team building in kako nam lahko koristi? *Mladi podjetnik*. Najdeno 6. julija 2017 na spletnem naslovu: <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kaj-je-team-building-in-kako-nam-lahko-koristi>
 29. Kanfer, R., Frese, M. & Johnson, R. E. (2017). Motivation Related to Work: A Century of Progress. *Journal of Applied Psychology*, 1–18.
 30. Kezic, T., Runic, Ristic, M. & Simic, J. (2017). The Influence of Motivation on the Quality of the Leader. *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 9(2), 66–71.
 31. Kordeš, U., & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.

32. Kumar, S. (2016). Dealing with people at work: the manager's dilemma. *International Educational Applied Scientific Research Journal*, 1(1), 12–16.
33. Kumar, S. (2016). Innovative Motivational Techniques and Their Impact on Performance and Job Satisfaction. *PARIPEX – Indian journal of research*, 5(9), 393–397.
34. Law, C. C. H. (2016). Using bonus and awards for motivating project employees. *Human Resource Management International Digest*, 24(7), 4–7.
35. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
37. Miller, B. C. (2015). *Quick Team–Building Activities for Busy Managers : 50 Exercises That Get Results in Just 15 Minutes*. New York : AMACOM.
38. Mulki, J., Caemmerer, B. & Heggde, G. (2015). Leadership style, salesperson's work effort and job performance: the influence of power distance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 3–22.
39. Muscalu, E. & Ciocan, F. (2016). Attracting and motivating employees during changes in organization. The role of the human resources department. *Journal of Defense Resources Management*, 7(2), 153–158.
40. *O nas – naša zgodovina*. Najdeno 25. julija 2017 na spletnem naslovu: <https://www.NiceLabel.com/sl/about-us/history>
41. *O nas– naše podjetje*. Najdeno 25. julija 2017 na spletnem naslovu: <https://www.NiceLabel.com/sl/our-company>
42. *O nas – preteklost in prihodnost*. Najdeno 29. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.skaza.si/o-nas/preteklost-prihodnost>
43. *O nas – poslanstvo in vizija*. Najdeno 29. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.skaza.si/o-nas/poslanstvo-vizija>
44. *O projektu*. Najdeno dne 24. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/posel/gazela/o-projektu>
45. Pandža, J., Đeri, L., Galamboš, A. & Galamboš, T. (2015). Two–factor Analysis of Employee Motivation at »Postal Traffic – Department in Novi Sad«. *European Journal of Economic Studies*, 12(2), 101–111.
46. Parke, M.R. & Myeong–Gu, S. (2017). The role of affect climate in organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 42(2), 334–360.
47. Peklar, J. & Boštjančič, E. (2012). Motivacija in zadovoljstvo z življenjem pri zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju. *Uprava*, 10(3), 39–56.
48. Plastika Skaza d.o.o. (2014). *Letno poročilo podjetja Plastika Skaza d.o.o.* Velenje: Plastika Skaza d.o.o.
49. Plastika Skaza d.o.o. (2015). *Letno poročilo podjetja Plastika Skaza d.o.o.* Velenje: Plastika Skaza d.o.o.
50. Plastika Skaza (2016). *Skaza letno poročilo 2016*. Velenje: Plastika Skaza d.o.o.
51. *Plastika Skaza d.o.o.: prihodnosti podjetja so dali prednost pred družinsko povezavo*. Najdeno 29. julija 2017 na spletnem naslovu

