

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Wendy Katarina Ferko

**Vpliv nagrajevanja na motivacijo, delovno uspešnost in
učinkovitost zaposlenih: primer zagonskega podjetja Rebels**

Technologies

Diplomsko delo

Ljubljana, 2018

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Wendy Katarina Ferko

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Vpliv nagrajevanja na motivacijo, delovno uspešnost in učinkovitost
zaposlenih: primer zagonskega podjetja Rebels Technologies**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2018

Vpliv nagrajevanja na motivacijo, delovno uspešnost in učinkovitost zaposlenih: primer zagonskega podjetja Rebels Technologies

Usposobljeni človeški kadri služijo kot vodilo za uspešen razvoj podjetja. Da so zaposleni učinkovitejši pri svojem delu, morajo vedeti, da bodo za svoje trdo delo in trud primerno nagrajeni. Pomembno je, da delodajalci oblikujejo sisteme nagrajevanja na način, da motivirajo svoje zaposlene, da ti dokažejo svojo vrednost. Da podjetja lahko dosegajo polno učinkovitost delovnih procesov, je pomembno, da se na tem mestu vodje zavedajo, kaj najbolj motivira njihovo delovno silo. V diplomski nalogi želim s študijo primera raziskati, kako velik vpliv ima nagrajevanje na motivacijo, delovno uspešnost in učinkovitost zaposlenih. Obenem pa želim ugotoviti, kakšen sistem in tip nagrajevanja predstavlja pomembnejšo vlogo zaposlenim v zagonskem podjetju X. Skozi anketo sem ugotovila, da v izbranem podjetju večini zaposlenih predstavlja glavni motivacijski indikator za večji učinek nedarne nagrade, kjer poglobitno vlogo igra priznanje s strani nadrejenih.

Ključne besede: sistem nagrajevanja, metode motiviranja, motivacija, zaposleni, produktivnost pri delu, uspešnost

The impact of a reward system on the motivation, performance and efficiency of employees: the case of start-up company Rebels

Qualified work force serves as a guide for a successful development of the company. In order to make employees more efficient in their work places they have to realize that they will be appropriately rewarded for their hard work and effort. It is essential that employees create reward schemes in a way that motivates all their employees to prove their value. In my thesis, I would like to conduct a research on the impact of a reward system on the motivation, performance and efficiency of employees. Furthermore, I would like to determine what kind of a system and type of rewards play a more important role for the employees of the start-up company I conducted the research on. With the help of this survey, we concluded that in this chosen company, the main incentive for a better performance was not a higher salary but above all the recognition on the part of their superiors.

Key words: reward system, motivation methods, motivation, employees, productivity, effectiveness.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	6
1.1	Opredelitev problema in relevantnosti teme	6
1.2	Namen in cilj diplomskega dela.....	7
1.3	Raziskovalna vprašanja in hipoteze.....	7
1.4	Metodologija in struktura diplomskega dela	8
2	TEORETIČNI DEL	10
2.1	Definicija motivacije.....	10
2.1.1	Notranja ali intrinzična motivacija	11
2.1.2	Zunanja ali ekstrinzična motivacija.....	12
2.2	Načini in teorije motiviranja	13
2.2.1	Teorija ekonomske motivacije	14
2.2.2	Maslowa hierarhija potreb.....	15
2.2.3	Herzbergova motivacijska teorija.....	18
2.2.4	Vroomova teorija pričakovanja	20
2.3	Motivacija in nagrajevanje	21
2.3.1	Oblike nagrajevanja.....	21
2.3.2	Učinkovito motiviranje zaposlenih	24
2.4	Opredelitev in značilnosti zagonskega podjetja.....	26
2.5	Zaposlovanje in nagrajevanje delovne uspešnosti v startupu	26
3	EMPIRIČNI DEL.....	29
3.1	Namen in cilj empirične raziskave	29
3.2	Opis zagonskega podjetja in njegove poslovne dejavnosti.....	30
3.2.1	Finančni viri za zagon podjetja	33
3.2.2	Zbiranje denarnih sredstev	34
3.3	Sistem nagrajevanja v podjetju Rebels Technologies.....	35
4	REZULTATI ANALIZE	39
4.1	Analiza in interpretacija ankete	39
4.2	Preverjanje hipotez.....	45
5	SKLEP IN PRIPOROČILA PODJETJU.....	48
6	VIRI	51
7	PRILOGI.....	56
	Priloga A: Intervju ustanovitelja startupa Jurija Besednjaka	56

KAZALO SLIK

Slika 1.1: Struktura diplomskega dela.....	9
Slika 2.1: Klasifikacija motivacijskih tipov	11
Slika 2.2: Maslowova hierarhija potreb	17
Slika 2.3: Shema Herzbergove motivacijske teorije	19
Slika 2.4: Klasifikacija oblik nagrajevanja	22
Slika 4.1: Struktura zaposlenih po spolu.....	39
Slika 4.2: Starostna struktura anketiranih oseb	40
Slika 4.3: Stopnja izobrazbe anketiranih oseb	41
Slika 4.4: Vrsta delovnega razmerja anketiranih oseb	41
Slika 4.5: Oblike nagrajevanja v podjetju	42
Slika 4.6: Zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja v podjetju.....	43
Slika 4.7: Sistem nagrajevanja kot spodbuda za delovno motivacijo v podjetju	43
Slika 4.8: Najučinkovitejši tip nagrajevanja za delovno motivacijo zaposlenih v podjetju....	44

1 UVOD

Danes si v svetu konkurenčnega podjetniškega okolja vsaka družba prizadeva pridobiti konkurenčne prednosti, da bo čim uspešnejša pri produktivnosti in učinkovitosti in čim bolj učinkovita (produktivna). Za doseg te ciljev je pomembno, da organizacije jasno opredelijo svoje cilje in znanje o tem, kako najbolje delovati z uporabo razpoložljivih virov. Ob omembi virov organizacij so človeški viri najpomembnejši za zapolnitev vrzeli med posameznimi koraki do uspeha, saj zaposleni svoje kompetence in znanje uporabljajo za doseg ciljev. Organizacije po vsem svetu, ki menijo, da so njihovi človeški viri jedro podjetja ter nenehno povečujejo motivacijo in uspešnost zaposlenih, so veliko bolj učinkovite (Adi, 2000).

Za vsako organizacijo je motiviranje zaposlenih za opravljeno delo zelo pomembno. Boljša oziroma višja motiviranost zaposlenih vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Vsaka organizacija si želi imeti take zaposlene, ki bi bili natančni, hitri, inovativni, kreativni in ustvarjalni. Bolj je zaposleni zadovoljen s svojim delom, bolj je pri tem motiviran in obratno, bolj kot je motiviran, bolj je zadovoljen s svojim delom. Ustrezno motivirani zaposleni so glavni za obstoj podjetja na trgu. Vprašanje, ki se poraja pri raziskavi, je, kako motivirati zaposlene in kako ohraniti njihovo motiviranost na najvišji možni stopnji.

Vsako podjetje naj bi uvedlo svoj sistem nagrajevanja, ki bo usklajen s poslovno strategijo in cilji podjetja ter kadrovske politiko in z njenimi cilji. Sistem naj bi bil prilagojen značilnostim organizacije posameznega podjetja. S cilji in standardi sistema nagrajevanja naj bi seznanili vse zaposlene. Vodje podjetij naj bi poskrbeli, da so informacije predstavljene na jasnem in razumljiv način. Nagrade naj bi bile dosegljive vsem, a hkrati moramo paziti, da so merila za doseganje nagrad dovolj zahtevna, da zaposlenim predstavljajo izziv. Prav to ravnotežje je ključno za uspešnost sistema nagrajevanja, namreč prelahko doseženi cilji imajo lahko tudi nasproten učinek od zaželenega.

1.1 Opredelitev problema in relevantnosti teme

Učinkovita organizacija je opredeljena kot usposobljenost podjetja za doseg predvidenih ciljev (Etzioni, 1964). Po mnenju Watermana in Petersa (1982) obstajajo elementi v organizaciji, ki jih je treba usklajevati in podpirati, da bi dosegli produktivnost in učinkovitost organizacije. Razvrščeni so kot trdi elementi (strategija, struktura in sistemi) in mehki elementi (vrednosti, spretnosti, slog in osebje).

Osredotočila se bom primarno na element osebjja in na motivacijo zaposlenih, saj sem mnenja, da obstaja močna povezava med motivacijo zaposlenih v podjetju ter učinkovitostjo celotne organizacije.

V diplomskem delu želim:

- preučiti definicijo motivacije zaposlenih, njene koncepte in metode ter njeno povezavo z organizacijsko učinkovitostjo;
- ugotoviti, kateri dejavniki najbolj motivirajo zaposlene;
- najti predloge za podjetja, da se poveča motivacija zaposlenih.

1.2 Namen in cilj diplomskega dela

Namen mojega diplomskega dela je opisati in obravnavati teoretična izhodišča za nadaljnjo obravnavo in analizo raziskovalnega vprašanja. V teoretičnem delu sem raziskala pojem motivacije in motiviranja zaposlenih ter proučila, kako sistem nagrajevanja vpliva na motivacijo zaposlenih. V ta namen sem proučila nekaj motivacijskih teorij in sistemov nagrajevanja. Na konkretnem primeru zagonskega podjetja Rebels Technologies (v nadaljevanju 'Rebels') sem raziskala, kakšna je motivacija zaposlenih ter kakšen vpliv ima nagrajevanje na delovnem mestu.

Cilj mojega diplomskega dela je v empiričnem delu s pomočjo anketnega vprašalnika na konkretnem primeru zagonskega podjetja Rebels ugotoviti, kaj zaposlene najbolj motivira oziroma kaj jih sploh motivira za delo ter v kolikšni meri so zaposleni v organizacijski enoti motivirani. Ugotoviti sem skušala, kakšni so problemi oziroma kakšne so pomanjkljivosti v motivacijski shemi podjetja Rebels in predlagati ustrezne ukrepe oziroma rešitve za njihovo odpravo.

1.3 Raziskovalna vprašanja in hipoteze

V diplomskem delu sem poskušala odgovoriti na raziskovalna vprašanja in potrditi ali ovreči slednje tri hipoteze.

Raziskovalna vprašanja:

- Kaj je motivacija in kakšen je njen vpliv na zaposlene?
- Kako sistem denarnih in nedenarnih nagrajevanj vpliva na motiviranje zaposlenih v podjetju?
- Kakšne so učinkovitosti različnih sistemov motiviranja?

- Kako oziroma na kakšen način v začetnem obdobju zagonskega podjetja motiviramo ljudi, da se nam pridružijo, glede na to, da upravljamo sorazmerno malo začetnega kapitala?
- Kateri so najučinkovitejši sistemi nedenarnega nagrajevanja?

V diplomskem delu sem želela preveriti temeljno hipotezo, da nagrajevanje vpliva na motiviranje zaposlenih. Ugotoviti sem želela, ali je v zagonskem podjetju Rebels seznanjenost zaposlenih s sistemom nagrajevanja ustrezna, prav tako pa tudi proučiti, ali so zaposleni zadovoljni s sistemom nagrajevanja in motiviranja za delo ter na podlagi izsledkov empirične raziskave izpostaviti priložnosti za izboljšavo le-tega. Tako sem v empiričnem delu obravnavala hipoteze, ki sem jih iz temeljne razdelila na več delovnih:

- **Hipoteza 1:** Denarno nagrajevanje je najučinkovitejši način motiviranja zaposlenih v zagonskem podjetju.
- **Hipoteza 2:** Prisotnost vodje je ključna za učinkovitost zaposlenih.
- **Hipoteza 3:** Pomanjkanje nedenarnega nagrajevanja negativno vpliva na razvoj začetne faze zagonskega podjetja.

Predpostavljam, glede na zgoraj navedene hipoteze, da na delovno učinkovitost zaposlenih vplivajo razne oblike nagrajevanja v soodvisnosti. Pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih imajo tako denarne kot nedenarne nagrade. Hkrati zagovarjam tezo, da so zaposleni v podjetju Rebels dovolj motivirani za opravljanje dela ter da ima podjetje Rebels ustrezen sistem nagrajevanja.

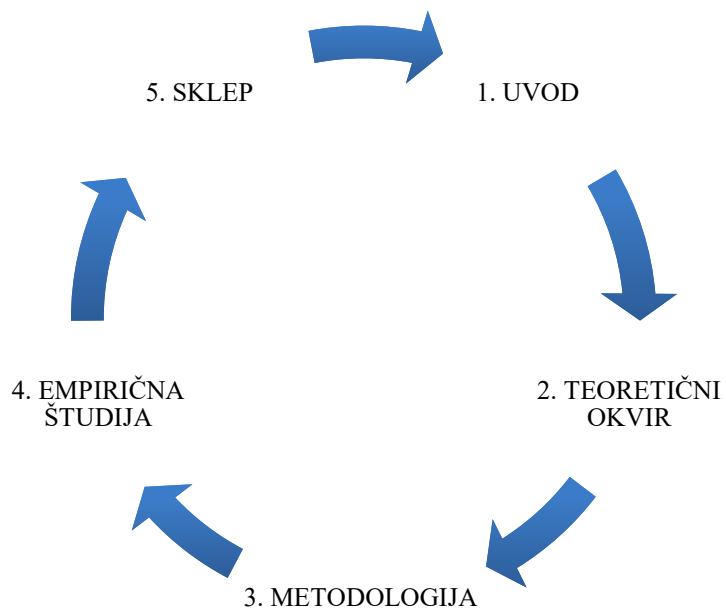
1.4 Metodologija in struktura diplomskega dela

Za pridobivanje podatkov sem uporabljala metode primarnega in sekundarnega načina zbiranja podatkov. Sekundarne podatke sem zbrala preko virov, kot so knjige, članki in spletne platforme. Teoretični okvir tega dela temelji na do zdaj pridobljenem akademskem znanju. Primarne podatke sem pridobila s prilagojeno raziskavo, ki se je izvajala z zagonskim podjetjem s sedežem v Švici.

Študija obsega pet poglavij. Prvo poglavje uvaja splošne informacije, vključno z ozadjem, namenom in cilji ter strukturo študije. Teoretični okvir študije je predstavljen v drugem poglavju. Vse teorije, povezane z motivacijo zaposlenih, so opisane in razložene. Naslednje poglavje opisuje raziskovalno metodologijo, izbrano v tej študiji. V tem poglavju so pojasnjene tako omejitve kot tudi veljavnost in zanesljivost.

Četrto poglavje se osredotoča na empirično študijo. Podatki in rezultati raziskave se analizirajo in razpravljajo z ilustracijami števil, tabel in grafikonov. Študija se zaključi s sklepom in priporočili podjetju, kar ponazarja slika 1.1.

Slika 1.1: Struktura diplomskega dela



Vir: Povzeto po Radivojevič (2015, str. 6–10).

2 TEORETIČNI DEL

Teoretični okvir je temeljni del vsake študije, saj ima ključno vlogo pri usmerjanju v procese raziskav. Raziskovalcu ne pomaga le temeljito pregledati spremenljivk, ampak mu tudi zagotavlja okvir za analizo podatkov (Mehta, 2013). Na začetku tega poglavja je opisana definicija, koncepti in teorije motivacije, še posebej se sklicujem na teorije Abrahama Maslowa, Frederika Herzberga, Victorja Vrooma ter teorijo ekonomske motivacije.

Nadalje sledi razprava o pomembnosti motivacije zaposlenih pri organizacijski učinkovitosti, korelacija motivacije in nagrajevanja ter oblike nagrajevanja.

2.1 Definicija motivacije

Oprelitev »motivacije« je sorazmerno široka. Obstaja veliko načinov za opredelitev samega izraza, odvisno od perspektive. Motivacija je dejanje ali proces, ki daje osebi razlog, da naredi nekaj na določen način, ali razlago ponavljajočih se vedenj, potreb in želja (Elliot, 2001). Skratka, opisuje, zakaj oseba nekaj naredi.¹

Po Sangu (2001, str. 22) je motivacija sila, ki ustvarja vedenje, s katerim zadovoljimo neko potrebo. Motivacija je tako težnja k zadovoljitvi potreb posameznika. Je kompleksna sila, sestavljena iz različnih dejavnikov, ki spodbujajo, usmerjajo, vzdržujejo in organizirajo aktivnost posameznika v podjetju v začrtani smeri k doseganju cilja (Musek, 1982, str. 16).

Z drugimi besedami bi lahko rekli, da motivacija pomeni, da je posameznik pripravljen svojo energijo usmeriti v doseganje zastavljenih ciljev in pri tem vztrajati. Gre za psihološki proces, ki izzove človekovo delovanje ter mu daje moč, da vztraja, dokler ne doseže svojega cilja, s katerim zadovolji potrebo, ki je bila izvor motivacije (Razdevšek-Pučko, 2013).

Z organizacijskega vidika je motivacija opredeljena kot »vsota procesov, ki vplivajo na vznurjenje, usmeritev in vzdrževanje vedenja, ki je pomembno za delovne nastavitve« (Treven, 1998, str. 106). Motivacija zaposlenih pri delu se obravnava kot bistven pogon, saj ustvarja prizadevanja in ukrepe za dejavnosti, povezane z delom, na primer pripravljenost zaposlenih, da porabijo energijo za doseg skupnega cilja ali nagrade. Ko je zaposleni motiviran, pokaže navdušenje in veselje do dela in močno odločnost za izvajanje nalog na delovnem mestu (Moran, 2013, str. 28).

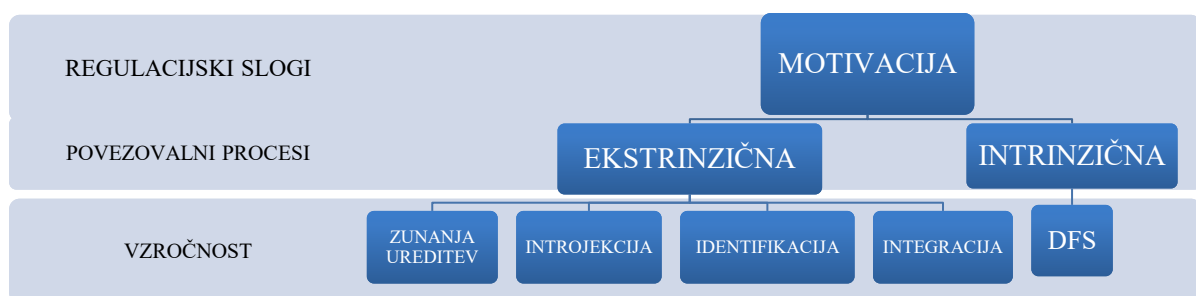
¹ Beseda motivacija je latinskega izvora in izhaja besede »movere« in pomeni gibati se ali širše, pobuda, vzrok, razlog, namen ali vodilna misel (Verbinc, 1997).

Kot rečeno je pojem motivacija širok, vendar po Jonesu in Georgeu (2008) obstajajo trije glavni ter ključni elementi motivacije, med katere poleg smeri uvrščamo tudi intenzivnost in vztrajnost.

