

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
SISTEM NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH V MAJHNIH PODJETJIH

Ljubljana, december 2021

MAJA JAZBEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Jazbec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Sistem nagrajevanja zaposlenih v majhnih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko asist. dr. Barbaro Hvalič Erzetič

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NAGRAJEVALNI SISTEMI	2
1.1 Opredelitev nagrajevalnih sistemov	2
1.2 Razlogi za uvedbo sistema nagrajevanja	3
1.3 Postopki oblikovanja nagrajevalnih sistemov	3
1.4 Sestava nagrajevalnih sistemov	5
1.4.1 Osnovna plača	5
1.4.2 Dodatki k plači	6
2 DELITEV NAGRAD	6
2.1 Finančne in nefinančne nagrade	6
2.2 Notranje in zunanje nagrade	8
2.3 Nagrade na podlagi uspešnosti in članske nagrade	8
3 SISTEMI NAGRAJEVANJ V ZGODOVINI IN DANAŠNJI TRENDI	8
4 OPREDELITEV MAJHNIH PODJETIJ	9
4.1 Nagrajevanje v majhnih podjetjih	10
5 NAGRAJEVALNI SISTEMI V MAJHNIH PODJETJIH V SLOVENIJI	11
5.1 Raziskovalne hipoteze	11
5.2 Metodologija	12
5.3 Vzorec	12
5.3.1 Splošne značilnosti podjetnikov in podjetij.....	12
5.3.2 Predstavitev odgovorov, povezanih z nagrajevanjem zaposlenih	15
5.4 Preverjanje postavljenih hipotez	17
5.5 Interpretacija dobljenih rezultatov	19
5.6 Predlogi izboljšav	20
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI	22
PRILOGA	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Finančne nagrade.....	7
---------------------------------	---

Tabela 2: Nefinančne nagrade.....	7
Tabela 3: Struktura slovenskih mikro in majhnih podjetij glede na velikost družb za leto 2019 in porazdelitev delovno aktivnega prebivalstva po podjetjih za isto leto .	10
Tabela 4: Hi-kvadrat test za prvo hipotezo	17
Tabela 5: Hi-kvadrat test za drugo hipotezo	17
Tabela 6: Hi-kvadrat test za tretjo hipotezo	18
Tabela 7: Hi-kvadrat test za četrto hipotezo.....	18
Tabela 8: Hi-kvadrat test za peto hipotezo.....	18
Tabela 9: Hi-kvadrat test za šesto hipotezo.....	19

KAZALO SLIK

Slika 1: Primer plačilne piramide.....	5
Slika 2: Starost podjetnikov	12
Slika 3: Izobrazba podjetnikov.....	13
Slika 4: Starost podjetij	13
Slika 5: Velikost podjetij glede na število zaposlenih.....	14
Slika 6: Prihodek podjetij	14
Slika 7: Ravni nagrajevanj	15
Slika 8: Finančne in nefinančne oblike nagrajevanja.....	16

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

SEZNAM KRATIC

ZGD-1 – Zakon o gospodarskih družbah

UVOD

Lastniki majhnih podjetij se soočajo z nemalo izzivi. Eden teh je, kako zadržati dobre zaposlene z omejenim finančnim proračunom. Najpomembnejši vir podjetja so zaposleni, ki predstavljajo gonilno silo podjetja. Zaposlene je treba motivirati, da ostajajo čim bolj produktivni, inovativni, ustvarjalni, pomembno pa je tudi, da se podjetnik izogne visoki fluktuaciji zaposlenih. Eden izmed načinov za izognitev temu je ustvarjanje močne kulture v podjetju, kjer so zaposleni in njihovi prispevki cenjeni. Za izražanje zahvale, spoštovanja in motiviranje podjetja uporabljajo sisteme nagrajevanj, ki so predmet obravnave zaključne strokovne naloge. S spoznavanjem podjetij v Sloveniji opažam, da imajo velika podjetja zelo dodelane in kompleksno sestavljene nagrajevalne sisteme, saj so tudi oddelki za ravnanje s človeškimi viri obširni. Zaposleni v teh oddelkih se odzivajo na mednarodne trende v kadrovanju in so konkurenčni. Medtem obstajajo majhna podjetja, kjer nagrajevalne prakse niso pogosto obravnavane ravno zaradi majhnosti in sklepanja, da nagrajevanja niso sistemsko urejena. Raziskovalni problem je analiziran s pomočjo anketnega vprašalnika, na katerega odgovarjajo lastniki slovenskih majhnih podjetij.