- <https://www.dnevnik.si/1042752323/posel/gazela/plastika-skaza-prihodnosti-podjetja-so-dali-prednost-pred-druzinsko-povezavo>
52. *Products*. Najdeno 27. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.XLAB.si/products/>
 53. Pšeničny, V. & Novak, R. (2012). *Dejavniki hitre rasti dinamičnih podjetji 2012: poročilo o rezultatih preverjanja skladnosti posameznih atributov*. Maribor: DOBA Fakulteta.
 54. QSR International. What is nVivo? Najdeno 14. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.qsrinternational.com/what-is-nvivo>
 55. Račnik, M. (2008, 27. oktober). Herzbergova teorija motivacije. Najdeno 22. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=175&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
 56. *Rešitve*. Najdeno 17. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.NiceLabel.com/sl/>
 57. Robescu, O. & Iancu, A. G. (2016). The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 0(0), 1–8.
 58. Rusu, G. & Avasilcai, S. (2014). Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 124, 51–58.
 59. Ryan, J. C. (2017). Reflections on the conceptualization and operationalization of a set-theoretic approach to employee motivation and performance research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(1), 45–47.
 60. Ryan M. R. & Deci L. E. (2017). *Self-determination Theory– Basic psychological needs in motivation, development and wellness*. New York: The Guilford press.
 61. Schlechter, A., Thompson, N. C. & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation. *Employee Relations*, 37(3), 274–295.
 62. Sdrali, D., Goussia – Rizou, M., Giannouli, P. & Makris, K. (2016). What motivates employees to engage in the social economy sector? A case study of Greek cooperative enterprises. *International Journal of Social Economics*, 43(12), 1334–1350.
 63. *Sentinel: Srebrna gazela XLAB d.o.o. ima svoj startup*. Najdeno 27. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042743221>
 64. Simonson, L. (2012). *Everything you need to know about motivational factors*. Brain mass ebook.
 65. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). Hitrorastoča podjetja, Slovenija, 2015. Najdeno 25. 5. 2017 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6418>
 66. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). Hitrorastoča podjetja po kohezijskih in statističnih regijah, Slovenija, letno. Najdeno 26. maja 2017 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
 67. Szabo, N. (2016). New Spirit and New Hero: How Hungarian Startups Redefine the Ideas of Local Capitalism. *Studia Universitatis Babes-Bolyai Sociologia*, 61(2), 27–48.
 68. Terjesen, S., Bosma, N. & Stam, E. (2016). Advancing Public Policy for High-Growth, Female, and Social Entrepreneurs. *Public Administration Review*, 76(2), 230–239.

69. Tracy, B. The Four Factors of Motivation. *American Management Association*.
Najdeno 24. 4. 2017 na spletnem naslovu <http://www.amanet.org/training/articles/the-four-factors-of-motivation.aspx>
70. Turabik, T. & Baskan, A. G. (2015). The Importance of Motivation Theories in Terms Of Education Systems. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 186, 1055–1063.
71. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija. Uspešnost. Plača (osebni dohodek)*. Ljubljana: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
72. Vanthournout, G., Noyens, D., Gijbels, D. & Van den Bossche, P. (2014). The Relationship between Workplace Climate, Motivation and Learning Approaches for Knowledge Workers. *Vocations and Learning*, 7(2), 191–214.
73. Vladimirovna Kuznetsova, N., Nikolaevna Sinitsina, O., Minsalihovna Gafurova, V., Vladimirovna Pavluhina, M., Vladimirovna Salyaeva, T. & Aleksandrovna Puzankova, E. (2017). Motivation as Factor of Improving Efficiency of Trade Company Operations. *European Research Studies Journal*, XX(2A), 319–337.
74. Wang, W. & Mogan, S. (2006). Creating a Team Building Toolkit for Distributed Teams. *Computer Supported Cooperative Work in Design II*, 1–10
75. Whitaker, P. (2009). What non-financial rewards are successful motivators?. *Strategic HR Review*, 9(1).
76. Wojtaszek, H. (2016). Selected aspects of innovative motivation. *World Scientific News*, 44, 1–12.
77. XLAB d.o.o. (2014). *Letno poročilo podjetja XLAB d.o.o.* Ljubljana: XLAB d.o.o.
78. XLAB d.o.o. (2016). *Letno poročilo podjetja XLAB d.o.o.* Ljubljana: XLAB d.o.o.
79. Yousef, D. A. (2017) Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77–88.
80. *Zaposlitev – pregled*. Najdeno 25. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.NiceLabel.com/sl/about-us/careers>
81. *Zlata gazela 2016 je podjetje NiceLabel d.o.o. – Euro Plus*. Najdeno 25. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042753197>
82. *Zlata nit: izbor zaposlovalca leta*. Najdeno 15. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/zlatanit/o-projektu>
83. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGA

PRILOGA 1: Vprašalnika za vodjo in zaposlenega

VPRAŠANJA ZA ZAPOSLENEGA

1. Kaj pomeni vam pojem motivacija? Se počutite v podjetju motivirani od vodje in kako vodja to kaže, torej s kakšnimi dejavnostmi vas motivira, katere besede in kretnje uporablja?
2. Ko se zjutraj zbudite, kaj vas motivira za prihod v službo in kateri so glavni razlogi, da delate? Ste zadovoljni z delom v podjetju?
Kaj vas najbolj motivira za delo, če bi morali razvrstiti po lestvici pomembnosti:

denar	odgovornost
odnos s sodelavci	zanimivost dela
sodobna tehnologija	varnost zaposlitve
organizacijska klima	osebna rast
3. Kakšni so vizija in cilji vašega podjetja in kako k uresničitvi tega prispevate sami? Kakšna je vaša naloga v podjetju in kakšna so vaša pričakovanja od vodje?
4. Kakšna je organizacijska klima v podjetju in kako se razumete s sodelavci? Kako vodja poskrbi za vaše delovno okolje in kako sami poskrbite za boljše delovno okolje?
5. Kako poteka komunikacija med vodjo in vami, ste z njo zadovoljni? Ali vodja o motivaciji razpravlja z vami, ali se vam zdi potrebno pogovarjati se o motivaciji?
6. Kakšen je vaš odnos do vodje (govorite samo o službi ali tudi o zasebnih stvareh)? Koliko časa preživite z vodjo, in če se vam zdi pomembno, da vodja sledi vašemu delu? Dobite za opravljeno delo kakšen odziv vodje, kakšen je, in če se vam zdi ta potreben za vašo motivacijo?
7. Kako poteka in koliko vam pomeni nagrajevanje za dobro opravljeno delo, imate kakšen dostop do lestvice nagrad, ki jih lahko dosežete? Kakšno obliko nagrajevanja uporabljate v podjetju, denarno ali nedenarno, kako se to kaže?
8. Kako izbirate novo zaposlene? Kaj vam je pri izbiri novih sodelavcev pomembno in kakšne sodelavce si želite imeti?
9. Kako pomaga motivacija k doseganju organizacijskih ciljev in kakšen pomen ji pripisujete sami? Kako bi izboljšali motivacijo na delovnem mestu?
10. Kolikšen pomen pripisujete človeškim virom in motivaciji?

11. Katere sodobne pristope motivacije uporabljate in kako pripomorejo k vaši motivaciji? Katere dejavnosti bi sami predlagali za boljšo motivacijo in bi vas tudi motivirale?

VPRAŠANJA ZA VODJO

1. Kaj pomeni za vas pojem motivacija? Kako motivirate zaposlene in kakšne pristope uporabljate, katere kretnje in besede uporabljate za motiviranje?
2. Ko se zjutraj zbudite, kaj vas motivira za prihod v službo in kateri so glavni razlogi, da delate? Ste zadovoljni z delom v podjetju in s svojim znanjem na področju motiviranja zaposlenih?

Kaj vas najbolj motivira za delo, če bi morali razvrstiti po lestvici pomembnosti:

denar	odgovornost
odnos s sodelavci	zanimivost dela
sodobna tehnologija	varnost zaposlitve
organizacijska klima	osebna rast

3. Kakšni so vizija in cilji vašega podjetja in kako k uresničitvi tega prispevate sami? Kakšna je vaša naloga v podjetju in kakšna so vaša pričakovanja od zaposlenih?
4. Kakšna je organizacijska klima v podjetju, kako se razumete z zaposlenimi? Kako ustvarite delovno okolje?
5. Kako poteka komunikacija med vami in zaposlenim, ste z njo zadovoljni? Ali o motivaciji razpravljate z zaposlenimi? Se vam zdi, da se vaši zaposleni počutijo motivirani od vas?
6. Kakšen je vaš odnos do zaposlenih (govorite samo o službi ali tudi o zasebnih stvareh)? Koliko časa preživite z zaposlenimi in se vam zdi pomembno, da sledite njihovem delu? Kako se odzivate na dobro opravljeno delo?
7. Kako poteka in koliko vam pomeni nagrajevanje za dobro opravljeno delo? Imate kakšen dostop do lestvice nagrad, ki jih lahko zaposleni dosežejo? Kakšno obliko nagrajevanja uporabljate v podjetju, denarno ali nedenarno? Kako se to kaže?
8. Kako izbirate novo zaposlene? Kaj vam je pri izbiri pomembno in kakšne zaposlene si želite imeti?
9. Kako pripomore motivacija k doseganju organizacijskih ciljev in kakšen pomen ji pripisujete sami? Kako bi lahko še izboljšali motivacijo na delovnem mestu?

10. Kolikšen pomen pripisujete človeškim virom in motivaciji v primerjavi z rastjo, prihodki?
11. Katere sodobne pristope motivacije uporabljate in kako pripomorejo k motivaciji zaposlenih? Katere dejavnosti bi sami predlagali za boljšo motivacijo, da bi motivirale vaše zaposlene?