Smer je element, ki prisili posameznika, da izvede dejanje za doseg cilja, ki ga je zavestno ali nezavedno izbral. Obstajajo dejavniki, ki vplivajo na izbiranje cilja, vključno z notranjimi in zunanji dejavniki, končni cilj pa je najboljši med potencialnimi alternativami. Intenzivnost je raven odločnosti ali prizadevanja posameznika v procesu doseganja cilja: kako težko je posameznik poskusil in koliko energije, časa ter tudi denarja ali drugih duševnih ter fizičnih stvari je bilo uporabljenih med procesom, da bi dosegel cilj. Vztrajnost je zmožnost posameznika, da sčasoma ohrani motivacijo, čeprav lahko obstajajo ovire (Robbins in Sodnik 2013).

Ne pretiravamo, če bi rekli, da je zdrava stopnja motivacije bistvena za uspešno izvedbo večine stvari, ki se jih lotimo v naših življenjih. Motivirana oseba se bo bolj zavzela za opravljanje naloge in lahko pričakujemo dober rezultat. Tako doseženi cilji omogočajo osebno zadovoljstvo ter ustvarjajo pozitiven delovni položaj na delovnem mestu, kar pomeni, da ne vplivajo samo na eno osebo, temveč tudi na vse ostale. Poleg opisanega gre omeniti še slednjo klasifikacijo motivacijskih tipov, ki jih je mogoče razdeliti na intrinzično (notranjo) motivacijo in ekstrinzično (zunanjo) motivacijo (Lam in Lambermont-Ford, 2010, str. 52–53), kar ponazarja slika 2.1.

Slika 2.1: Klasifikacija motivacijskih tipov



Vir: Povzeto po Peklar in Boštjančič (2012, str. 41).

2.1.1 Notranja ali intrinzična motivacija

Če posameznik zaznava in doživlja dejavnost kot posledico lastne želje, gre za notranjo motivacijo, za katero je značilno, da svoje delovanje in vedenje usmeri proti določenemu cilju, ne da bi za doseg tega pričakoval kakršnokoli nagrado (Razdevšek-Pučko 2013).

Dejansko govorimo o motivaciji, ki izhaja iz lastnih notranjih impulzov, posledica le-te pa je zabava ob izvajanju neke naloge ter ob rezultatih, ki jih oseba pri tem doseže.

Ena glavnih značilnosti notranje motivacije je v tem, da je narava dela posamezniku zanimiva. To pomeni, da je za opravljeno delo včasih potrebna le notranja motivacija (Lam in Lambermont-Ford, 2010, str. 52–53). Posameznika v tej situaciji posebne nagrade niti ne zanimajo preveč oziroma gredu delu samo v plus. V delu vidi priložnost za novo raziskovanje, učenje ter uresničitev potencialna. Če pa posameznika delo, ki ga opravlja, ne zanima, morajo biti prisotni tudi zunanji oziroma ekstrinzični dejavniki. Zunanji dejavniki so v tem primeru nujni pogoj, da je posameznik motiviran (Lam in Lambermont-Ford, 2010, str. 52–53).

2.1.2 Zunanja ali ekstrinzična motivacija

Če je motivacija nadzorovana od zunaj ter od nekoga drugega, gre za zunanjo motivacijo, za katero je značilno, da je povod za neko delovanje zunanja nagrada, cilj pa je od samega začetka zgolj nagrada (Razdevšek-Pučko 2013). S pridobivanjem dodatnih virov, kot so denar, napredovanjem na delovnem mestu in ostale ugodnosti, je zadovoljena posameznikova zunanja motivacija. Ekstrinzična oziroma zunanja motivacija je ena izmed najpogostejših oblik spodbude, ki se na trgu delovne sile uporablja za motivacijo (Lam in Lambermont-Ford, 2010, str. 52–53). Zunanji motivatorji se razlikujejo v organizacijah, in sicer glede na plačilo za delovno uspešnost (Prendergast, 1999) in glede na možnosti napredovanja na delovnem mestu (Morris in Empson, 1998). Zaposlenim omogočajo zadovoljevanje lastnih potreb, povezanih s pridobivanjem dodatnih sredstev, denarnih in nedenarnih (Lam in Lambermont-Ford, 2010, str. 52–53).

Ekstrinzična motivacija pomeni opravljanje dejavnosti zaradi nekaterih koristi, kot so bonusi in dodatno plačilo. Zaradi teh razlogov bodo aktivnosti na delovnem mestu, ki zaposlenemu niso zanimive, narekovale potrebo po uporabi ekstrinzičnih dejavnikov, ki bodo zaposlenega motivirali (Eyal in Roth, 2011, str. 258).

Lahko bi tudi rekli, da izhaja motivacija iz zunanjih impulzov z namenom doseči neki cilj, kot je višje plačilo, nagrada, zmaga na tekmovanju ali izogib kazni. Pri tem se seveda poraja vprašanje, ali so taki cilji usklajeni s cilji podjetja.

2.2 Načini in teorije motiviranja

Obstaja veliko načinov, kako motivirati zaposlene v današnjem delovnem okolju. Podjetja po vsem svetu uporabljajo različne strategije in pristope za izboljšavo motivacije zaposlenih. Najboljši motivator za zaposlene je občutek, da je to nekaj zelo pomembnega v njihovem življenju. Poleg tega imajo lahko različni ljudje različne vrednote in pristope, zato lahko razumevanje potreb zaposlenih in uporaba ustreznih motivacijskih metod pomaga povečati raven motivacije (Gleeson, 2016).

Ali je denar najboljši in edini motivator? Ali obstaja kateri od motivatorjev, ki je presegel denarnega motivatorja? Glede na drugačen pogled mi kot ljudje delamo za denar, pa tudi za mnoge druge stvari, kot so dosežek, priznanje, napredovanje, rast, odgovornost in delo (Herzberg, 1987).

Napredovanje kot motivator kaže možnosti za napredovanje na višji položaj, ki ima višjo plačo in več koristi v podjetju. Vsi zaposleni nimajo enake spodbude za napredovanje, zato je razumevanje potreb vsakega zaposlenega in njihova pomoč pri doseganju zadovoljnih zaposlenih tudi način motiviranja zaposlenih (Lipman, 2014).

Motivacija za rast je precej podobna motivacijskemu napredku, saj je eden od motivatorjev, ki pomaga zaposlenim. Vendar pa je opredelitev širša in ne gre le za karierno promocijo ali boljšo plačo in koristi. Dobri zaposleni so navdušeni, željni, odločni in predvsem ambiciozni. Vedno iščejo boljše priložnosti za rast, pridobijo več znanja, se naučijo novih veščin, širijo svojo mrežo in se izzivajo z različnimi položaji. Zagotavljanje in spodbujanje motivacije rasti zaposlenih je bistven način povečanja stopnje motivacije (Lipman 2014). V takšnem okolju bo v končni fazi pridobil ne le posameznik, temveč tudi podjetje, saj bo od vseh zaposlenih iztisnilo več, kot bi sicer.

Delo je tudi prispevek k motivaciji zaposlenih. Obstaja dejstvo, da lahko zaposleni popolnoma ljubi svoje delo, je zadovoljen s plačilom in ima dobre odnose s svojimi kolegi, vendar še vedno ugotavlja, da je delo popolnoma dolgočasno in neprofesionalno. Zaposlenim je treba zagotoviti, da se oblikujejo močne delovne kulture, spodbujati ustvarjalno razmišljanje in inovacije, še posebej pa se izogibati nezdravim, neenakim in impotentnim delovnim okoljem (Landrum, 2015). Prav to je eden izmed glavnih razlogov zatona številnih nekoč uspešnih in perspektivnih podjetij.

Nenazadnje, ne glede na to, kje je delo, in ne glede na to, kakšen je položaj zaposlenega, je

zelo pomembno, da so zaposlenim priznana njihova prizadevanja. Če zaposleni porabi veliko časa za delo na neki nalogi oziroma je pripravljen pomagati drugim sodelavcem, je zaželena nagrada aplavz, pohvala ali pa kakšna druga oblika izkazane hvaležnosti.

Vse organizacije, ne glede na velikost, trg in tehnologijo, želijo biti uspešne in ohraniti stalen napredek tudi v trenutnem poslovnem okolju, ki je izrazito konkurenčno. Da bi dosegli te cilje, je treba razviti in dobro uresničiti strategije z učinkovito uporabo vseh možnih virov. Tako podjetja, ki svoje osebje postavijo v središče poslovanja, ohranjajo pozitiven in močan odnos s svojimi zaposlenimi ter jih prepričajo, da vestno in z zadovoljstvom izpolnjujejo naloge, izkazujejo večjo učinkovitost in produktivnost (Adi, 2000; Rothberg, 2005). Vse naštetu je izjemno pomembno tudi pri mladih zagonskih podjetjih na področju tehnologije; tako imenovana »tech« podjetja, pri katerih je ključno, da se ohranja visoka stopnja inovativnosti.

Zaposleni, ki so zelo motivirani za delo, bolje delujejo kot tisti, ki so pri delu demotivirani. Motivirani zaposleni so bolj inovativni, vedno iščejo boljše načine za dokončanje naloge in so bolj ciljno naravnani. Pri takšnem načinu dela se mimogrede rojevajo nove ideje, ki vodijo v spet nove rešitve in dodatno motiviranost.

V tem diplomskem delu predstavljam najpomembnejše teorije, ki so: Maslowa hierarhija potreb, teorija ekonomske motivacije, Vroomova teorija pričakovanja ter Herzbergova motivacijska teorija.

2.2.1 Teorija ekonomske motivacije

Za teorijo ekonomske motivacije je značilno dlje časa trajajoče nastajanje in dopolnjevanje, zato se pojavlja v različnih verzijah. Osnovno izhodišče omenjene teorije temelji na pojmovanju človeka kot osebe, ki služi denar. Posledično lahko razumemo denar in materialne dobrine kot motivatorje zaposlenemu, da izvaja aktivnosti, ki so osnova plačila za delo (Uhan, 2000, str. 22). Tudi Černetič (2007, str. 34) kot temeljno izhodišče teorije izpostavlja, da je človek ekonomsko bitje, ki opravlja delo za denar. Prav tako navaja, da so motivatorji zaposlenim za izvajanje delovnih aktivnosti denar in materialne dobrine (Černetič, 2007, str. 234).

Nedvomno je za ekonomsko motivacijo ugotovljeno, da učinkuje spodbudno, vendar pa ni natančno raziskano, katera vrsta spodbude najbolj motivacijsko deluje na zaposlenega. Za udeležbo pri delitvi dobička, če je izvedena le enkrat letno, je ugotovljeno, da praviloma nima

motivacijskega učinka na zaposlenega (Uhan, 2000, str. 22).

Zunanja motivacija vključuje predvsem zunanje nagrade, ki so povezane s cenovnim mehanizmom, kar pomeni, da trg narekuje ceno nagrad. Po mnenju Freyja notranja motivacija (vedenjska motivacija) prihaja od znotraj. Za zunanjo kot tudi notranjo motivacijo drži dejstvo, da bolj kot smo motivirani, več truda bomo vložili v določeno nalogo. Kljub temu so nekatere raziskave pokazale, da navedeno ne drži in da obstajajo izjeme. Frey se sklicuje na ekonomistom znano terminologijo »izpodrivanja«, s katero opišemo najslabši možni scenarij.

Posledica izpodrivanja je, da posameznik kljub večji plači vloži v delo manj truda (Frey in Widdows, 2000).

Lipovec (1987, str. 109) meni, da ljudje delajo zato, da bi si pridobili sredstva, s katerimi bi zadovoljili kakšno potrebo. Spodbujanje k večji storilnosti temelji na podmenah, da se bodo ljudje bolj potrudili, če bodo po dobro opravljenem delu dobili posebno pohvalo ali nagrado (Keenan, 1996, str. 36). Vendar je težava, kadar dajemo denar za spodbudo, v tem, da se ta denar lahko porabi za plačilo računov v gospodinjstvu in takšna nagrada ne bo imela trajne vrednosti za prejemnika (Denny, 1997, str. 127).

Teorija ekonomske motivacije ne vpliva na vse vrste zaposlenih enako. Za tiste zaposlene, ki izvajajo enostavnejša dela in posledično zaslužijo manj, je teorija ekonomske motivacije ključnega pomena, prav tako je tudi primerna za mlade zaposlene, ki so si začeli ustvarjati dom in družino. Ta teorija je primerna tudi za skupine zaposlenih, pojmovanih kot »materialisti« (Uhan, 2000, str. 22).

2.2.2 Maslowa hierarhija potreb

Abraham Harold Maslow (1908–1970) je bil ameriški psiholog, ki je znan po svoji teoriji o hierarhiji potreb. Teorija ponazarja pet različnih faz človeških potreb v hierarhičnem vrstnem redu, od najosnovnejših do najbolj kompleksnih.

Obstaja nekaj potreb, ki so bistvene za ljudi in brez njihovega obstoja ni pomembno nič drugega. Glede na hierarhično razvrstitev potreb so po Maslowu najpomembnejše fiziološke potrebe (Černetič, 2007). Fiziološke potrebe so ene glavnih potreb, ki morajo biti zadovoljene. So izhodišče za motivacijsko teorijo in jih lahko imenujemo tudi fiziološki zagon (Maslow, 1943, str. 374)

Sledi potreba po varnosti, nato pa socialne potrebe in višje po lestvici potreba po spoštovanju

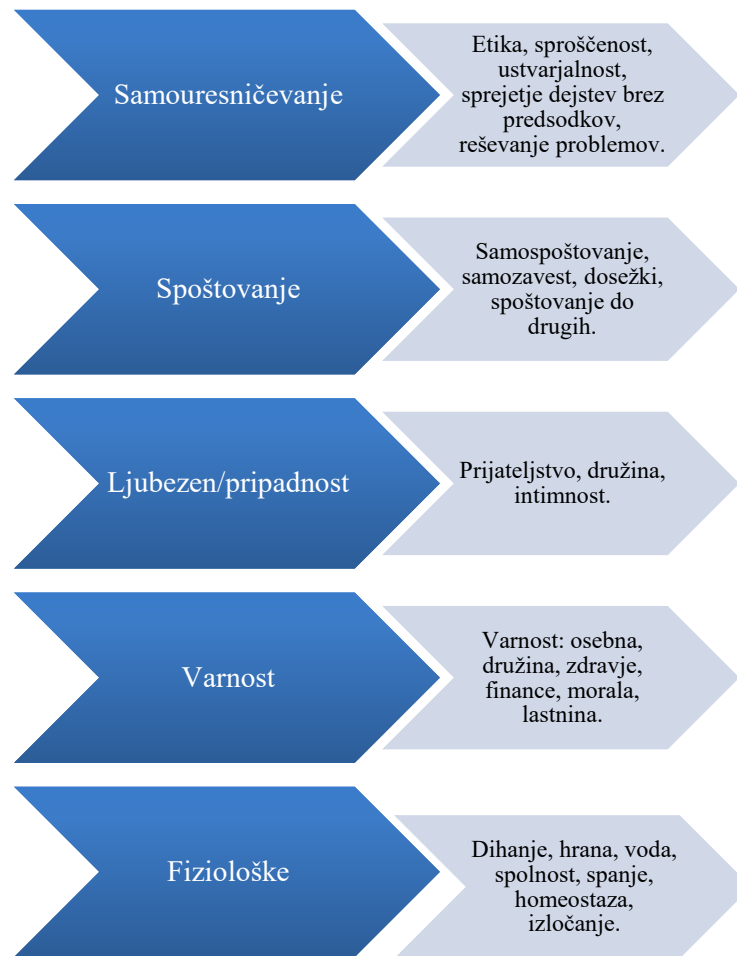
in samouresničevanju. K tem potrebam vzajemno sodijo dejavniki motivacije, kamor uvrščamo hrano, zaslužek za opravljeno delo, zaposlitev za nedoločen čas (stalna zaposlitev), prav tako pa tudi medsebojne odnose ter možnost izpopolnjevanja ter privlačnost in zanimivost dela (Černetič, 2007).

Kot je prikazano na sliki 2.2, se hierarhija potreb začne z najnižjo stopnjo potrebe: fiziološko potrebo. Fiziološke potrebe, vključno z vitalnimi potrebami za človekov obstoj in preživetje, so zrak, voda, hrana ter druge življenjske potrebe. Fiziološke potrebe se štejejo za najpomembnejše, ker brez predhodnega zadovoljevanja želje za druge potrebe niso zaskrbljujoče. Brez hrane ljudje ne moremo dobro delovati; če smo lačni, bodo vse naše dejavnosti usmerjene in prisiljene v najdbo hrane.

Delodajalci, ki plačujejo vsaj minimalno plačo, bodo izpolnjevali te osnovne potrebe zaposlenih (Silberstein, 2017). Hkrati teorija, ki jo omenjamo, izpostavlja, da lahko na različnih nivojih potreb motiviramo več potreb hkrati. Tako lahko oseba, ki želi denar, ki ji omogoča obstoj, prijateljstvo (povezanost) in nove veščine (rasti), zadovolji vse potrebe naenkrat (Ather, Khan in Hoque, 2011, str. 124). Zato je ključno, da se prve izpolnijo osnovne fiziološke potrebe posameznika.

Zadovoljena potreba po raziskavah sodeč ne predstavlja več iste motivacije, temveč poskrbi za to, da se pojavi nova, naslednja potreba, ki v naslednjem ciklu ponovno deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan, 1999).

Slika 2.2: Maslowova hierarhija potreb



Vir: Povzeto po Ferjan (1999, str. 118).

Ko se posameznikove fiziološke potrebe dosežejo in nekoliko zadovoljijo, oseba poganja željo po svojih varnostnih potrebah (Skemp-Arlt in Toupence, 2007). Vključuje na primer osebno varnost: telo, zdravje in dobro počutje, moralo in družino; varnost zaposlitve: delovna priložnost in zaposlitev ter finančno varnost: premoženje in viri. V današnjem svetu je skrb vzbujajoče, kadar se potreba po varnosti dnevno povečuje. Ne gre samo za to, da bi imeli prostor za življenje, občutek varnosti in brez nevarnosti ter bolečine. Ljudje se ne počutijo varni zaradi naravnih nesreč, vojne, nasilja, zlorabe ali gospodarske nestabilnosti. Ta stopnja je verjetnejša pri otrocih, saj običajno potrebujejo občutek, da so zaščiteni. V organizaciji lahko »delodajalci izpolnjujejo te potrebe tako, da so zaposleni varni pred fizičnimi, verbalnimi ali čustvenimi nevarnostmi in imajo občutek varnosti zaposlitve« (Daft, Kendrick in Vershinina, 2010, str. 609).

Naslednja raven potreb je ljubezen in pripadnost, ki zadeva človekove psihološke potrebe. »Ljudje morajo ljubiti in biti ljubljene – tako spolno kot tudi nespolno – s strani drugih«

(Goble, 1970, str. 65). Ne moremo zanikati pomembne vloge ljubezni in pripadajočih potreb v človeškem življenju, saj obstajajo dokazi, da so ljudje iz osamljenosti, antisocializacije, avtizma ali celo depresije v deficitu tega elementa. Tako lahko delodajalci v poslovnem smislu ustvarijo zadovoljiv sistem nagrajevanja in izvajajo organizacijski program, v katerem aktivno sodelujejo zaposleni, ki lahko pomagajo izpolniti in zadovoljiti te potrebe zaposlenih (Silberstein, 2017).