Namen zaključnega dela je proučiti razširjenost uporabe nagrajevalnih shem v slovenskih majhnih podjetjih. V teoretičnem delu naloge je cilj pregledati in predstaviti literaturo na proučevano temo nagrajevalnih sistemov. V empiričnem delu je cilj ugotoviti, ali obstajajo statistično pomembne razlike v uporabi nagrajevalnih shem v slovenskih majhnih podjetjih glede na spol, starost in izobrazbo vodje, število zaposlenih, višino prihodkov in število let delovanja podjetja. Poleg tega ugotavljam, katere metode uporabljajo in ali imajo uveljavljen pravilnik o nagrajevanju. Zadnji cilj je na podlagi pridobljenih rezultatov podatki vodila za vzpostavitev sistema nagrajevanja v majhnih podjetjih.

Predpostavke preverjam s postavljenimi raziskovalnimi hipotezami, kot so: politika nagrajevanja ni povezana s spolom in starostjo podjetnika in je povezana z izobrazbo podjetnika, številom zaposlenih, višino prihodkov in leti delovanja podjetja. Postavljena so tudi raziskovalna vprašanja, s katerimi se sprašujem o poteku odločitvenega procesa za nagrajevanja, o uporabi različnih ravni pri podelitvi nagrad in najpogostejših oblikah teh. Sprašujem se tudi o tem, ali podjetniki seznanijo svoje zaposlene z uveljavljenimi pravilniki oziroma zakaj podjetniki ne razmišljajo o uvedbi pravilnika nagrajevanja.

V teoretičnem delu zaključne strokovne naloge uporabljam metodo deskripcije za opisovanje dejstev in procesov brez znanstvenih zaključkov; metodo kompilacije za povzemanje znanstvenih del; komparativno metodo za primerjanje med seboj podobnih pojavov in dejstev; metodo analize za opisovanje sestavnih delov širše opredeljenega pojma in metodo klasifikacije za opredeljevanje pojmov. V empiričnem delu uporabljam statistično metodo s statističnimi izračuni na osnovi vzorca in metodo anketiranja z zbiranjem podatkov z anonimnim anketnim vprašalnikom.

V prvem delu zaključne strokovne naloge podam več opredelitev pojma nagrajevalni sistem, v nadaljevanju predstavim več razlogov za uvedbo takšnega sistema in predstavim postopek oblikovanja nagrajevalnega sistema v teoriji. Drugo poglavje zaključim s predstavitev in razlago sestavnih delov omenjenega sistema. Sledi poglavje, kjer so predstavljene nagrade in njihova delitev po treh merilih. Zatem prikažem pregled nagrajevalnih praks v preteklosti in hkrati orišem današnje trende. Teoretični del se zaključi z umestitvijo majhnih podjetij v slovensko podjetniško okolje in njihovo problematiko pri nagrajevanju. Empirični del naloge začnem z določitvijo vzorca, predstavitev sociodemografskih podatkov anketiranega vzorca in odgovorov o nagrajevanju, s preverbo hipotez, povzetkom ugotovitev ter predlaganih vodil za vzpostavitev sistema nagrajevanja v majhnem podjetju. Zaključna strokovna naloga se zaključi s sklepom.

1 NAGRAJEVALNI SISTEMI

V tem poglavju opredeljujem teoretično ozadje nagrajevalnih sistemov. Osnovni namen takšnih sistemov je poenotenje nagrajevalnih praks znotraj posameznega podjetja, v nadaljevanju pa naštevam še druge, ključne prednosti vzpostavitve omenjenega sistema tako z vidika zaposlenih kot podjetja. Zatem podrobneje predstavljam postopek oblikovanja proučevanih sistemov, kot je navedeno v literaturi in prikazujem sestavo plačnega sistema v teoriji.