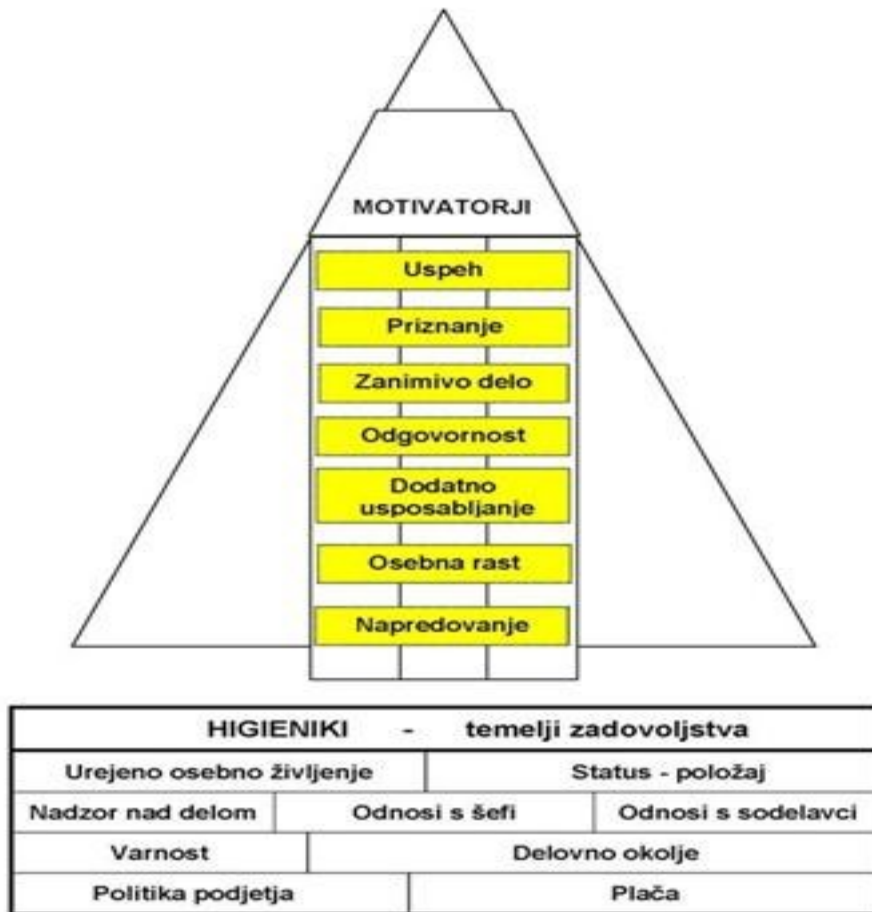
Četrta stopnja, ki jo je omenil Maslow v hierarhiji potreb, so vrednote. »Vsi ljudje v naši družbi imajo potrebo ali željo po stabilni, trdni osnovi, po navadi visoki oceni sebe, samospoštovanja in cenjenosti drugih« (Maslow, 1954; Stephens 2000, str. 46). Zato se ta raven potreb razvrsti v dve vrsti, ki jih je mogoče opredeliti z izrazom »samospoštovanje« in »spoštovanje«. Samospoštovanje se nanaša na »željo po moči, doseganju, ustreznosti in sposobnosti za zaupanje v svet, za neodvisnost in svobodo« (Maslow, 1954, str. 370–374). Ta stopnja se doseže, ko se oseba počuti zadovoljno in prijetno s tem, kar je končala, na primer s preprostim pozitivnim občutkom, da živi smiselno, dragoceno in izpolnjujoče življenje. Prav tako spoštovanje predstavlja željo, da bi jih sprejeli in cenili drugi. Krog se zaključi s samouresničevanjem, kjer je z zadovoljitvijo »etičnih načel, s sproščenostjo bivanja, ustvarjalnostjo življenja brez predsodkov« ta ugledna potreba v celoti dosežena (Maslow, 1954; Brembeck 1991, str. 63).

2.2.3 Herzbergova motivacijska teorija

Med najbolj znanimi teorijami motivacije na delovnem mestu je Herzbergova motivacijska teorija, znana tudi kot teorija dvojnega faktorja ali teorija motivacije in higijene, ki jo je razvil psiholog Frederick Herzberg v petdesetih letih 20. stoletja in je bila razvita upoštevajoč Maslowo hierarhijo potreb.

Po Herzbergu (1959) obstajajo dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, in dejavniki, ki lahko vplivajo na učinkovitost. Avtor je ugotovil, da lahko vse motivacijske faktorje delimo v dve različni skupini, na higienike in motivatorje, kar je tudi ponazorjeno na sliki 2.3.

Slika 2.3: Shema Herzbergove motivacijske teorije



Vir: Prirejeno po Černetič (2006, str. 11).

Motivatorji zajemajo dejavnike, ki so inherentni samemu delu, kot so npr. dosežki, priznanje teh dosežkov, odgovornost na delovnem mestu in napredovanje. Higienike pa predstavljajo zunanji vidiki dela, kot so npr. medosebni odnosi, višina plače, nadzor in politika podjetja (Herzberg, 1987). Herzberg, Mausner in Snydermanin (2005) trdijo, da je zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo pri delu pogojeno predvsem z različnimi pogoji dela in zato na to vplivajo različni dejavniki. Furnham (1995) pravijo tudi, da različni elementi v delovni situaciji lahko zadovoljijo ali ne zadovoljijo teh potreb.

Higieniki so dejavniki, ki zadevajo osnovne potrebe za preživetje neke osebe (Herzberg 2005). Sicer ti faktorji niso neposredno povezani z zaposlitvijo, vendar pa zadevajo pogoje, ki nastanejo zaradi opravljanja nekega dela, torej politiko, ki jo neko podjetje ima, npr. sistem nagrajevanja, plačni sistem in medosebni odnosi. S higieniki je torej mogoče povzročiti zadovoljstvo in tako ljudi usmeriti v delo. Furnham (1995) sklepajo, da so zaposleni z zaposlitvijo zadovoljni, ko so prisotni higieniki, npr. ko zaposleni menijo, da je njihovo

plačilo ustrezno in da so delovne razmere ustrezne. Higieniki sami po sebi torej ne spodbujajo k aktivnosti, vendar odstranjujejo morebitne ovire, ki bi onemogočile motiviranje (Herzberg, 1987), medtem ko motivatorji pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, saj predstavljajo prave motivacijske dejavnike (Uhan, 2000, str. 25). Sem spadajo potrebe po osebnem razvoju, ki se nanašajo na faktorje, ki so intrinzični nekemu delu, npr. priznanje po končanem opravilu, dosežki, odgovornost, napredovanje in delo samo po sebi (Herzberg, 2005). To so motivatorji, ki lahko izzovejo aktivnosti ali reakcije pri zaposlenih (Herzberg 1987). Po Herzbergu je vsebina dela (npr. priložnosti za odgovorna dela in napredovanje) edini način, s katerim lahko povečamo zadovoljstvo in motivacijo za delo. Ko faktorji osebnostnega razvoja niso prisotni, to ne vpliva na nezadovoljstvo, temveč zgolj na pomanjkanje zadovoljstva (Lundberg, Gudmundson in Andersson, 2009).

2.2.4 Vroomova teorija pričakovanja

Vroomova motivacijska teorija temelji na izhodišču nasprotujočih si ciljev podjetja in ciljev zaposlenih, ki delajo v posameznem podjetju. To pojmovanje je pomembno, saj v primeru, da se posameznik ne poistoveti s cilji podjetja, ni mogoče pričakovati njegove maksimalne učinkovitosti pri delu (Černetič, 2007). Vroomova teorija izhaja iz stališča kognitivnih sprememb, ki se različno odražajo v posameznikovi motivaciji. Teorija razlikuje nekaj pomembnih načinov za motivacijo zaposlenih s spreminjanjem posameznikovega pričakovanja, njegovega truda do uspešnosti in njegovega pričakovanja nagrade (Fred, 2011).

Osnova teorije pričakovanja je razumevanje posameznikovih ciljev, kar vključuje povezavo: a) med trudom in uspehom, b) med uspehom in nagrado ter c) med nagradami in posameznikovim zadovoljstvom, ki ga doseže pri izpolnjevanju določenega cilja (Fred, 2011).

Za Vroomov model motivacijske teorije je značilno, da učinkovito deluje v okolju dobre organiziranosti delovanja podjetja, kjer zaposleni ne morejo obiti ciljev podjetja, stil vodenja je demokratičen in zaposluje ljudi z visoko stopnjo zavezanosti podjetju (Uhan, 2000, str. 26).

Vroom je koncept pričakovanja natančno določil in pojasnil. Vroomova teorija temelji na konceptu, da dejanja ali trud povsem verjetno vodijo do končnega rezultata. Ko posameznik izbira med različnimi možnostmi, katerih rezultat ni predvidljiv, je njegovo obnašanje odvisno od dveh faktorjev: od njegovih preferenc za dane možnosti in od tega, kako močno verjame v njihovo kočno izvedljivost (Vroom, 1964 v Haque, Haque in Islam, 2014, str. 65).

Porter in Lawler (1968) sta razširila Vroomovo teorijo, da se v organizaciji upoštevajo razlike

med posamezniki glede njihovih sposobnosti ter njihovega znanja. Pojasnila sta odnos med uspehom in zadovoljstvom. Utemeljujeta, da se ta odnos odraža z načinom nagrajevanja in obsegom nagrajevanja za dobro opravljeno delo. V svojo teorijo sta dodatno vključila povratne informacije glede posameznikovih predhodnjih izkušenj. V primeru, da izjemen uspeh v preteklosti ni bil nagrajen z ustrezno nagrado, ima ta negativna izkušnja lahko vpliv na posameznikovo nadaljno voljo do truda pri delu. Na takšen način sistem nagrajevanja izgubi kredibilnost v očeh zaposlenega (Porter in Lawler, v Steers, Mowday in Shapiro, 2004, str. 382).

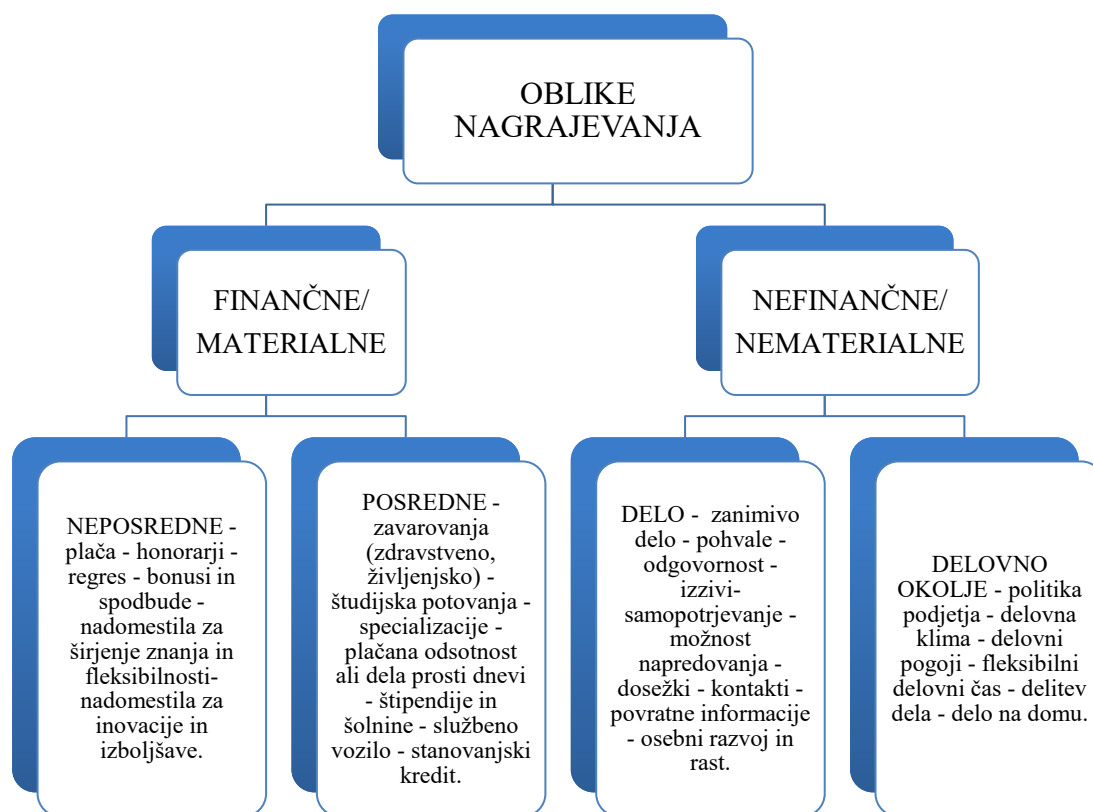
2.3 Motivacija in nagrajevanje

Kljub temu da je večina raziskav pokazala, da denarne nagrade lahko tudi slabo vplivajo na motiviranost zaposlenih, to še ne pomeni, da bodo zaposleni delali brez plačila. Zavedati se moramo, da nagrada in osebnost posameznega delavca ni najpomembnejši faktor pri motivaciji, temveč je to vodja, ki mora poskrbeti za to, da so delavci primerno motivirani.

2.3.1 Oblike nagrajevanja

Celotni sistem nagrajevanja delimo na finančni/materialni del in nefinančni/nematerialni del nagrajevanja (predstavljen na sliki 2.4):

Slika 2.4: Klasifikacija oblik nagrajevanja



Vir: Povzeto po Lipičnik (1994) in Zupan (2001).

a) Finančno nagrajevanje

Višina plače z uspešnostjo posameznika je ena izmed tistih značilnosti, ki jo skušajo uspešna podjetja čim bolj uporabljati pri finančnem nagrajevanju posameznikov. Namen takšnih programov je povezati plačo z uspešnostjo oziroma nagrajevati tiste, ki so k uspešnosti podjetja prispevali več kot drugi. Gre za različne tipe nagrajevanja, in sicer: enkratno nagrado, povišanje osnovne plače, dodatek k osnovni plači, program razdelitve prihrankov, udeležbo v dobičku, nagrade za dosežene poslovne cilje, delniške opcije. Osnovna plača zaposlenega je vedno določena v pogodbi o zaposlitvi in mora temeljiti na Zakonu o delovnih razmerjih oziroma na kolektivnih pogodbah (Zupan, 2009, str. 547).

Dodatki za posebne pogoje dela lahko izhajajo iz razporeditve delovnega časa, in sicer za nadurno delo, nočno delo, delo ob nedeljah in praznikih. Ostali dodatki za posebne pogoje dela izhajajo tudi iz posebnih obremenitev pri delu, neugodnih razmer dela in nevarnosti pri delu, ki niso vključeni v zahtevnost dela, vendar se lahko določijo s kolektivno pogodbo.

Dodatek pri plači pripada delavcu tudi za delovno dobo, v največjem številu primeru znaša

manj kot odstotek od osnovne plače za vsako leto delovne dobe, ki jo delavec dopolni. Na podlagi zakona mora delodajalec zaposlenim nuditi tudi povračilo stroškov za prehrano med delovnim časom in za prevoz na delo in z dela. Poleg tega mora delodajalec delavcu povrniti tudi stroške, ki jih ima zaposleni pri izvajanju nalog na službenem potovanju. Delavcem, ki jim pripada pravica do letnega dopusta, je delodajalec dolžan zagotoviti regres najmanj v višini ene minimalne plače. Prav tako je delodajalec vsakemu delavcu dolžan zagotoviti plačilo za čas, ko je odsoten iz dela (bolniška odsotnost, porodniška odsotnost). Delodajalec delavcu lahko, vendar ni dolžan, zagotovi tudi jubilejne nagrade, trinajsto plačo (božičnica) (Mercina, 2019).

Denarne nagrade so variabilni del, ki se meri glede na osnovno plačo delavca, njegovo delovno uspešnost in njegov prispevek k uspešnejšemu podjetju. Najbolj priljubljene nagrade so denarne, ker so preproste, jih lahko razumemo, vendar pa se z njimi pojavljajo tudi težave. Denar se lahko hitro zapravi in na enak način tudi pozabi, da smo nagrado sploh kdaj dobili. Te nagrade so najbolj običajne, ker nam ni treba razmišljati, kaj bomo podarili in zato nimajo globlje vrednosti. Velika težava, ki se pojavi, je, da nagrajenci postanejo nenasitni in pričakujejo vedno višji znesek. Delodajalci morajo zato paziti, da se zaposleni ne privadijo hitro na take vrste nagrad in jim ne postavijo samo po sebi umevne (Zupan, 2009, str. 560).

b) Nefinančno nagrajevanje

V novodobnem sistemu nagrajevanja zaposlenih je zelo razširjeno tudi nedenarno nagrajevanje delavcev, ki se je izkazalo učinkovitejše od denarnega nagrajevanja, saj bolj vpliva na motiviranje in stimulacijo zaposlenih s trajnim učinkom in vpliva tudi na nadaljnje poslovne uspehe. Delodajalec lahko kot obliko nedenarnega nagrajevanja delavce vključi v razne oblike izobraževanja in usposabljanja, jim ponudi možnost nagrajevanja v okviru odgovornejšega in zahtevnejšega dela, jim omogoči dodatne proste dneve, soudeležbo pri lastništvu podjetja, jih ustno ali pisno pohvali pred ostalimi sodelavci in izkaže s tem podporo in zaupanje, zagotovi boljše delovne pogoje, omogoči večje izzive pri delu in druge različne simbolne nagrade (ure, zlata pisala, razkošne večerje ali kosila, službene telefone in računalnike, parkirni prostor) (Mihalič, 2006, str. 216).

Čeprav nedenarne nagrade dokazano vplivajo na spodbujanje in zadovoljstvo delavcev, nimajo dolgoročnega učinka pri plači in morda ne bodo povzročile dobrega odziva. Posledično je pametno, da vse nagrade, nedenarne in denarne, zaokrožimo v neko celoto s plačnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja, saj v vsakem primeru zaposleni delajo

zaradi denarja (plače) in jim tudi ta način nagrajevanja veliko pomeni (Zupan, 2009).

Nagraditi moramo vse dosežke, ki pomembno vplivajo na uspešnost podjetja, in s tem zadovoljiti potrebe in želje nagrajenca. Vrednost nagrade mora biti primerna dosežku zaposlenega. Zelo pomembno je, kdo in kako izroči nagrado, saj ima nagrada iz rok pomembnih ljudi v podjetju in na posebnih slovesnostih večji pomen kot podeljevanje nagrad v normalnem delovnem okolju (Zupan, 2009).

Kot smo že omenili, so nederarne nagrade tiste nagrade, ki niso del plačnega sistema in pomembno vplivajo na izboljšanje produktivnosti podjetja. Te nagrade razvrščamo v sedem skupin. Zaposlenim moramo omogočiti veliko mero dostojanstva pri opravljanju dela in pri tem biti pozorni na to, da so zadovoljni. Delodajalec mora spodbujati dobre medsebojne odnose s sodelavci, to lahko doseže predvsem z organiziranjem različnih dogodkov izven delovnega časa, saj se s tem zaposleni med seboj veliko bolj povežejo. Uspešnim zaposlenim je treba omogočiti opravljanje zahtevnejših delovnih mest in nalog, saj pri tem vplivamo na njihovo motivacijo, vendar je treba biti pozoren na intelektualni razvoj posameznega zaposlenega, njihovo čustveno zrelost in ohranjanje fizičnega zdravja. Vedno je treba ustrezno preskrbeti zaposlene s potrebnimi viri za izvajanje delovnih nalog in jim omogočiti večji nadzor nad delom, ki ga opravljajo in pri tem prilagoditi delovni proces njihovim potrebam. Pri vseh naštetih pa je najpomembnejša podpora vodstva, način vodenja in kakovost menedžmenta. Namen nefinančnega nagrajevanja je usmerjanje in nagrajevanje razvoja posameznega zaposlenega skozi možnosti in celotno kariero. Delavci se morajo počutiti odgovorne pri svojem delu, vodstvo jim mora ponuditi možnost soodločanja in dober razvoj kariere, prav tako pa možnost napredovanja, saj gre za enega najpomembnejših načinov samopotrjevanja. Delodajalec mora delavcem omogočiti medsebojno sodelovanje pri delu in s tem povečati delovni učinek zaradi občutka pripadnosti delovni skupini in tesnim odnosom s sodelavcem. Lahko jim omogoči tudi tekmovanje med sodelavci. Seveda pa mora ves čas paziti na ustrezne pohvale, priznanja in seveda tudi grajo svojih zaposlenih (Černetič, 2007, str. 243, 244).

2.3.2 Učinkovito motiviranje zaposlenih

Učinkovit sistem nagrajevanja, ki temelji na plačilu za opravljeno delo, omogoča, da zaposleni z več vloženega dela zaslužijo več denarja (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994, str. 215). Vendar pa na oblikovanje modela nagrajevanja vpliva tudi mnogo dejavnikov iz okolja: politika države, sindikati, konkurenčnost in dobičkonosnost dejavnosti ipd. Podjetja

uvajajo veliko različnih načinov nagrajevanja za zaposlene. Plača, napredovanje, ugodnosti, statusni simboli so morda najpogostejše oblike, vendar niso edine možne oblike nagrajevanja (Lawler, 1977, str. 163). Zato je zelo pomembno, kakšen odnos ima podjetje do sistema nagrajevanja.

Prva in osnovna motivacijska komponenta vsakega zaposlenega je plača. V svetu velja dejstvo, da moške lažje motiviramo z visoko plačo kot ženske. Višina plače je do neke višine velik motivator, ob višanju finančne nagrade pa ni nujno, da se povečuje tudi motiviranost za delo.

Poleg plače je med glavnimi motivatorji tudi zanimivost dela. Zanimivost dela spodbuja vse nas, da nam motivacija pri delu ne pade. Treba je omeniti, da je rutina opravljanja delovnih nalog najslabša lastnost za motivacijo v okviru zanimivosti dela (Finančni trgi, 2009).

Naslednji dejavnik, ki je pomemben, je dobra klima oziroma dobri sodelavci. Dobri odnosi med delavci in vodstvom so izredno pomembni za dobro in uspešno delovanje vsake organizacije. Organizacija bo delovala učinkovito takrat, ko bo v podjetju zaupanje in medsebojno spoštovanje. Le takrat zaposleni sprejmejo program menedžerjev, verjamejo vanj in razvijajo pripadnost. To lahko dosežemo tudi z vključevanjem zaposlenih v oblikovanje delovnih procesov, z usposabljanjem zaposlenih ter rednim obveščanjem o dosežkih organizacije.

Zaposleni dosegajo različno delovno uspešnost, saj je ta odvisna od subjektivnih dejavnikov zaposlenega. Pomembno je, ali so bolj ali manj usposobljeni za delo in kako so zanj motivirani. Za tiste delavce, ki so bolj sposobni in motivirani, je sprejemljiv tudi višji odstotek variabilnega dela plače, pri čemer je pomembno, da imajo jasne in merljive cilje (Linton, 1995, str. 207), sicer obstaja možnost, da jim ne bodo predstavljali motivacije.

Pri varnosti zaposlitve je zaposlitev za nedoločen čas zelo pomemben motivacijski faktor, saj se s tem delavec trudi za obstanek in je produktivnejši. Pazljivi pa moramo biti, saj takemu zaposlenemu lahko motivacija tudi pade, če je prepričan, da je nedotakljiv (Finančni trgi, 2009).

Temeljni del vsakega sistema nagrajevanja morajo biti predvsem objektivna in jasna merila, ki temeljijo na uspešnosti in ustvarjanju vrednosti. Da dosežemo želene učinke nagrajevanja, mora delodajalec povezati nagrajevanje in motiviranje zaposlenih in pri tem širiti znanje delavcev in jih primerno ocenjevati. V sodobnem sistemu je višina nagrajevanja odvisna

predvsem od povečane dodane vrednosti k uspešnosti podjetja. V sodobnejših modelih imajo večji učinek nedenarne nagrade od denarnih, saj veliko bolj vplivajo na motiviranje in stimuliranje zaposlenih (Mihalič, 2006).

Ostali mehanizmi, kako učinkovito motivirati zaposlene, pa so: zagotavljanje nenehnih izzivov pri delu, vključevanje zaposlenih k odločanju o svojem delu z vidika prispevka k ciljem podjetja, možnost za razvoj in uporabo svojih kompetenc, komuniciranje in učinkovit prenos informacij, uvedba timskega dela, plačilo za učinkovito opravljeno delo, možnost delovne kariere in osebne rasti itd.

2.4 Opredelitev in značilnosti zagonskega podjetja

Močnik in Rus (2016) zagonska podjetja opredelita kot inovacijsko gnana podjetja, ki razvijajo nove izdelke oziroma storitve s potencialom za trženje in rast na globalnih trgih. To počnejo v »okolju, kjer so dobro razviti odnosi med podjetji, dobavitelji, odjemalci, financerji in drugimi deležniki tako imenovanega »start-up ekosistema«, ki lahko prispevajo k uspešnemu razvoju in rasti podjetja« (Močnik in Rus 2016, str. 73). Rebernik in Jaklič (2014) še dodajata, da tovrstno podjetje razvija nov, inovativni proizvod ali storitev v negotovih okoliščinah. Če zadovoljuje tudi novo potrebo, ki je prisotna v širšem območju ali celo globalno, ima tudi velik potencial za rast (Rebernik in Jaklič, 2014, str. 4). Zagonsko podjetništvo je torej ključno zaradi inovacij, novih delovnih mest in gospodarske rasti ter vnašanja konkurenčne dinamike v poslovno okolje. Za takšna podjetja je značilno, da v začetku testirajo različne možne poslovne modele, da bi našli pravega (Rebernik in Jaklič, 2014, str. 4).

Blank in Dorf (2012) zagonsko podjetje razumeta kot začasno organizacijo v iskanju razširljivega, ponavljajočega in dobičkonosnega poslovnega modela. Na začetku je poslovni model zagonskega podjetja poln idej in ugibanj, vendar nima kupcev in razpolaga le z minimalnim znanjem o potrošnikih. Zagonsko podjetje ni manjša verzija klasičnega večjega podjetja, saj kot eno bistvenih razlik omenjena avtorja opredelita to, da obseg večjih podjetij in njihova kultura zelo otežujeta izvajanje inovacij (Blank in Dorf, 2012, str. 55–56).

2.5 Zaposlovanje in nagrajevanje delovne uspešnosti v startupu

Vsako zagonsko podjetje se sooča z raznovrstnimi izzivi in problemi. Pojavijo se lahko nepredvidljive situacije, npr. da v zastavljenem času ni prispel material ali delovno orodje, marketinška akcija ni požela sadov ali pa nasprotno, da stvari gredo tako dobro, da je ekipa

izčrpana in delajo cele dneve za majhno plačo.

Vodji (lastniku, ustanovitelju ali partnerju) se postavi vprašanje, kako v teh ključnih trenutkih motivirati svoje zaposlene. V takšnih situacijah se je treba izkazati in dokazati, kaj te naredi vodjo oz. osebo, ki ji ljudje zaupajo in ji sledijo.

V nadaljevanju bom opisala nekaj poglobitnih prijemov vodij zagonskih podjetij, ki se v večini uporabljajo za boljšo motiviranost svojih zaposlenih kljub pomanjkanju denarnih sredstev.

1. Povezovanje zaposlenih

Povezovanje zaposlenih med seboj spodbuja izmenjavo idej in s tem lažjo predvidljivost pomanjkljivosti in prednosti sodelavcev. Ko se vzpostavita medsebojno zaupanje in prijateljstvo, si sodelavci med seboj lažje pomagajo in se zgradi močnejša delovna vez ter delovna vnema. Vodja naj bi večkrat povabil svoje zaposlene na kosilo, pijačo, bowling itd. in s tem pripomogel k temu, da se zaposleni med sabo povežejo.

2. Praznovanje majhnih zmag

Ob raznoraznih delovnih dosežkih zaposlenih te posameznike občasno izpostavimo in se ti počutijo kot zvezde. Tako se zagotovi osebna sreča in občutek pripadnosti podjetju in ekipi. Tudi majhne uspehe je priporočljivo nagraditi z aplavzom ali javno pohvalo.

Učinkovit način nedenarnega nagrajevanja vsebuje: različne vrste pohval (pisne in ustne), nastopanje v reklamnih oglasih podjetja in predstavitvenih medijih, udeležbi na slavnostih večerjih in podelitvah, razkošnejšem nazivu delovnega mesta (Zupan, 2001, str. 221–222).

3. Redna izmenjava informacij

Vsakodnevno moramo poskrbeti za nemoten pretok informacij. Redno informiranje zaposlenih je motivacijsko. Zaposleni se čuti cenjen, pomemben in enakovreden partner v delovnem razmerju, če dobiva informacije o svojem delu, delovnem mestu in organizaciji kot celoti (Mihalič, 2010, str. 26).

4. Nagrajevanje v težkih trenutkih

V trenutkih, ko ni na voljo dovolj sredstev za nagrajevanje delavcev, jih poskušamo vključiti v projekte, na katerih delamo. Če se pogajamo za nov posel, jih vključimo in z njihovo

pomočjo izpeljemo posel oziroma projekt. Če je treba, založimo tudi svoja sredstva in to svojim zaposlenim tudi povemo (Svetic, 2010).

5. Zanimanje za želje in zadovoljstvo

Če se vodja zanima za želje, ambicije in zamisli svojih zaposlenih, bodo ti bolj motivirani za delo. Vseh želja zaposlenih vodja seveda ne more izpolniti, mora pa poskrbeti, da so zaposleni pri svojem delu zadovoljni, saj je to ključnega pomena za uspešnost (Mihalič, 2010b, str. 28–29).

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 Namen in cilj empirične raziskave

Pomemben del pričujoče diplomske naloge zajema povezanost med teoretičnim delom, kjer sem podrobno definirala relevantne pojme, ter empiričnim delom, ki mi bo služil kot pomoč pri študiji primera. V uvodnem delu sem zastavila tri hipoteze, ki sem jih s pomočjo empirične raziskave v nadaljevanju potrdila. V diplomskem delu sem se za raziskavo študija primera odločila uporabiti naslednje metode:

- opisni pristop, ki mi bo v pomoč pri ugotavljanju osnovnih značilnosti pojavov;
- metodo spraševanja, s katero bom od fokusne skupine pridobila podatke in informacije neformalne narave in ki mi bo kasneje služila kot temelj za potrditev hipotez.

Uporabljene so metode, ki so del kvantitativnega in kvalitativnega raziskovanja. Pri kvantitativnem raziskovanju mi je bila v pomoč obstoječa literatura, kvalitativno metodo pa sem uporabila v obliki dveh anketnih vprašalnikov. Anketni vprašalnik, ki je obsegal vzorec desetih anketirancev, zaposlenih v zagonskem podjetju Rebels, sem izvedla kot spletni anketni vprašalnik z namenom pridobiti jasnejšo sliko o zadovoljstvu in načinu nagrajevanja zaposlenih. Drugi anketni vprašalnik sem izvedla v obliki intervjuja z enim izmed ustanoviteljev podjetja Rebels, s katerim sem pridobila vpogled v organizacijsko strukturo tega zagonskega podjetja ter v njegov način poslovanja.

S pomočjo intervjuja, zastavljenega enemu od ustanoviteljev podjetja, g. Juriju Besednjaku, sem v empiričnem delu opisala, kako so v podjetju Rebels pridobili finančne vire za zagon podjetja in kako so te med delovanjem konstantno zbirali. Velik poudarek sem namenila temu, na kakšen način so pritegnili mlajše zaposlene, da so se pridružili podjetju in so bili pri svojem delu učinkoviti brez primerljive finančne motivacije. Ugotovila sem namreč, da so zaposleni v povprečju dobivali precej manjše denarno nadomestilo, kot bi ga bili deležni pri večjih konkurenčnih podjetjih. V nekaterih primerih je bilo plačilo tudi do 70 % nižje, kar pa seveda pri zagonskih podjetjih v zgodnji fazi poslovanja ni nič nenavadnega, glede na omejena finančna sredstva, ki praviloma podjetju omogočajo preživetje do enega ali maksimalno nekaj let.

Cilj raziskave je bil potrditi zastavljene hipoteze na začetku in ugotoviti, kakšen vpliv imata nefinančno in finančno nagrajevanje na motivacijo zaposlenih, delovno uspešnost in učinkovitost zaposlenih v izbranem zagonskem podjetju.

S spletnim anketnim vprašalnikom s pomočjo intervjuvancev sem pridobila podatke, ki so mi pomagali pri ugotavljanju, kateri tipi nagrad najbolj vplivajo na motivacijo zaposlenih pri delu. Anketni vprašalnik je sestavljalo deset vprašanj, med katerimi je osem vprašanj zaprtega tipa in dve vprašanji odprtega tipa. Anketo sem izvedla med soustanoviteljema zagonskega podjetja in njunimi zaposlenimi. Z metodo anketnega vprašalnika sem na učinkovit način pridobila relevantne in med seboj primerljive podatke.

3.2 Opis zagonskega podjetja in njegove poslovne dejavnosti

Podjetje Rebels Technologies je bilo ustanovljeno julija leta 2017 z namenom razvijanja zabavnih mobilnih aplikacij za študente. Ustanovitelja sta bila v času formiranja ideje sama študenta, kar jima je pomagalo razumeti ne samo prednosti in slabosti študentskega življenja, temveč predvsem kaj študentom manjka, saj sta sama pogrešala prav to, kar sta kasneje uresničila v svoji prvi mobilni aplikaciji.

Oba soustanovitelja sta bila ob ustanovitvi stara 27 let, tretji, ki se je pridružil nekaj mesecev kasneje, pa 24. Tretji ustanovitelj je na začetku prevzel nadzor nad razvojem vmesnega produkta ter bil po uspešni testni fazi povabljen v lastniško strukturo podjetja. Vsi trije soustanovitelji so ob času zagona zaključevali prvo leto magistrskega programa v Švici na univerzah v St. Gallnu in Zurichu, kar je hkrati pomenilo skoraj idealen trenutek za začetek svoje poti, kljub nedokončanem magistrskem študiju. Pravijo namreč, da je bilo pomembno imeti vsaj večino težjih izpitov za sabo pred ustanovitvijo lastnega podjetja.

Mobilna aplikacija »Rebels« je v svoji prvotni obliki ponujala naslednje štiri temeljne elemente: mini-jobs, hangouts, market in advice. Aplikacija je bila prvotno namenjena izključno študentom univerze v malem švicarskem mestu St. Gallen. Dostop do aplikacije je bilo torej potrebno potrditi z aktivacijsko kodo, poslano na študentski email. Študenti si na Rebels platformi ustvarijo račun ter se nato povežejo z vsemi ostalimi v bližini. V tem namenu se aplikacija močno razlikuje od bolj znanih zabavnih aplikacij kot so Instagram, Snapchat ali Facebook, ki niso tako odvisni od lokalne skupnosti, temveč od »globalne« povezanosti. Aplikacija Rebels je torej odvisna od aktivnosti lokalne skupnosti: brez visoke stopnje aktivnosti lahko sorazmerno hitro zamre, kljub začetni navdušenosti. Kakorkoli, do tega pridemo kasneje.

Po ustanoviteljevih besedah je težko smiselno prevesti navedene štiri elemente (mini-jobs, hangouts, market in advice) iz angleščine v slovenščino, zato spodaj razložim funkcionalnost

vsake posebej, kljub temu, da besede same morda že dovolj nazorno nakazujejo namen vsake skupine.

Del aplikacije, ki se imenuje »mini-jobs«, je skoncentriran na vse študente, ki potrebujejo pomoč pri manjših opravilih. Na primer, »Potrebuješ pomoč pri Excelu ali PowerPointu?« ali pa »Se jutri seliš in potrebuješ dve dodatni roki za dvig kavča, ker so tvoji prijatelji nedosegljivi?« Opcij je veliko, kreativnost pa ne pozna meja. Primeroma so študenti aplikacijo uporabljali za deljenje vsega možnega, med drugim tudi za nočne pošiljke »6-packov« piva takrat, ko so bile že vse trgovine zaprte, hladilniki pa prazni. Kot zanimivost, sta ustanovitelja podobne akcije klicala kar »missions«, torej po slovensko »misije«, v aplikaciji pa je uporabnik enostavno kliknil na znak »Create a mission«, zbral element, v tem primeru »mini-jobs«, ter ustvaril novo misijo po svojem okusu, k misiji pa s tem povabil prav vse študente v bližini. Jasno, v določenih situacijah študenti niso točno vedeli kako opisati določeno misijo, kar je po besedah g. Besednjaka prvotno vodilo v nekaj zmede, kar pa je po njegovem tudi ves čar ustvarjanja novih produktov. Namreč, noben produkt ni »končen« že v samem štartu. Gradnja produkta zahteva dolgotrajen iteracijski proces, kjer se produkt izboljšuje in prilagaja na podlagi mnenj, v najboljšem primeru kar direktnih kupcev oziroma, v primeru podjetja Rebels, njihovih uporabnikov.

Tudi ostale tri kategorije delujejo na principu bližine. Pri »marketu« študenti prodajajo in drug od drugega odkupujejo knjige, študentske vstopnice ali pohištvo. Z drugimi besedami, »market« je mobilna verzija nam dobro poznane slovenske Bolhe, le da je skoncentrirana na elemente, ki najpogostejše krožijo med študenti ene univerze. Na Bolhi se namreč lahko prodaja prav se, medtem ko je Rebels zožil namen predvsem na knjige, vstopnice in pohištvo. Po besedah g. Besednjaka je bil v začetku »market« pravzaprav velik uspeh. Tako je prihajalo do vseh možnih transakcij, kar je ustanoviteljema dalo vedno znova novo voljo za gradnjo in rast podjetja.

Pri »hangouts« so lahko uporabniki iskali partnerja za tenis, nogomet ali kavo. Preprosto so ponovno »kliknili« na »Create a mission«, izbrali možnost »hangouts«, ter opisali kaj bi si želeli počet. V trenutku je bila njihova nova misija vidna vsem ostalim študentom v bližini, ki so jasno na misijo lahko reagirali ali v javnem pogovoru, ali pa privatnem oknu. Kot bomo ugotovili kmalu, se je storitev »hangouts« najbolj prijela, zaradi česar je v nadaljevanju poti podjetje, ter s tem glavni produkt aplikacija Rebels, dobilo preobrazbo.