1.1 Opredelitev nagrajevalnih sistemov

Nagrajevalni sistemi so v literaturi definirani na več različnih načinov, predstavljam tri izbrane opredelitve. Prva izpostavljena definicija opisuje vzpostavitev sistema nagrajevanja kot skladnost procesov, navad in strategij v podjetju. Sistem podrobno določa pogoje za dosego nagrad, njihovo zasnovano, nadaljnje procese in druge ugodnosti, ki jih podjetje nudi zaposlenim (Lipičnik, 1998, str. 191). Nagrajevalni sistemi so glavno orodje vodij za zadržanje zaposlenih. Vodja je zadolžen za oblikovanje in nadaljnjo uporabo sistema, ki je sestavljen tako iz oprijemljivih kot neoprijemljivih nagrad. Cilj je v zaposlenih vzbuditi željo po novih izzivih, učenju in razvoju, kar podjetju dodaja vrednost (Jensen, McMullen & Stark, 2007, str. 62). Armstrong ter Stephens (2005) navajata, da se upravljanje nagrad ukvarja z udejanjanjem strategij, s katerimi se nagrajuje zaposlene na konsistenten, pošten način z upoštevanjem vrednot. Strategijo nagrajevanja definirata kot okvir za razvoj pravil na področju nagrajevanja. Zasnovana je na potrebah tako podjetja kot zaposlenih z namenom zadovoljevanja potreb obojnih. Strategija se ukvarja tudi z vrednotami organizacije, ki določajo načine nagrajevanja, in pozneje z vzpostavitvijo vodilnih načel, ki pripomorejo k doseganju zastavljenih vrednot. Avtorja menita, da je strategija nagrajevanja podkrepjena s filozofijo nagrajevanja, ki določa osnovo, na podlagi katere so zaposleni vrednoteni in nagrajeni v podjetju.

1.2 Razlogi za uvedbo sistema nagrajevanja

Armstrong ter Stephens (2005, str. 3–4) navajata naslednje cilje nagrajevanja: podeliti nagrade glede na vrednote podjetja; nagraditi zaposlene za dodano vrednost, ki jo ustvarjajo; nagraditi takšna dejanja, ki širijo želeno sporočilo podjetja; izboljšati učinkovitost vsakega zaposlenega in motivacijo; zadržati in pritegniti kakovosten kader, združiti vrednote zaposlenih in poslovne cilje pri nagrajevanju ter ne nazadnje delovati na transparenten, pošten, dosleden in pravičen način.

V nadaljevanju podajam še druge razloge in krajše razlage za uvedbo sistema nagrajevanja (Kelly, 2021):

- Višja učinkovitost zaposlenih. Ti se bolj trudijo ter učinkoviteje opravljajo svoje delo, če vedo, da bo njihov trud cenjen, pohvaljen in nagrajen.
- Višje delovno zadovoljstvo zaposlenih. Nagrada sporoča zaposlenim, da je njihov vložek v podjetje dragocen in da je vsak posameznik zaslužen za obstoj in razvoj podjetja.
- Dobra volja zaposlenih. Če delodajalec ravna z zaposlenimi spoštljivo in hvaležno, ti razvijejo pozitivno naravnost pri delu in so posledično bolj motivirani za dobro opravljanje dela. Sproščena in pozitivna energija v delovnem okolju se pozneje odraža v celotnem podjetju.
- Zadržanje zaposlenih. Nenehno menjavanje kadra ima negativen vpliv tako na zaposlene, saj slabo vpliva na njihovo moralo, kot na samo podjetje, saj iskanje in uvajanje novo zaposlenih terja veliko vložene časa in denarja. Z uvedbo nagrad imajo zaposleni oprijemljiv razlog za nadaljnje delo v podjetju.
- Zvestoba zaposlenih. Nagrajevanje pomaga, da se zaposleni bolj čustveno povežejo s podjetjem in zato znajo bolje promovirati podjetje.
- Timski duh. Če je sistem nagrajevanja baziran tudi na mnenju sodelavcev, je nagrajevanje spodbujajoče za zaposlene, da iščejo dobre lastnosti drug drugega in tako širijo pozitivni timski duh.