Zadnji element »advice« je uporabnikom enostavno omogočal možnost iskanja nasvetov o

vsem mogočem, vse dokler so bila vprašanja povezana z življenjem na kampusu. Z drugimi besedami, »Kam na izmenjavo?«, »Do kdaj je danes odprta centralna knjižnica?« in »Kje se danes organizira žurka?«. Tudi tukaj po besedah g. Besednjaka ni bilo omejitev, vse dokler je bila vsebina spoštljiva do drugih uporabnikov. Je pa prav ta element aplikacije kasneje povzročil kar nekaj sivih las ustanoviteljem, skupaj z »minijobs«, saj so šli v določenih trenutkih uporabniki predaleč v svojih zahtevah.

Na kratko, Rebels je platforma, namenjena izključno študentom v medsebojno vsesplošno podporo in druženje. Možnost storitev je praktično neomejena. Študenti si med drugim delijo prevoze v sosednja mesta, izposojajo vrtalnike, igrajo tenis ter delijo raznorazne nasvete, ki so v večini primerov povezani z življenjem na kampusu in okoli njega. Aplikacija je od samega začetka požela veliko zanimanja, zato je podjetje kmalu tudi razširilo meje in lansiralo produkt tudi v Nemčiji.

Podjetje Rebels cilja samo na študente in onemogoča dostop tudi starejšim uporabnikom enostavno zato, ker so študenti homogena skupina ljudi s podobnimi lastnostmi in željami, kar po definiciji pomaga definirati bolj homogeno skupnost. Ob nastanku intervjuja je bil Rebels na voljo v treh mestih in na petih univerzah po Švici in Nemčiji. Vse to dobre pol leta po ustanovitvi podjetja.

Kljub sorazmerno uspešnem začetku so se ustanovitelji odločili, da aplikacijo prevetrijjo in se skoncentrirajo na samo eno dejavnost. Po temeljiti analizi podatkov so namreč ugotovili, da študenti, kot rečeno, aplikacijo daleč največ uporabljajo za »hangouts«. Poslušanje tako imenovanega »user feedbacka« je v svetu zagonskih podjetij ključno, zato je aplikacija od julija 2018 dobila popolnoma svež videz in prevetritev dizajna z namenom omogočanja kar se da efektivnega mreženja in povezovanja med študenti. Z drugimi besedami, »market«, »minijobs« in »advice« so izgubili mesto v aplikaciji. Od štirih kategorij je tako ostala samo še ena – hangouts – a ta zato toliko bolj učinkovita in prijazna do uporabnika. Jasno je bila poteza tvegana in je v mnogočem na kocko postavila tudi celotno podjetje. Namreč, v preoblikovanje produkta je bilo investiranih veliko sredstev, ki pa so jasno v zagonskem podjetju vedno omejena. Vendar, po besedah g. Besednjaka je bilo pravzaprav nujno spremeniti smer, saj je bil trend po analizi številjk jasen: brez nove usmeritve bi aplikacija počasi, a zanesljivo izgubljala bazo uporabnikov, kar seveda ni trajnostno.

Druga aplikacija je bila na trg lansirana z mešanim uspehom: soustanovitelj je namreč potrdil, da so si obetali precej večji hit, ki pa to žal ni bil. Tako kot pri prvem produktu je bila

navdušenost za produkt sprva visoka, nato pa je začela upadat. Edina razlika tokrat je bila, da so imeli na voljo manj sredstev za marketing. Z drugimi besedami, ob šibkem odzivu ustanovitelji niso imeli na voljo sredstev, da bi dodatno investirali v marketing in morda obrnili krivuljo v svojo korist. Je pa treba poudariti, da je aplikacija še zmeraj dosegljiva v App Store in da pravzaprav deluje; določeno število študentov jo še zmeraj uporablja, vendar se je rast ustavila. Po besedah g. Besednjaka pa številke v tem trenutku enostavno niso dovolj visoke, da bi lahko prepričale nove potencialne investitorje. Seveda ekipa ni vrgla puške v koruzo ter verjame, da bi morda naslednja verzija produkta že lahko postala hit.

Kakorkoli, zagonsko podjetje, kot je Rebels Technologies, začenja poslovno dejavnost z zavedanjem, da dobička še nekaj časa ne bo ustvarjalo. V primeru podobnih zabavnih aplikacij je tako imenovana break-even točka dosežena šele 3–5 let od ustanovitve. Tako je in bo tudi v primeru omenjenega tehnološkega podjetja, ki kljub neuspelemu drugemu poskusu ne obupa in že razvija novo verzijo produkta. Najmočnejši generator prihodkov je skrit v oglaševanju, ki pa nima smisla, dokler število uporabnikov ne preseže določene meje. Zato je toliko bolj pomembno, da je produkt zares prepričljiv. Omenjeno mejo je seveda izjemno težko določiti, a v svetu podobnih aplikacij velja nenapisano pravilo, da sprva pritegneš svoje uporabnike do te mere, da so dobesedno zasvojeni s tvojo aplikacijo, šele nato predstaviš oglaševanje v produktu. Z drugimi besedami, oglaševanje ni »učinkovito« od samega začetka, zato večina podobnih aplikacij odlaša z reklamami, kar seveda podaljšuje obdobje brez prihodkov, manjko prihodkov pa na drugi strani jasno vodi v manjko dobička.

Prav zaradi tega je velika verjetnost, da Rebels Technologies čez nekaj let ne bo več v poslovnem registru. Za zdaj investitorji zaupajo v poslovni model in verjamejo, da ima potencial zadeti število uporabnikov, v katerem se aplikacija lahko začne monetizirati. Do takrat pa ostane samo veliko zaupanja v delo ekipe, v zmožnost eksekucije in konec koncev v zmožnost pravilnega nagrajevanja zaposlenih, da bodo ohranili visoko stopnjo motivacije kljub manjku prihodkov in dobičkov. Prav to je jasno ključno pri celotni zgodbi podjetja Rebels Technologies in konec koncev vseh podobnih zagonskih podjetij. Večina ima nič ali pa zelo malo sredstev za preživetje, zato se lahko brez pravilnega nagrajevanja tako ekipe kot tudi samega sebe, s stališča ustanovitelja, lahko posloviš od uspeha že na začetku.

3.2.1 Finančni viri za zagon podjetja

Soustanovitelja sta za zagon podjetja vložila vsak 10,000 švicarskih frankov, saj je v Švici potrebnih 20,000 za ustanovitev družbe z neomejeno odgovornostjo. S tem denarjem sta

uspešno zgradila prvo verzijo aplikacije, ki je na platformo privabila prvih 500 uporabnikov. To je bilo dovolj, da sta že nekaj mesecev po ustanovitvi v lastniško strukturo podjetja vstopila dva poslovna angela, ki sta investirala vsak 80,000, skupno torej 160,000 švicarskih frankov. Po besedah g. Besednjaka sta investitorja spoznala preko alumnijskega študijskega programa na svoji univerzi v St. Gallnu. Investitorja sta namreč pred približno 10 leti opravljala isti program, zato je bilo nekoliko lažje navezati vsaj prvi kontakt, saj je bilo od samega začetka čutiti visoko stopnjo zaupanja.

Sicer pa prepričati investitorje nikoli ni enostavno. Investicija je kombinacija dobrega in potencialnega produkta ter ekipe, ki je v nekaj mesecih dokazala, da je sposobna razviti produkt in ga v nekem omejenem obsegu na trgu tudi prodati, kljub temu da v tistem trenutku seveda podjetje ni generiralo nobenih prihodkov, saj je bila aplikacija na voljo zastoj. Ustanovitelja sta dokazala, da imata visoko stopnjo ambicije ter motivacije, da nadaljujeta in zgradita uspešno zgodbo. Poleg tega sta se dobro izpopolnjevala v različnih znanjih, ki so potrebni za uspeh podobnega zagonskega podjetja. Omenjeni faktorji so po nenapisanem pravilu ključni za angelsko investicijo.

3.2.2 Zbiranje denarnih sredstev

Ko se je začetni kapital 20,000 frankov začel topiti kot posledica predvsem investicije v produkt, je imela ekipa pri zbiranju denarnih sredstev na voljo dve možnosti:

- a) preko tako imenovanega FFF (family, friends and fools – »družina, prijatelji in znanci«) ali
- b) preko poslovnih angelov.

FFF za ustanovitelja ni bila možnost, saj na noben način nista želela, da bi njuni prijatelji in družine porabili prihranke, saj je zagonsko podjetje vedno izjemno tvegana naložba. Njuno zgodbo je namreč pomembno razumeti v kontekstu trga, na katerem sta z aplikacijo nastopala. Švica je jasno draga dežela, tako da mora podjetje za vsako marketinško kampanjo globoko seči v žep. Po besedah g. Besednjaka je brez vsaj 100,000 švicarskih frankov investicije skoraj nemogoče zapeljati zgodbe podobnega produkta, ki je močno odvisen od tako imenovanega »network« efekta. Z drugimi besedami, pri zabavnih aplikacijah je vedno potrebno najprej investirati obilico sredstev v rast števila uporabnikov, šele nato sledi monetizacija poslovanja.

Zato sta se ustanovitelja zatekla k iskanju poslovnih angelov, ki so najbolj naklonjeni

tveganemu kapitalu. Na tem mestu je treba poudariti, da sta imela pri iskanju tveganega kapitala veliko sreče, saj sta lahko investicijsko spodbudo zaprla dokaj hitro, in sicer v roku dveh mesecev. Realnost je namreč taka, da proces zbiranja tveganih sredstev takega obsega traja tudi pol leta in več, kar seveda vzame veliko energije, ki je bolje porabljena na razvoju produkta in trga. Po besedah ustanovitelja sta poslovna angela spoznala na univerzi, kjer študirata. Hkrati priznava, da brez dobrih povezav na univerzi podjetje morda nikoli ne bi prišlo do točke, ko bi lahko zaposlovalo toliko ljudi ter na trg lansiralo dve izpopolnjeni in visoko funkcionalni mobilni aplikaciji. Čeprav je cena razvoja novih aplikacij v zadnjih letih strmo padla, pa še zmeraj velja, da razvoj podobnih produktov zahteva vsaj 30,000 švicarskih frankov, če ostanemo pri valuti, s katero operira omenjeno zagonsko podjetje. Kot zanimivost, ustanovitelja sta pri prvem poskusu zbiranja sredstev odšla kar v Berlin, središče za evropska zagonska podjetja, iz kjer pa sta odšla praznih rok kljub številnim sestankom. Sreča se jima je, kot rečeno, nasmehnila po prihodu nazaj v Švico.

3.3 Sistem nagrajevanja v podjetju Rebels Technologies

V podjetju Rebels so svoje zaposlene motivirali predvsem na dva načina. Prvi je bil z delnicami podjetja, kar prav tako spada v finančno nagrado, čeprav delnice seveda v tistem trenutku nimajo večje vrednosti, temveč bodo, v primeru uspeha, vredne več šele čez leta. Sicer je res, da se tudi privatnim malim podjetjem, kot je Rebels, pri vsaki novi kapitalski investiciji na novo določi vrednost podjetja. Rebels Technologies je bil tako ob 160,000 švicarskih frankih privatne investicije ocenjen na natančno 1,000,000 frankov. Čeprav se to sliši veliko, pa ustanovitelj opozarja, da seveda svojih delnic takrat po tej ceni na trgu ne bi mogli prodati. Valuacija je namreč pomembna predvsem zato, da se lahko določi kolikšen delež podjetja po investiciji pripada novemu investitorju, v primeru Rebels Technologies torej 16%, kar je 160,000 od 1,000,000 švicarskih frankov. Z drugimi besedami, neka valuacija je nujna, čeprav so številke včasih dokaj absurdne. Je pa seveda res, da tudi take stvari lahko pozitivno vplivajo na atmosfero v podjetju. Po besedah g. Besednjaka so namreč prvi zaposleni bili sicer sprva presenečeni, da je valuacija podjetja tako visoka, potem pa to vzeli kot neko dodatno motivacijo za svoje dobro delo.

Drugi način motiviranja pa je bil enostavno ta, da so omogočili popoln vpogled v razvoj podjetja od samega začetka. Na ta način je bilo veliko študentov pripravljenih delati celo zastonj, saj so izkušnje neprecenljive in vredne več kot nekaj 10 frankov urnega plačila. Seveda je to pomenilo, da so iskali kader, čigar preživetje ni bilo odvisno od plačila. Kader, ki

bi nujno potreboval konkurenčno nadomestilo, se pri podjetju verjetno ne bi zaposlil, četudi bi bil nagrajen v drugačni, nedenarni obliki, ugotavlja g. Besednjak, soustanovitelj podjetja Rebels. Tisti, ki pa niso bili nujno odvisni od visokega plačila, pa so izjemno cenili dinamiko zagonskega podjetja, ki je neprimerljiva z delom v zrelih podjetjih. V zagonskem podjetju se stvari namreč vseskozi spreminjajo, kar je seveda po svoje slabo, po drugi strani pa velik čar, predvsem pri mladih, ki v začetku svoje kariere lahko sprejemajo večje stopnje tveganja.

Mladi danes najbolj cenijo možnost osebne in poslovne rasti, kar pomeni, da cenijo vpogled v delovanje vseh operacij. To so jim ustanovitelji od prvega dne naprej omogočili, poleg tega pa so dobili veliko odgovornost že v samem štartu. V zagonskem podjetju, ki je res na začetku, namreč ni prostora za politiko. Stvari se odvijajo hitro, spremembe in odločitve se dogajajo dnevno. Začutiti in omogočiti ta utrip je nekaj posebnega, zato se je na kratki rok večina pripravljena povsem odpovedati finančni nagradi.

Da se visokokvalificirani ljudje pridružijo zagonskemu podjetju kljub začetni nezmožnosti finančnega nagrajevanja, je možno z obliko nagrajevanja, kjer se jim ponudi del podjetja, torej delnice, vendar pa nihče delnic ne dobi takoj, temveč šele po preteku določenega časa in dobrega dela. Biti del podjetja je namreč, v primeru uspeha, vredno več kot nekaj tisoč evrov začetne plače. Zaposleni se zato pridružijo v upanju, da bodo skupaj zgradili uspešno mednarodno zgodbo, svoje delnice pa unovčili pri naslednjih investicijskih rundah, ki so praviloma precej višje, jasno pod pogojem, da se poslovna dejavnost širi.

Po mnenju g. Besednjaka je zavzetost zaposlenih za delo visoka, kadar si kot vodja vseskozi prisoten. V trenutku, ko spustiš kontrolo nad zaposlenimi in jim daš preveliko svobodo, bo zavzetost lahko tudi upadla, sploh če v tistem trenutku podjetje še ne raste. Z zavzetostjo zaposlenih ni težav, tudi ob nefinančni nagradi ne, dokler podjetje konstantno raste. Takrat vsi čutijo utrip novih dnevnik uporabnikov in delajo učinkovito. Problem nastane, kadar je podjetje v obdobju stagnacije oz. razvoju novega produkta, kar pa je precej bolj pogost pojav v mladih zagonskih podjetjih. Takrat je pravilna stopnja motivacije absolutno ključna za ohranjanje pozitivne energije, kreativnosti, iznajdljivosti in tudi eksekucije. Potrebno je še enkrat poudariti, da so prav težki časi realnost večine zagonskih podjetjih. Iz medijev na žalost beremo predvsem o izjemno uspešnih zagonskih podjetjih, ki so postali hit čez noč, ustanovitelji pa so po možnosti prav tako študenti. Take zgodbe se jasno bolje prodajajo, a realnost je precej bolj siva.

V zagonskem podjetju Rebels so po besedah g. Besednjaka zaposleni motivirani predvsem

tako, da čutijo od samega začetka, da imajo potencial zgraditi nekaj posebnega. To je poleg pripadnosti produktu za veliko ljudi največja motivacija. Sploh na začetku je torej izjemno pomembno, da se zaposleni lahko poistovetijo s produktom in vizijo podjetja ter njegovih ustanoviteljev. Hkrati je pomembno, da se na delovnem mestu lahko tudi zabavajo, vendar nič ni bolj ključno kot to, da imajo zaposleni enostavno radi produkt, saj jim to vedno znova vlije novega vetra v jadra. Ustanovitelj pravi, da so želeli pri vsakem zaposlenem na intervjuju začutiti, če imajo na tak ali drugačen način afiniteto do produkta. Jasno so želeli slišati tudi konstruktivno kritiko in predloge za izboljšave, vendar je bilo navdušenje večkrat ključno, predvsem pri zaposlovanju programerjev.

Sicer pa zaposlene motivirajo predvsem tako, da jim omogočijo vpogled v dnevne vzpone in padce. Za veliko ljudi, ki imajo radi utrip zagonskih podjetij, je to zares dobra motivacija za dobro delo, saj želijo skupaj s podjetjem praznovati tako uspehe kot neuspehe, slednje pa analizirati in popraviti. S tem jasno zaposleni jasno rastejo tudi kot osebnosti.

V podjetju Rebels zaposlenim nudijo fiksne plače, ki so lahko ali urne ali mesečne, ter delež podjetja. Dodatnih bonusov še nimajo posebej strukturiranih, so pa možni in seveda odvisni predvsem od uspeha podjetja in po besedah ustanovitelja v primerih novih investicijskih rund, ki bi v podjetje privabile svež kapital, tako nujno potreben za nadaljnji razvoj produkta in širitve na nove trge. Vendar hkrati priznava, da po vsej verjetnosti konkretnih bonusov še nekaj časa ne bo, saj je pred njimi najprej še precej trdega dela in dokazovanja trgu ter konec koncev tudi investitorjem.

Poleg denarnih nagrad so prisotne tudi nedenarne oblike nagrajevanja. Za zaposlene organizirajo mesečna druženja in letne izlete, ki so v stilu dogodivščin zagonskih podjetij. Kot najpomembnejšo nedenarno nagrado izpostavlja g. Besednjak možnost osebne rasti ob prevzemanju velike odgovornosti ter konstantno podajanje feedbacka ob delu. Mladi si želijo mnenja o svojem delu skoraj vsakodnevno in izjemno cenijo odkritost, odprtost in dostopnost ustanoviteljev.

Na poglavitno vprašanje, kako motivacija delavcev vpliva na njihovo učinkovitost in produktivnost pri delu, pa soustanovitelj obravnavanega zagonskega podjetja Rebels g. Besednjak odgovarja:

»Ob podajanju prave motivacije so delavci avtomatično veliko bolj učinkoviti in produktivni. Pomembno je, da verjamejo v skupno vizijo in zaupajo vodji.«

Pripadnost zaposlenih podjetju v zagonskem podjetju Rebels gradijo najbolj preko ustvarjanja posebne kulture. Njihova kultura poudarja sproščenost odnosov, sorazmerno veliko zabave, kreativnost in odprtost. Vsak novi uspeh slavijo skupaj in vedno na neki nov, zabaven način, pri katerem zaposlene spodbujajo, da sami predlagajo, kako bi proslavili naslednji uspeh. Pri njih nobena ideja ni slaba, pa če je še tako »odštekana«. Tako so med drugimi z malim lastnim ognjemetom pred univerzo proslavili preboj v finale enega izmed švicarskih pospeševalnikov, kjer so bili na koncu nagrajeni s kar 30,000 švicarskih frankov.

Poleg tega v tem zagonskem podjetju praktično ni hierarhije. Sicer je jasno, kdo je vodja, a so vsi na enakem nivoju. Ustanovitelja vedno znova ponavljata, da ima vsakdo možnost prevzeti več odgovornosti, kadarkoli bi si to želel, da lahko predlaga nove rešitve in predvsem izzove odločitve ustanoviteljev, če za to seveda obstaja dobra in konkretna argumentacija. Važno je zasledovati skupni cilj in ne, kdo tja pride prvi.²

² Torej z eno besedo pripadnost ustvarjajo na kulturi.

4 REZULTATI ANALIZE

Ciljno skupino oziroma ciljno populacijo analize drugega anketnega vprašalnika predstavljajo vsi zaposleni v obravnavanem zagonskem podjetju, ki trenutno predstavlja 10 zaposlenih. Vzorec obsega vseh 10 vprašalnikov, ki jih je pravilno izpolnilo 10 razposlanih, kar predstavlja vse zaposlene v podjetju. Struktura anketnega vprašalnika v prvem delu zajema demografska vprašanja (starost, spol, vrsto delovnega razmerja, stopnjo izobrazbe). Kasneje v anketi sledijo vprašanja o nagrajevanju pri delu, motivaciji, tipih nefinančnih nagrad. Anketni vprašalnik vsebuje vprašanja zaprtega in odprtega tipa.

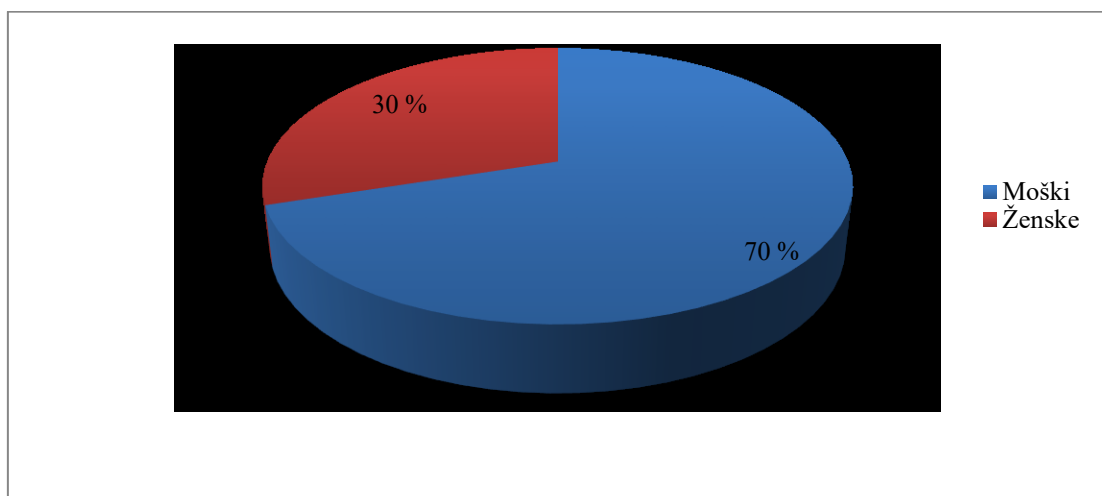
Pridobljeni odgovori so mi pomagali ugotoviti, na kakšen način lahko zaposlene motiviramo, če podjetje nima možnosti finančnega nagrajevanja. Na podlagi odgovorov zaposlenih sem oblikovala predloge za ustanovitelja podjetja.

4.1 Analiza in interpretacija ankete

Raziskava je bila izvedena na podlagi anketnih vprašalnikov, ki so bili anonimni in poslani vsem zaposlenim v podjetju Rebels. Vprašalnik vsebuje skupaj 10 vprašanj, kjer so prva štiri vprašanja demografskega tipa, druga pa se nanašajo na delovno motivacijo. Anketiranci so imeli svobodno odločanje o pristopu k raziskavi, a kljub temu model analize zajema 100 % zaposlenih. Za obdelovanje podatkov in preverjanje hipotez ter za prikaz rezultatov sem uporabila grafe, izrisane s pomočjo programa Excel.

Struktura zaposlenih po spolu je prikazana na sliki 4.1.

Slika 4.1: Struktura zaposlenih po spolu

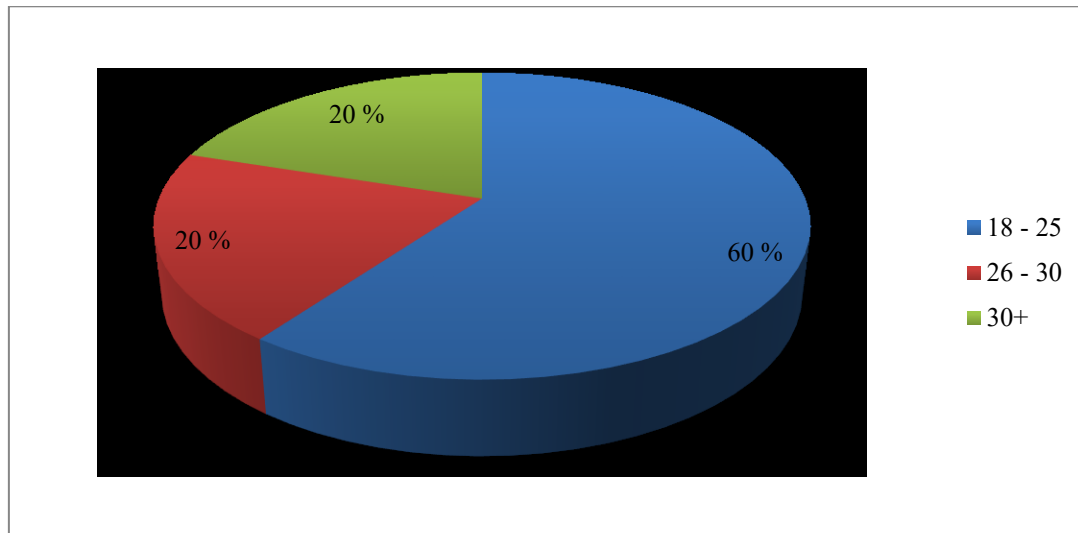


Vir: Prirejeno po spletni anketi (junij 2018).

Od 10 anketirancev je v podjetju Rebels zaposlenih 7 moških (70 %) in 3 ženske (30 %). V podjetju je torej zaposlenih kar dve tretjini več moških kot žensk.

Strukturo zaposlenih v podjetju po starosti ponazori slika 4.2.

Slika 4.2: Starostna struktura anketiranih oseb



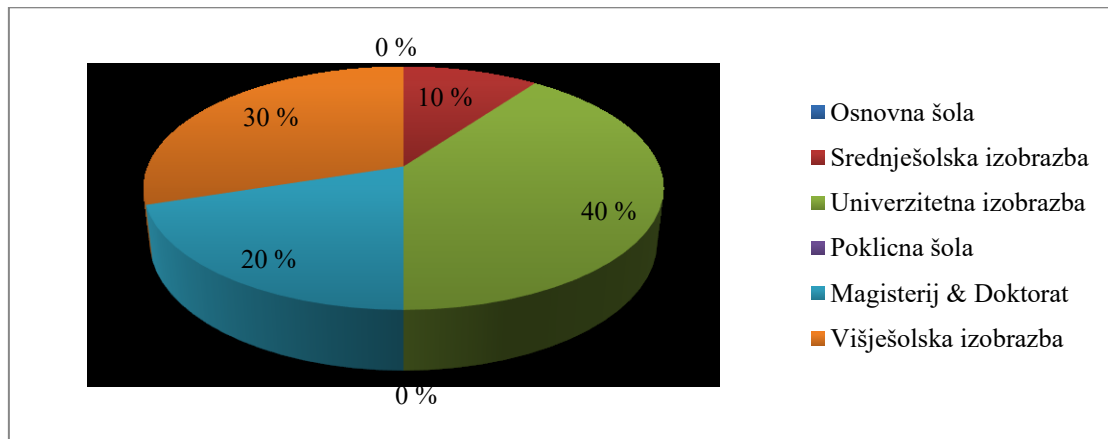
Vir: Prirejeno po spletni anketi (junij 2018).

V anketnem vprašalniku sem vse, ki so zaposleni v podjetju, razporedila na tri starostne skupine, in sicer 18–25 let, 26–30 in starejše od 30 let. Največji delež zaposlenih v podjetju predstavlja 60 % zaposlenih, ki so uvrščeni v najmlajšo starostno skupino. V drugi starostni skupini, 26–30 let, je bilo 20 % zaposlenih, v tretji starostni skupini nad 30 let delež zaposlenih predstavlja prav tako dva zaposlena (20 %).

V veliko primerih velja, da leta pridejo z izkušnjami, vendar ne v primeru zagonskih podjetij. Podjetništvo je eden izmed primerov, kjer lahko najdemo najmlajši kader na vodilnih položajih. Neizkušenost mlajših podjetnikov je njihova največja dodana vrednost. Neobremenjeni so s starimi tradicionalnimi načini razmišljanja in izzovejo nove načine. Podjetniki vseh starostnih skupin so lahko mladi po srcu, imajo kreativen način razmišljanja in lahko brez strahu izkoristijo svoje izkušnje kot prednost. Vlagatelji so predvsem osredotočeni na mlade podjetnike, ki si prizadevajo doseči stvari, za katere drugi menijo, da so neizvedljive. Na podlagi izvedene ankete lahko vidimo, da največji delež zaposlenih predstavlja mlajši kader.

Stopnjo izobrazbe v podjetju ponazarja slika 4.3.

Slika 4.3: Stopnja izobrazbe anketiranih oseb



Vir: Prirejeno po spletni anketi (junij 2018).

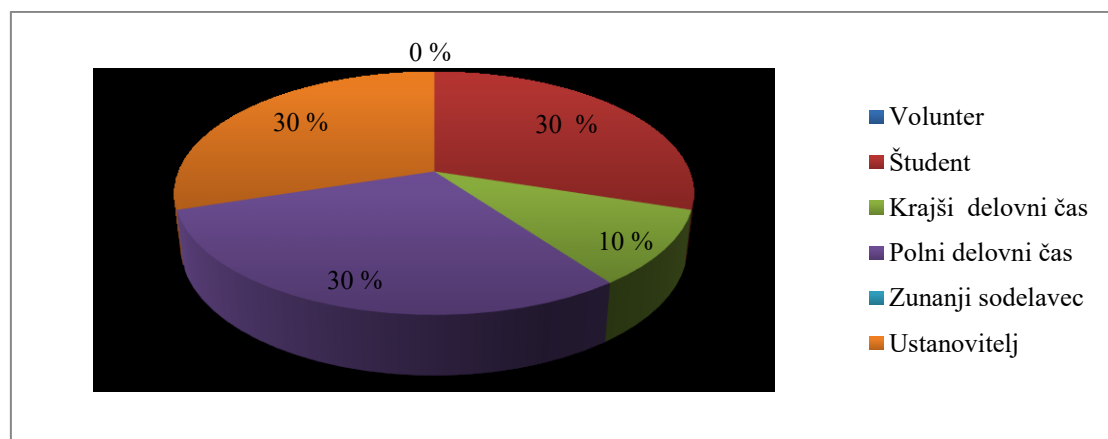
Slika 4.3 prikazuje stopnjo izobrazbe anketirancev in ponazarja, da ima največji delež (40 %) visoko oziroma univerzitetno izobrazbo, 30 odstotkov jih ima višješolsko izobrazbo. Magisterij oziroma doktorat ima 20 % anketiranih, ena oseba (10 %) pa ima srednješolsko izobrazbo. Zaposlenih, ki bi opravili samo poklicno in osnovno šolo, v vzorcu anketiranih ni bilo.

Zagonsko podjetje je bilo ustanovljeno na eni izmed prestižnih univerz v Švici, tako imajo skoraj vsi zaposleni visoko stopnjo izobrazbe, vendar pa to ni vedno običajna praksa, ki bi bila pogoj za priključitev zagonskemu podjetju.

Ker je podjetje zelo usmerjeno v inovacije in v visoko tehnologijo, je slednja izobrazbena sestava pričakovana, saj takšna struktura podjetja zahteva zelo izobražen kader.

Vrsta delovnega razmerja v podjetju ponazarja slika 4.4.

Slika 4.4: Vrsta delovnega razmerja anketiranih oseb

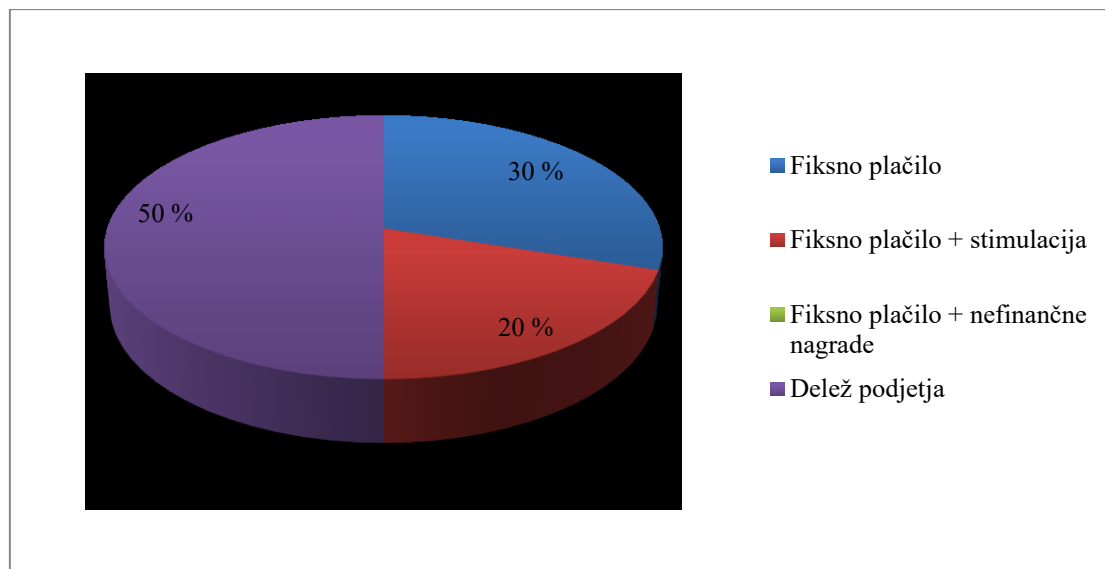


Vir: Prirejeno po spletni anketi (junij 2018).

S slike 4.4 je razvidno, da podjetje Rebels v svoji strukturi zaposlovanja zaposluje svoje delavce v enakem razmerju. Tako je delež ustanoviteljev 30 %, študentov je prav tako 30 %. Tudi oseb, zaposlenih za polni delovni čas, je 30 %, za krajši delovni čas pa je zaposlena ena oseba, kar predstavlja 10 %. Za zdaj podjetje nima zunanjih sodelavcev ali prostovoljcev, ki so tudi zanimiva oblika sodelovanja. Iz slednjega sledi, da je podjetje Rebels razgibano in odpira vrata vsem oblikam zaposlovanja v približno enaki meri.

Oblike nagrajevanja v podjetju ponazarja slika 4.5.

Slika 4.5: Oblike nagrajevanja v podjetju



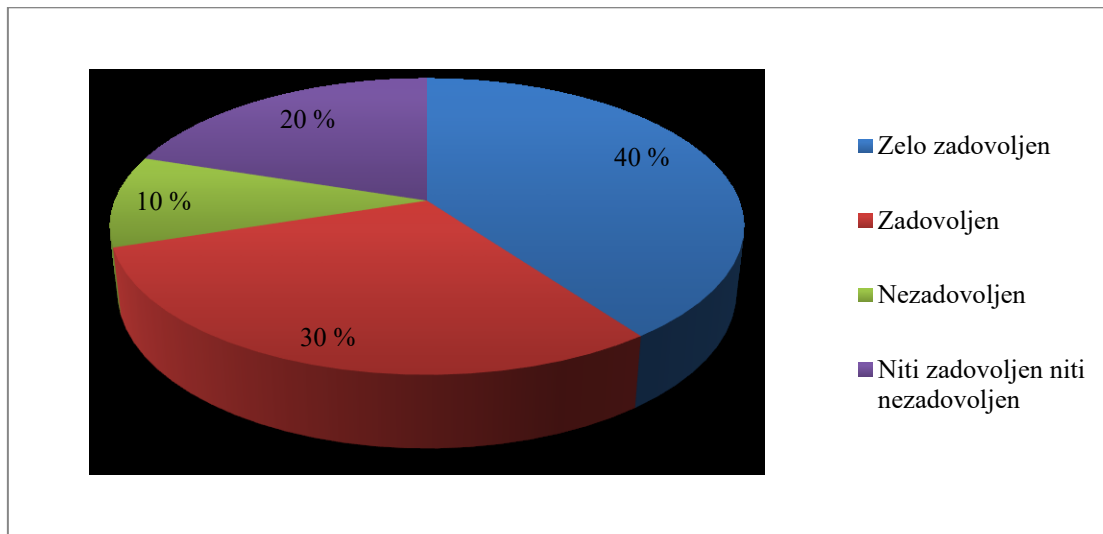
Vir: Prirejeno po spletni anketi (junij 2018).

Slika 4.5 ponazarja, katere vrste nagrajevanja so zaposleni v podjetju deležni. Od 10 zaposlenih v podjetju jih kar polovica, se pravi 5 oseb, participira pri deležu v podjetju. 30 % anketiranih je odgovorilo, da prejema za svoje delo fiksno plačo, 20 % zaposlenih pa fiksno plačo in stimulacije.

Vidimo, da podjetje Rebels uporablja različne oblike nagrajevanja, tako fiksne plače, ki so osnova za marljivo delo, kot možnosti pridobiti delež v podjetju ali stimulacije za delo.

Zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja je prikazano na sliki 4.6.

Slika 4.6: Zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja v podjetju

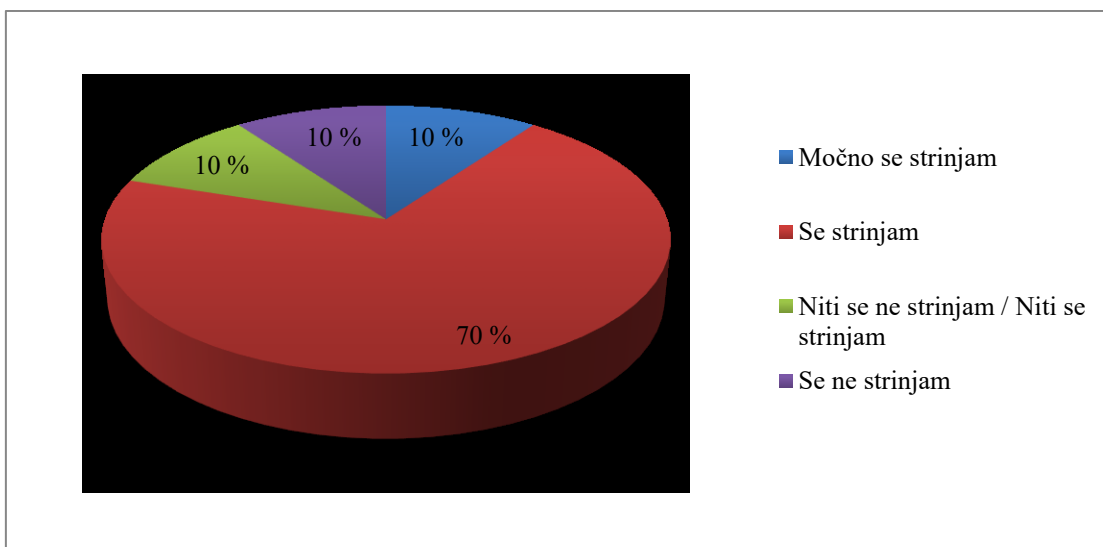


Vir: Prirejeno po spletni anketi (junij 2018).