1.3 Postopki oblikovanja nagrajevalnih sistemov

Oblikovanja plačnega in nagrajevalnega sistema se navadno lotijo vrhnji menedžerji, nemalokrat pa se za ta namen najamejo tudi zunanji svetovalci, ki doprinesejo nove, sveže poglede, a hkrati niso odgovorni za (ne)delovanje prenovljenega sistema. Poleg menedžerjev so v proces vključeni navadno še eksperti, ki dodobra poznajo proces dela in lahko zato predlagajo smiselna pravila, ki se dopolnjujejo s poslovno strategijo (Zupan, 2001, str. 133). V nadaljevanju so v grobem opisani koraki, potrebni za prenavo sistema.

V začetku je treba postaviti cilje, da se lahko na njihovi podlagi določi merila za merjenje in določanje nagrajevanja; hkrati je postavitve ciljev pomembna za zaposlene, da lahko vedo,

kaj se od njih pričakuje. Cilji prenovitve nagrajevalnega sistema so v grobem naslednji (Lipičnik, 1998, str. 205–206):

- Ustvariti nagrajevalni sistem, ki je konsistenten z organizacijskimi cilji in bo prepoznal dobro delo zaposlenih in jih za to korektno nagradil.
- Sistem mora biti funkcionalen in fleksibilen.
- Sistem mora spodbujati ustvarjalnost, inovativnost, skupinsko in kakovostno delo.
- Vključene morajo biti nadzorne postavke, ki kontrolirajo sistemsko delovanje.
- Spodbujati mora prilagodljivo nagrajevanje glede na prispevek.

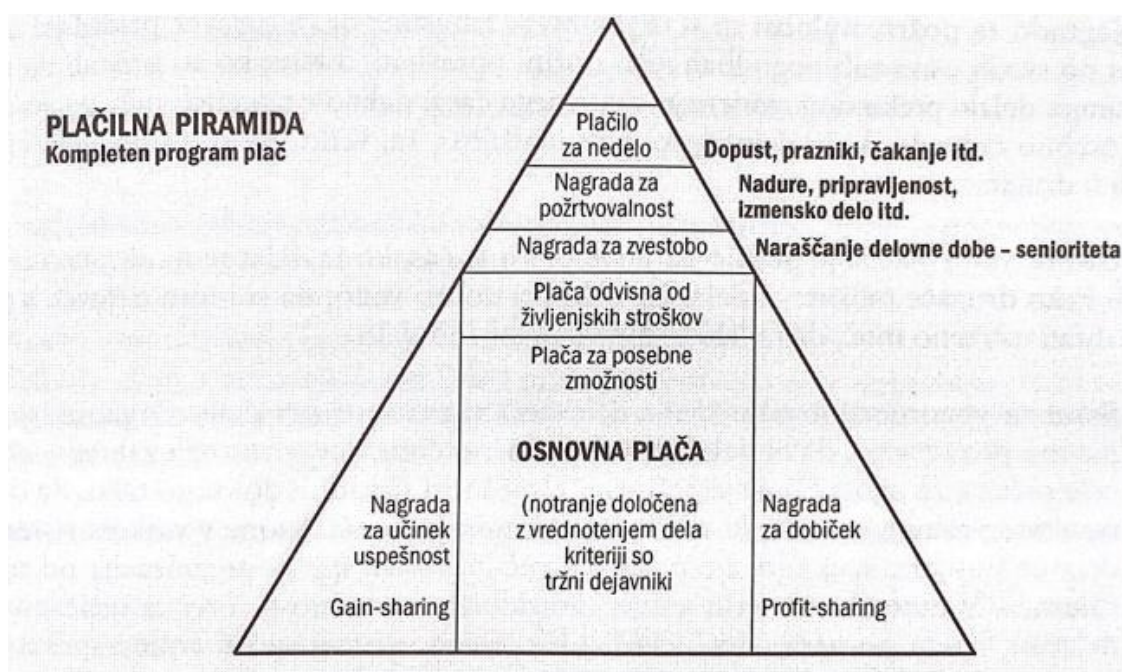
»Načrt sistema nagrajevanja je učinkovit, če smo popolnoma gotovi, da je vanj vgrajena strategija nagrajevanja in jo bo mogoče doseči s postavljenimi cilji.« (Lipičnik, 1998, str. 206).