Različni dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja. Glavni motivator pri vseh zaposlenih je denarna nagrada v obliki plače, poleg nje pa še drugi motivacijski mehanizmi. Anketiranci v podjetju so večinoma zadovoljni s sistemom nagrajevanja, 40 % anketiranih je zelo zadovoljnih, 30 % pa na splošno zadovoljnih. Dve osebi, kar predstavlja 20 % anketiranih, nista niti zadovoljni niti nezadovoljni. Ena oseba (10 %) pa je nezadovoljna. Zaključimo lahko, da je večina zaposlenih v tem podjetju zadovoljnih s sistemom nagrajevanja.

Ali sistem nagrajevanja spodbuja delovno motivacijo v podjetju, je prikazano na sliki 4.7.

Slika 4.7: Sistem nagrajevanja kot spodbuda za delovno motivacijo v podjetju

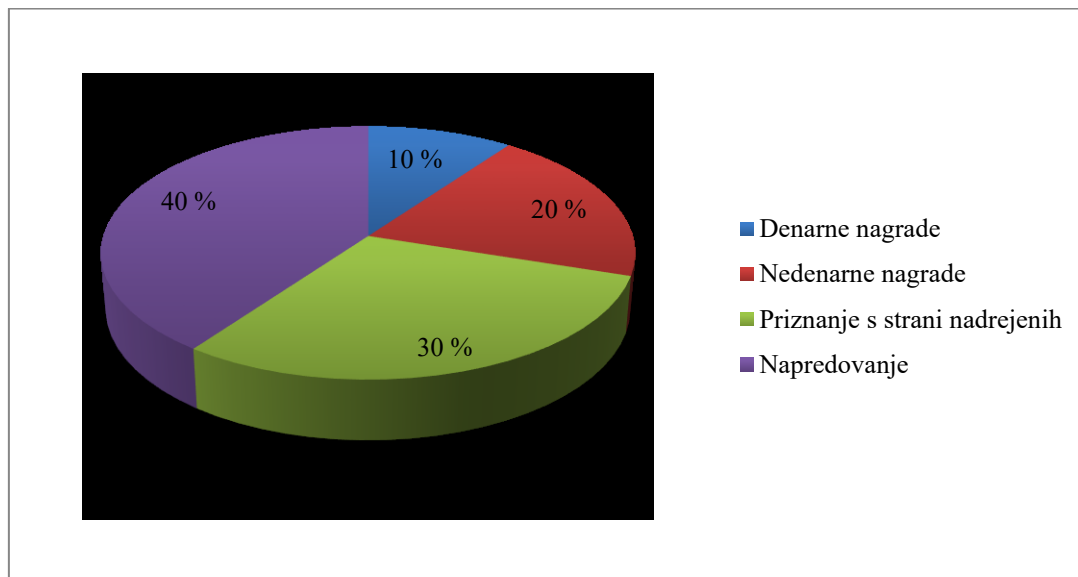


Vir: Prirejeno po spletni anketi (junij 2018).

Večina anketirancev (80 %) se strinja, da sistem nagrajevanja, kot ga imajo določenega v start-up podjetju Rebels Technologies, spodbudno vpliva na delovno motivacijo. Ena oseba (10 %) se močno strinja s to izjavo, 70 % anketirancev se s tem strinja. Nevtralna je ena oseba (10 %) z odgovorom niti se ne strinjam/niti se strinjam. Nazadnje pa je le ena oseba podala odgovor, da se s to izjavo ne strinja in nanjo njihov sistem nagrajevanja ne deluje motivacijsko. Zaključimo lahko, da podjetje Rebels uporablja napreden način nagrajevanja zaposlenih, ki zelo pozitivno vpliva na motivacijo za delo.

Katera vrsta nagrade ima največji učinek na delo zaposlenih v podjetju, je prikazano na sliki 4.8.

Slika 4.8: Najučinkovitejši tip nagrajevanja za delovno motivacijo zaposlenih v podjetju



Vir: Prirejeno po spletni anketi (junij 2018).

Slika 4.8 prikazuje, katera vrsta nagrade ima največji učinek na delo zaposlenih v podjetju Rebels. Štirideset odstotkov anketiranih meni, da ima nanje največji učinek možnost napredovanja. Da ima največji vpliv na delo priznanje s strani nadrejenih, pravi 30 % anketirancev. Nagrada v obliki nenenarnih nagrad ima pozitiven učinek na delo zaposlenih po mnenju 20 % anketiranih. Denarna nagrada kot največji motivator za večji učinek za delo pa predstavlja glavni motiv za delo eni osebi (10 %). Povzamemo lahko, da veliki večini zaposlenih predstavlja glavni motivacijski indikator za večji učinek na delo nenenarne nagrade, in to kar 90 % anketirancev.

Na anketno vprašanje, **katere oblike nefinančnih nagrad poleg že omenjenih v predhodnih vprašanjih najbolj vplivajo na motivacijo za delo zaposlenih**, so anketiranci v ospredje

postavili vzdušje v timu. Dobri in sproščeni odnosi s sodelavci in vodjo so po njihovem mnenju poglobitvenega pomena. Nadalje večina anketirancev meni, da je izredno pomembna tudi njihova svoboda gibljivega delovnika. Prost prihod in odhod na delovno mesto in z njega zaposlenim v tem podjetju predstavlja veliko motivacijo za delo. Nekateri menijo, da je precej pomembna možnost napredovanja in druge opcije plemenitenja kariere. Podali so še naslednje argumente, ki po njihovem mnenju vplivajo na motivacijo za delo: večja odgovornost, pridobivanje drugih znanj, pohvale in prepoznavanje njihovega dela s strani nadrejenih, skupno reševanje kompleksnih situacij in podobno.

Na zadnje anketno vprašanje, **kakšen tip nagrajevanja bi po njihovem mnenju še povečal njihovo produktivnost pri delu**, je večina anketirancev močno zainteresiranih za solastniški delež v podjetju oziroma za delež njihovih delnic. Kot naslednji možni tip nagrajevanja, ki bi povečal njihovo delovno produktivnost, pa anketiranci vidijo v možnosti napredovanja in pridobljenih izkušnjah oziroma naučiti se nekaj novega. Omenili so še, da bi na njihovo povečevanje produktivnosti pri delu vplivala tudi lepa, udobna pisarna in več prostih dni.

4.2 Preverjanje hipotez

S pomočjo opravljenega intervjuja in anketnih vprašalnikov sem pridobila vpogled v to, kako motiviranje in nagrajevanje zaposlenih poteka v praksi. Hkrati sem pridobila tudi vpogled v poslovanje zagonskega podjetja Rabels ter kakšna so mnenja menedžerjev in zaposlenih, ki se na vsakodnevni ravni srečujejo s tem. Na podlagi njihovih odgovorov sem preverila, ali zastavljene tri hipoteze o motivaciji in nagrajevanju držijo.

Hipoteza 1: Denarno nagrajevanje je najučinkovitejši način motiviranja zaposlenih v zagonskem podjetju.

Med finančnimi motivacijskimi dejavniki najbolj prevlada denar oz. plača. Zelo dolgo je veljalo mnenje, da je to edini motivacijski dejavnik, ampak se je v praksi pokazalo, da to ne drži. Osebni dohodek kot količina denarja za osebno porabo motivira s količnikom, ki zagotavlja premik v stopnji življenjskega standarda oziroma zagotovi boljšo kupno moč (Uhan, 2000, str. 32). Ob dosegu neke gornje meje denarnega nagrajevanja³ pa delovna motivacija pade in je treba zaposlenega motivirati z drugimi vzgibi nagrajevanja (nedenarnimi).

³ Različna pri vsakem posamezniku.

Znano je (Ferjan 1999, str. 40), da je korelacija med plačo in zadovoljstvom precej šibka. Nekatere delovne naloge vzbujajo veselje, če pa reševanje teh nalog nagradimo, lahko užitek in veselje ob izvajanju te naloge upadeta. Pogosto se dogaja, da so zaposleni, ki so osredotočeni na svojo plačo in njeno višino, manj osredotočeni na zadovoljevanje lastne intelektualne radovednosti, se manj posvečajo učenju in razvijanju novih sposobnosti ter se manj zabavajo. Ravno te stvari pa ljudi privedejo do odličnih rezultatov.

Denarne spodbude so gotovo močni, vendar pogosto zelo kratkoročni spodbujevalci motiviranja za delo posameznikov. Če namreč nagrajujemo preveč radodarno, jemljemo iz žepa lastnikov ali davkoplačevalcev, če premalo, bodo ljudje nezadovoljni in utegnejo celo oditi.

Sistem nagrajevanja naj bi se prilagajal poslovnim in kadrovski strategiji podjetja, tehnologiji in organizacijskim procesom, produktivnosti zaposlenih in njihovim vrednotam, prepričanjem stališčem ter organizacijski strukturi podjetja. Stabilnost okolja, v katerem podjetje deluje, je zelo pomembna in od njega je odvisno tveganje. Takemu tveganju so podrejene tudi plače. Da se oblikuje primerni sistem plač, je treba analizirati kulturo podjetja, torej proučiti vrednote glede razvoja, kakovosti, inovacij, timskega dela, odgovornosti in podobno.

Hipoteza 2: Prisotnost vodje je ključna za učinkovitost zaposlenih.

Za potrditev te hipoteze lahko podam kar mnenje solastnika obravnavanega zagonskega podjetja g. Jurija Besednjaka (osebno komuniciranje, 2018, 26. junij).

»Zavzetost je visoka, kadar si kot vodja vseskozi prisoten. V trenutku, ko spustiš kontrolo nad zaposlenimi in jim daš preveliko svobodo, bo zavzetost lahko tudi upadla, sploh če v tistem trenutku podjetje še ne raste. Z zavzetostjo zaposlenih ni težav, tudi ob nefinančni nagradi, dokler podjetje konstantno raste. Takrat vsi čutijo utrip novih dnevnik uporabnikov in delajo učinkovito. Problem nastane, kadar je podjetje v obdobju stagnacije oz. razvoju novega produkta.«

Zaposleni bodo bolj dejavni, če bodo vodje upoštevali, kaj jih motivira, npr. da se pri delu lahko izobražujejo in razvijajo, da je delo zanje privlačno in da imajo dovolj samostojnosti ter da lahko sami kontrolirajo svoje rezultate (Lipičnik. 1998b, str. 313). Nadrejeni se morajo zavedati, da so zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi in z motiviranostjo najpomembnejši vir oziroma premoženje organizacije.

Usklajevanje dela, določanje oblik dela, komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi ter motiviranje zaposlenih z namenom doseganja organizacijskih ciljev je poglobitni pomen vodenja. Naloga vodje je, da ugotovi, kaj njegovim zaposlenim v danem obdobju največ pomeni. Branden (2000, str. 53) pravi, da je glavna naloga vodje, da prepričljivo izrazi vizijo tega, kar mora organizacija doseči in da v njeno izpopolnjevanje pritegne zaposlene, da izbere ustrezne motivacijske dejavnike za posameznike, se osredotoči na prednosti in ne na slabosti zaposlenih, želi spodbujati najboljše v ljudeh.

Hipoteza 3: Pomanjkanje nedenarnega nagrajevanja negativno vpliva na razvoj začetne faze zagonskega podjetja.

Ta hipoteza drži, saj sem ob proučevanju relevantne teme te diplomske naloge in z raziskovanjem ugotovila, da je za vse zaposlene v podjetjih izrednega pomena tudi nagrajevanje, ki ni denarno.

Nedenarne nagrade so tiste vrste nagrad, ki ne vsebujejo denarnih spodbud, vendar se lahko osredotočijo na potrebe zaposlenih, ki se nanašajo na priznanje, dosežke, vpliv in osebno rast (Armstrong, 2007, str. 40). Nedenarno nagrajevanje lahko razdelimo na materialne in nematerialne nagrade. Kot materialno nagrado lahko podam za primer razna darila, lahko tudi umetniške vrednosti, kot so potovanja, knjige, ure, telefoni, karta za sprostitveni center, tečaj joge, karta za fitness, prosto popoldne, dodaten dan dopusta ipd.

Nematerialne nagrade so bolj neformalne narave, saj so spontane ter zato povezane z majhnimi stroški, ne potrebujejo posebnega načrtovanja in so primerne za sestavni del vsakodnevnega vodenja. Primer teh nagrad so ustne pohvale, osebni razvoj, participacija pri odločanju, višja avtonomija ipd.

V trenutkih, ko ni na voljo dovolj sredstev za nagrajevanje delavcev, jih vodje poskušajo vključiti v projekte, na katerih delajo. Če se pogajajo za nov posel, vključijo svoje zaposlene in ga izpeljejo z njihovo pomočjo. Z omenjenim načinom zaposlene motivirajo in ponudijo priložnost, da se še dodatno izkažejo. Ker je zaposlenim v podjetju zelo pomembno priznanje s strani vodij, je to ustrezen pristop, preko katerega so zaposleni deležni nematerialnih nagrad.

5 SKLEP IN PRIPOROČILA PODJETJU

Pri razumevanju pomena motivacije je pomembno, da upoštevamo, kakšen vpliv ima nagrajevanje na stopnjo motivacije, ki jo dosegamo pri posameznikih. Vedno bi moral obstajati učinkovit sistem nagrajevanja, da bi ohranil visoko uspešnost v organizaciji, nagrada pa bi morala biti povezana s produktivnostjo zaposlenih.

Prisotnih je veliko vrst nagrajevanja, pomembno pa je, da delodajalci začutijo, kakšna oblika nagrajevanja ima na njihove zaposlene najboljši vpliv. Nekaterim zaposlenim višjo motivacijo pri delu predstavljajo nagrade, ki vključujejo plačo, bonuse in delovno izkušnjo. Spet drugim večji motivator predstavlja učenje in možnost razvoja, osebni razvoj, priznanje s strani nadrejenih in sodelavcev. Nedenarne nagrade so lahko še posebej pomembne za nekatere zaposlene, saj so prirojene vsakemu posamezniku posebej.

Cilj finančnega in nefinančnega nagrajevanja in njunega razpona nagrad ima možnost maksimiranja motivacije, angažiranosti pri delu in povečevanja občutka pripadnosti organizaciji.

Cilj raziskave je bil ugotoviti ključne motivacijske faktorje in analizirati, kakšni so motivacijski sistemi v obravnavanem zagonskem podjetju. Empirični del sem izvedla s pomočjo metode spraševanja, in sicer z anketo. Intervjuvala sem dva soustanovitelja in šest zaposlenih, ki so bili med seboj v različnih delovnih razmerjih.

Poleg finančnih nagrad je pomembno tudi priznanje s strani nadrejenih. Posamezniki radi delijo svoje dosežke z ostalimi sodelavci in jim veliko pomeni, če dobijo pohvale zanje. Ko se ta potreba izpolni, ima učinkovito motivacijsko vlogo. Priznavanje delavcem je stroškovno učinkovit način izboljšanja dosežkov, ki pa tudi omogoča, da se zaposlenim poveča občutek pripadnosti podjetju.

Primerna plača in priznavanje s strani nadrejenih sta ključna dejavnika, ki podjetju omogočita, da sporoči zaposlenim vlogo, ki jo morajo imeti, da se doseže uspeh celotne organizacije.

V zagonskih podjetjih, kjer je število zaposlenih pretežno omejeno, je vsako delovno mesto ključnega pomena. Nagrajevanje delavcev bo znatno povečalo njihovo skrb do dela in podjetja, in s tem bo povečan celoten prispevek delovne sile v sami organizaciji. Bonusi delujejo kot naložbe, pri čemer nagrajevanje delavcev običajno poveča prispevke zaposlenih in jih preprosto spodbuja k boljšemu delovanju v prihodnosti. Zaposlene nagrajevanje z

bonusi, ki jih prejmejo za dobro delo, spodbudi k nadaljevanju kakovostnega dela. Poleg tega bodo tudi njihovi sodelavci bolj spodbujeni k prizadevanju za pridobivanje nagrad. Redno podeljevanje nagrad za izjemno delo in doseganje ciljev bo povečalo občutek lojalnosti zaposlenih do organizacije in jih spodbudilo, da v podjetju ostanejo daljše obdobje. Pomembno je, da podjetje ustvari kulturo, ki spodbuja trdno delo, saj je kultura podjetja eden izmed najboljših motivacijskih faktorjev. Podjetje naj se nagiba k ustvarjanju podjetniške kulture, ki spodbuja inovacije, skupno reševanje problemov, timsko delo, sodelovanje in redne sestanke za občutek preglednosti. Zaposlenim naj se zaupajo vrednote, poslanstvo in strateški okvir, znotraj katerega se pričakuje, da bodo opravljali svoje delo. V takšnem okolju bodo zaposleni izbrali motivacijo za izpolnjevanje zahtev svojega dela.

Med zaposlenimi, ki so odgovorili na vprašanje, ali so zadovoljni s sistemi nagrajevanja v obravnavanem zagonskem podjetju, je 20 % zaposlenih odgovorilo, da niso zadovoljni. Podjetju predlagam, da ponovno vzpostavi sistem nagrajevanja in se z zaposlenimi pogovori, kakšen sistem nagrajevanja bi najbolj odgovarjal njim in kakšen sistem bi vzbudil še večjo motivacijo. Ker je podjetje dokaj mlado in nima možnosti nagrajevanja svojih delavcev v obliki večjih finančnih nagrad, mora ugotoviti, kakšne oblike nefinančnih nagrad lahko poleg že ponujenih uvedejo.

Podjetju predlagam, da poišče zabavne načine za opravljanje dela in praznovanje uspeha. Zaposlene naj v večji meri spodbujajo, da uživajo v družbi drug drugega, medtem ko skupno opravljajo naloge. Zaposlenim je treba dati priložnost, da preizkusijo svoje meje, preizkusijo svoje limite, da vidijo, kaj lahko dosežejo. Pomembno je, da imajo zaposleni priložnost za osebno in profesionalno rast na delovnem mestu. Eden izmed učinkovitih načinov bi bil tudi, da bi imeli zaposleni možnost dobiti delež v podjetju. Tako bi se v večji meri zavedali, da z delom, ki ga opravljajo, prispevajo k večji celoti in da se njihova predanost in trud preneseta na lastniški delež.

Kot močno sredstvo motivacije služi tudi prepoznavanje dela zaposlenih. Moj predlog na tem mestu bi bil, da bi podjetje javno prepoznalo člane, ki so dosegli več, kot je bilo pričakovano. Omenjeno se lahko izvede v obliki elektronske pošte, kjer predstavijo zaposlenega ter na kratko opišejo, s kakšno nalogo so si ta naziv zaslužili.

Zaposleni so na vprašanje, katera oblika nefinančnih nagrad najbolj vpliva na njihovo motivacijo pri delu, množično večinsko odgovorili, da je zanje izrednega pomena fleksibilen delovni čas. S tem, da podjetje zaposlenim omogoči fleksibilni delovni čas, ustvari

podjetniški duh, omogoči zaposlenim, da delajo v času, ko so najbolj produktivni. Podjetju priporočam, da pomislijo, kako bi delavcem še v večji meri omogočili fleksibilni delovni čas. Kreativnost in učinkovitost zaposlenih omogočimo tudi z razgibanim delovnim okoljem, zato bi podjetju priporočila, da popestrijo svoje poslovne prostore, da bodo zaposleni v večji meri pripravljeni ostajati in se dlje zadrževati na delu. To se lahko doseže tudi s tem, da podjetje priskrbi hladilnik s hrano in pijačo, družabnimi igrami, sedežnimi garniturami, kjer se delavci lahko med delom odpočijejo itd.

Napredovanje zaposlenim predstavlja veliko motivacijo. Zaposleni dosežejo najboljši uspeh, če je v podjetju možna osebna in karierna ter finančna rast. Vsi omenjeni dejavniki dopolnjujejo drug drugega, saj je pomembno, da imajo zaposleni med svojo kariero možnost rasti tudi na osebni ravni, predvsem pa, da vedo, da jim bo dodaten trud omogočil napredovanje v sami karieri ter da bodo poleg napredovanja še dodatno finančno nagrajeni. Priporočila bi podjetju, da svojim zaposlenim v večji meri omogoči možnost udeležbe na različnih konferencah/delavnicah, saj ima to pozitiven učinek ne samo za posameznika, ampak tudi za podjetje v celoti.

6 VIRI

1. Adi, D. Y. (2000). *Motivation as a Means of Effective Staff Productivity in the Public Sector: A Case Study of Nigerian Immigration Service, Borno State of Nigeria* (magistrska naloga). School University of Maiduguri.
2. Armstrong, M. (2007). *Reward Management: A handbook of remuneration and practice*. London: Kogan Page.
3. Ather, S. M., Khan, M. A. in Hoque, N. (2011). Motivation as conceptualised in traditional and Islamic management. *Humanomics*, 27(2), 121–137.
4. Blank, S. in Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual*. Kalifornija: K&S Ranch Publishers.
5. Branden, N. (2000) *Samozavestno vodenje*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
6. Černetič, M. (2006). *Vrednotenje dela in motivacija – ravnanje z ljudmi pri delu*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
7. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Daft, R. L., Kendrick, M. in Vershinina, N. (2010). *Management*. Andover: South-Western, Cengage Learning.
9. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Elliot, A. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34(3), 169–189.
11. Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Michigan: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
12. Eyal, O. in Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256–275.
13. Ferjan, M. (1999). Motivacija za delo in kako jo spodbuditi. *HRM*, 3(10), 40–43.
14. Finančni trgi. (2009). *Motivacija v podjetju*. Dostopno prek <http://www.financnitrgi.com/novice/zanimivo/motivacija-v-podjetju>
15. Fred, L. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1–6.
16. Frey, S. F. in Widdows, R. (2000). Not Just for the Money: A Economic Theory of Motivation. *Financial Counseling and Planning*, 11(1), 77–78.

17. Furnham, A. (1995). *Personality at work: the role of individual differences in the workplace*. London, New York: Routledge.
18. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. in Donnelly, J. H. (1994). *Organizations: behavior, structure, processes*. Burr Ridge: Richard D. Irwin.
19. Gleeson, B. (2016). *The Best Ways to Motivate Employees and Get Results*. Dostopno prek <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2016/11/30/the-best-ways-to-motivate-employees-and-get-results/2/#6eb685273035>
20. Goble, F. (1970). *The third force: The psychology of Abraham Maslow*. Richmond: Maurice Bassett Publishing.
21. Haque, M. F., Haque, M. A. in Islam, S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis, *ASA University Review*, 8(1), 1–8.
22. Henderson, R. (2003). *Compensation management in a knowledge-based world*. New Jersey: Prentice Hall.
23. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York. John Wiley.
24. Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 65, 5.
25. Herzberg, F. (2005). *One more time: How do you motivate employees?* *Harvard Business Review*, 1(1), 1–12.
26. Jones, R. G. in Georgeu, J. M. (2008). *Understanding and managing organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
27. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
28. Kohn, A. (1993). *Why incentive plans cannot work*. V S. Kerr (ur.), *Ultimate rewards: what really motivates people to achieve* (str. 15–24). Boston: Harvard Business School Press.
29. Lam, A. in Lambermont-Ford, J. P. (2010). Knowledge sharing in organisational contexts: a motivation-based perspective. *Journal of knowledge management*, 14(1), 51– 66.
30. Lawler, E. E. I. (1977). Reward systems. V R. J. Hackman in L. J. Suttle (ur.), *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change* (str. 163–225). Santa Monica: Goodyear Publishing Company.
31. Linton, I. (1995). *25 tips for excellent customer service: an action plan for service success*. London: Pitman, Institute of Management Foundation/Pitman.
32. Lipičnik, B. (1994). *Motivacija in motiviranje*. Management. Radovljica: Didakta.
33. Lipičnik, B. (1998a). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Lipičnik, B. (1998b). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

35. Lipman, V. (2014). *Want Motivated Employees? Offer Ample Opportunities for Growth*. Dostopno prek <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2014/01/24/want-motivated-employees-offer-ample-opportunities-for-growth/#faad08552c66>
36. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
37. Lundberg, C., Gudmundson, A. in Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism management*, 30(6), 890–899.
38. Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1–6.
39. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370–396.
40. Maslow, A. H. (1954). *Motivation & Personality*. New York: Harper & Row Publishers.
41. Mehta, J. (2013). How paradigms create politics. *American educational research journal*, 50(2), 285–324.
42. Mercina, J. (2019). *Kako je sestavljena plača*. Dostopno prek <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/racunovodstvo/kako-je-sestavljena-placa>
43. Mihalič, R. (2006). *Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
44. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
45. Močnik, D. in Rus, M. 2016. *Slovenska podjetja in značilnosti start-up ekosistema*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
46. Moran, B. B. (2013). *Library and Information Center Management*. Santa Barbara: Libraries Unlimited.
47. Morris, T. in Empson, L. (1998). Organisation and expertise: an exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms. *Accounting, Organizations and Society*, 23, 609–624.
48. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B. ... Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
49. Musek, J. (1982). *Osebnost*. Ljubljana: Univerzum.
50. Noltemeyer, A., Bush, K., Patton, J. in Bergen, D. (2012). The relationship among deficiency needs and growth needs: An empirical investigation of Maslow's theory. *Children and Youth Services Review*, 34(1), 1862–1867.

51. Peklar, J. in Botšjančič, E. (2012). Motivacija in zadovolstvo z življenjem pri zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju. *Uprava*, X(3), 36–56.
52. Prendergast, C. (1999), The provision of incentives in firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1), 7–63.
53. Pučko, D. in Rozman, R. (1998). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Razdevšek-Pučko, C. (2013). *Vloga motivacije v učenju in poučevanju (v delovanju)*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
55. Rebernik, M. in Jaklič, M. (2014). *Start:up manifest. Slovenija pripravljena na prihodnost 2014–2020+*. Dostopno prek <http://www.startup.si/sl-si/o-iniciativi/startup-manifest>
56. Robbins, S. P. in Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour*. Boston: Pearson Education, Inc.
57. Sang, H. K. (2001). 1001 način kako motivirati sebe in druge. Ljubljana: Tuma.
58. Silberstein, S. A. 2017. *The hierarchy of Needs for Employees*. Dostopno prek <http://smallbusiness.chron.com/hierarchy-needs-employees-20121.html>
59. Skemp-Arlt, K. M. in Toupenca, R. 2007. The administrator's role in employee motivation. *Coach & Athletic Director*, 76(7), 28–34.
60. Steers, R. M. in Shapiro, D. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of management review*, 29(3), 379–387.
61. Steers, R. M., Mowday, R. T. in Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management review*, 29(3), 379–387.
62. Stephens, D. C. (2000). *The Maslow Business Reader*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
63. Svetic, A. (2010). *Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji*. Dostopno prek <http://porocvalec.ibs.si/sl/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-uinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji>
64. Svetlik, I., Zupan, N. in Možina, S. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
65. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
66. Uhan, S. (1995). *Plače v Sloveniji, Modra knjiga*. Kranj: Društvo za vrednotenje dela.
67. Uhan, S. (1999). Motivacijske teorije. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju*. 3(6/7), 3–5.
68. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.

69. Verbinc, F. (1997). *Slovar tujk* (12. izd.). Ljubljana: Cankarjeva založba.
70. Waterman, R. H. in Peters, T. J. (1982). *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*. London: Harper Collins Publishers.
71. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

7 PRILOGI

Priloga A: Intervju ustanovitelja startupa Jurija Besednjaka

1. Kako ste dobili finančne vire za zagon podjetja?

Soustanovitelja sva za zagon podjetja vložila vsak 10.000 švicarskih frankov, saj je v Švici potrebnih 20.000 za ustanovitev družbe z neomejeno odgovornostjo. S tem denarjem sva uspešno zgradila prvo verzijo aplikacije, ki je na platformo privabila prvih 500 uporabnikov. To je bilo dovolj, da sta že nekaj mesecev po ustanovitvi v lastniško strukturo podjetja vstopila dva poslovna angela, ki sta investirala vsak 80.000 švicarskih frankov.

Prepričati investitorje ni nikoli enostavno, je pa kombinacija produkta in tima, ki je v nekaj mesecih dokazal, da je sposoben razviti produkt in ga v nekem majhnem obsegu na trgu tudi prodati, kljub temu da v tistem trenutku seveda start-up ni generiral nobenih prihodkov, saj je bila aplikacija na voljo brezplačno.

2. Na kakšen način ste med delovanjem zbirali denarna sredstva?

Ko se je začetni kapital 20.000 frankov začel topiti kot posledica predvsem investicije v produkt, smo imeli pri zbiranju denarnih sredstev na voljo dve možnosti: a) preko tako imenovanega FFF (family, friends and fools) ali b) business angels. FFF za naju ni bil možnost, saj nisva na noben način želela, da bi najini prijatelji in družine na kocko postavili svoje prihranke, saj je start-up hočes nočes vedno najbolj riskantna investicija. Zato sva se zatekla k možnosti b), iskanju poslovnih angelov, ki so najbolj naklonjeni rizičnemu kapitalu. Na tem mestu je potrebno poudariti, da smo imeli pri iskanju rizičnega kapitala ogromno sreče, saj smo investicijsko rundo zaprli dokaj hitro, in sicer v roku enega meseca. Realnost je namreč taka, da proces zbiranja rizičnih sredstev takega obsega traja tudi po pol leta in več, kar seveda vzame veliko energije, ki je bolje porabljena na razvoju produkta in trga.

3. Kako ste nato razporedili denarna sredstva?

Prvih 20.000 frankov je šlo približno 70/30 za razvoj produkta in osnovnega marketinga. Razvoj prve verzije smo outsourcali v Tajvan, predno se nam je pridružil tehnični soustanovitelj, ki je od tistega trenutka naprej skrbel za tehničen del podjetja. Investiranih 160.000 smo nato postopoma porabljali za nadaljnji razvoj podjetja predvsem na produktu in seveda na marketingu. Finančna injekcija je na bančni račun prišla januarja 2018, od takrat

naprej smo na mesec zapravili približno 20.000, je pa vsota variirala tudi do 100 %, odvisno od stopnje marketinške intenzivnosti. Sicer pa bi na grobo ocenil, da je bila polovica denarnih sredstev namenjenih razvoju produkta, polovica pa marketingu. 10 % sredstev so vzeli stroški serverjev.

4. Kako pritegnete mlajše zaposlene, da delajo in so učinkoviti pri delu brez finančne motivacije?

Že v prvem letu poslovanja smo v določenem trenutku zaposlovali največ 9 ljudi, sicer pa večinoma približno 6 do 7. Več podpore smo potrebovali predvsem pri ekspanziji v Nemčiji. Večina jih je bila zaposlenih od 20 % pa vse do 100 % delovnega časa.

Študente smo pritegnili predvsem na dva načina. Prvi je bil z delnicami podjetja, kar pa prav tako spada v finančno nagrado, čeprav delnice v tistem trenutku niso vredne kaj prida, temveč bodo, v primeru uspeha, vredne nekaj šele čez leta. Drugi način pa je bil enostavno ta, da smo omogočili popoln vpogled v razvoj podjetja od samega začetka. Na ta način je bilo veliko študentov pripravljenih delati zastoj, saj so izkušnje neprecenljive in vredne več kot nekaj 10 frankov urnega plačila. Seveda je to pomenilo, da smo iskali kader, čigar preživetje ni bilo odvisno od plačila.

Kako smo kljub nefinančni nagradi vzpostavili učinkovitost pri delu, je odlično vprašanje. Mladi danes najbolj cenijo možnost osebne in poslovne rasti, kar pomeni, da cenijo vpogled v delovanje vseh operacij. To smo jim od prvega dne naprej omogočili, poleg tega pa so dobili veliko odgovornost že v samem štartu. V start-upu, ki je res na začetku, namreč ni prostora za politiko. Stvari se odvijajo hitro, spremembe so dnevne. Začutiti in omogočiti ta utrip je nekaj posebnega, zato se je na kratki rok večina pripravljena povsem odpovedati finančni nagradi.

5. Kako prepričate visoko kvalificirane ljudi, da se vam pridružijo, če jim na začetku ne morete ponuditi primernih finančnih nagrad?

Odgovor na to je enostaven: ponudimo jim del podjetja, torej delnice, vendar pa nihče delnic ne dobi takoj, temveč šele po preteku določenega časa in dobrega dela. Biti del podjetja je namreč, v primeru uspeha, vredno več kot nekaj tisoč evrov začetne plače. Zaposleni se zato pridružijo v upanju, da bomo skupaj zgradili uspešno mednarodno zgodbo.

6. Kakšna je zavzetost zaposlenih v vašem zagonskem podjetju?

Zavzetost je visoka, kadar si kot vodja vseskozi prisoten. V trenutku, ko spustiš kontrolo nad

zaposlenimi in jim daš preveliko svobodo, bo zavzetost lahko tudi upadla, sploh če v tistem trenutku podjetje še ne raste. Z zavzetostjo zaposlenih ni težav, tudi ob nefinančni nagradi, dokler podjetje konstantno raste. Takrat vsi čutijo utrip novih dnevnih uporabnikov in delajo učinkovito. Problem nastane, kadar je podjetje v obdobju stagnacije oz. razvoju novega produkta.

7. Na kakšen način motivirate zaposlene?

Motivirani so predvsem tako, da čutijo, da imajo potencial zgraditi nekaj posebnega od začetka. To je za veliko ljudi največja motivacija, poleg pripadnosti produktu. Sploh na začetku je torej izjemno pomembno, da se zaposleni lahko poistovetijo s produktom oz. z drugimi besedami so »passionate«.

Sicer pa zaposlene motivirano predvsem tako, da jim omogočimo vpogled v dnevne vzpone in padce. Za veliko ljudi, ki imajo radi start-up utrip, je to zares dobra motivacija za delo, saj želijo skupaj s teboj praznovati uspehe, neuspehe pa analizirati in popraviti.

8. Kakšne oblike denarnega nagrajevanja so prisotne v vašem zagonskem podjetju?

Zaposlenim nudimo tako plače, ki so lahko ali urne, ali mesečne, ter delež podjetja. Dodatnih bonusov še nimamo strukturiranih, so pa možni.

9. Ali so poleg denarnega nagrajevanja prisotne tudi nedenarne oblike nagrajevanja?

Seveda. Za zaposlene organiziramo mesečna druženja in pa letne izlete, ki so res v stilu start-up dogodivščine. Kot najbolj pomembno nedenarno nagrado bi izpostavil možnost osebne rasti ob prevzemanju velike odgovornosti in pa konstantno podajanje feedbacka ob delu. Mladi si želijo mnenja skoraj dnevno.

10. Kako motivacija delavcev vpliva na njihovo učinkovitost in produktivnost pri delu?

Ob podajanju prave motivacije so delavci avtomatično veliko bolj učinkoviti in produktivni. Pomembno je, da verjamejo v skupno vizijo in zaupajo vodji.

11. Na kakšen način gradite pripadnost zaposlenih?

Najbolj preko ustvarjanja posebne kulture. Naša kultura poudarja sproščenost odnosov,

sorazmerno veliko zabave, kreativnost in odprtost. Pri nas nobena ideja ni slaba ideja, pa če je še tako »odštekana«. Poleg tega pri nas praktično ni hierarhija. Sicer je jasno, kdo je vodja, a sicer smo vsi na enakem nivoju. Važno je zasledovati skupni cilj in ne, kdo tja pride prvi. Torej z eno besedo pripadnost ustvarjamo na kulturi.

Priloga B: Anketni vprašalnik

Anketa:

Lepo pozdravljeni!

Sem Wendy Ferko in kot absolventka na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani pišem diplomsko nalogo z naslovom »Vpliv nagrajevanja na motivacijo, delovno uspešnost in učinkovitost zaposlenih: primer zagonskega podjetja Rebels Technologies.« Želim proučiti, kakšen je način nagrajevanja zaposlenih v tem podjetju in kako ste s tem nagrajevanjem zadovoljni. Anketa je anonimna, rezultati, ki jih bom pridobila, pa bodo izključno za namen izdelave te diplomske naloge.

Za vas čas in odgovore se vnaprej zahvaljujem!

1. Spol
 - a) Moški.
 - b) Ženske.

2. Starost
 - a) 18–25 let.
 - b) 26–30 let.
 - c) Več kot 30 let.

3. Stopnja izobrazbe
 - a) Osnovna šola.
 - b) Poklicna šola.
 - c) Srednješolska izobrazba.
 - d) Višješolska izobrazba.
 - e) Univerzitetna izobrazba.
 - f) Magisterij in doktorski študij.

4. Vrsta delovnega razmerja
 - a) Volunter.
 - b) Študent.
 - c) Krajši delovni čas.

- d) Polni delovni čas.
 - e) Zunanji sodelavec.
 - f) Ustanovitelj.
5. Kakšnega nagrajevanja ste v podjetju deležni?
- a) Fiksna plača.
 - b) Fiksna plača + stimulacija.
 - c) Fiksna plača + nefinančne nagrade.
 - d) Delež podjetja.
6. Kako ste zadovoljni s sistemi nagrajevanja v podjetju?
- a) Zelo zadovoljen.
 - b) Zadovoljen.
 - c) Nezadovoljen.
 - d) Niti zadovoljen niti nezadovoljen.
7. Ali sistem nagrajevanja spodbuja vašo motiviranost pri delu?
- a) Močno se strinjam.
 - b) Se strinjam.
 - c) Niti se ne strinjam/niti se strinjam.
 - d) Se ne strinjam.
8. Kateri tip nagrad učinkoviteje vpliva na motivacijo pri delu?
- a) Denarne nagrade.
 - b) Nedenarne nagrade.
 - c) Priznanje nadrejenih.
 - d) Napredovanje na delovnem mestu.
9. Katere oblike nefinančnih nagrad najbolj vplivajo na vašo motivacijo za delo?
(pohvala s strani nadrejenih, team spirit, fleksibilen delovnik)
10. Kakšen tip nagrajevanja bi po vašem mnenju še povečal vašo produktivnost pri delu?