Če je podjetje novonastalo, se v spodnjem opisu preskoči prve korake, kjer je potrebna analiza obstoječega stanja. Potem ko je v podjetju zaznana potreba po prenovi sistema in določitvi projektne skupine, je treba izvesti temeljito analizo obstoječega plačilnega in nagrajevalnega sistema. Obstoječe stanje se v splošnem kritično analizira s pomočjo tabele prednosti in slabosti, kar v prihodnje pomaga pri določitvi novih pristopov nagrajevanja, saj je jasno vidno, ali obstoječ sistem podpira poslovno strategijo (Zupan, 2001, str. 132–134). Poleg tega je pri splošni analizi obstoječega stanja treba zbrati podatke o učinkovitosti zaposlenih, poslovnih rezultatih, uporabljeni tehnologiji in izdelati analizo prednosti, slabosti, priložnosti in groženj za implementacijo novega sistema. Analizirati je treba tudi kulturo podjetja, kamor spadajo vrednote, norme, stil menedžerja in organizacijska klima (Lipičnik, 1998, str. 200–201). Poleg tega je pomembna analiza plač, da se ugotovijo spremembe, ki so potrebne na področju sestave plač. Po celotni izpeljani analizi morajo osebe, ki pripravljajo prenavo sistema, predlagati izboljšave. Smiselno je, da so predlagatelji razdeljeni v skupine glede na funkcijo v podjetju in nato posamezno predstavijo priporočila. Zatem je treba umestiti podjetje glede na sestavo in višino plač v konkurenčno okolico. To vpliva na ugled podjetja kot delodajalca in hkrati na zavzetost zaposlenih in potencialnih zaposlenih. Ko se projektna skupina uskladi in pripravi celostni predlog prenovitve sistema, predlog prvi pregledajo in potrdijo vrhnji menedžerji. Nato se predlog predstavi drugim, na primer sindikatu. Za doseg želenega cilja, torej višje motivacije zaposlenih, je ključno, da se upošteva njihove predloge pri popravkih predloga prenovitve sistema. Po sprejetju popravkov se začne faza implementacije novosti. Pri vzpostavitvi sta trženje in komunikacija poglobitnega pomena, da se zaposleni seznanijo z vsemi novostmi in razumejo, kako se bodo spremembe v njihovem obnašanju odrazile na njihovi plači. Zadnji korak oblikovanja nagrajevalnega sistema sta opazovanje in evidentiranje uspešnosti. Pregledati je treba, ali so zastavljeni cilji doseženi, kakšno je zadovoljstvo oz. motivacija zaposlenih, kakšne stroške dela je podjetje doseglo in kakšno je razmerje med fiksnim in variabilnim delom (Zupan, 2001, str. 132–138).

1.4 Sestava nagrajevalnih sistemov

Nagrajevalni sistemi so sestavljeni iz osnovne plače ter dodatkov k osnovni plači. Iz slike 1, na kateri je prikazan primer urejene plačilne piramide, je razvidno, da največji delež predstavlja osnovna plača. Manjša, a temeljna deleža piramide sta tudi nagrada za učinek uspešnosti, kar predstavlja nagrado zaradi uspešnosti pri zmanjšanju višine stroškov, in nagrada za dobiček, torej deljenje dobička zaradi uspešnega delovanja podjetja. Druge sestavine plačilne piramide so plačila za posebne zmožnosti; plačila, odvisna od življenjskih stroškov; nagrade zaradi naraščanja delovne dobe; plačila nadur; plačila za pripravljenost in izmensko delo. Najmanjši del piramide predstavlja plačilo za nedelo, kar označuje plačan dopust in bolniško odsotnost.

Slika 1: Primer plačilne piramide



Vir: Možina in drugi (1998).

1.4.1 Osnovna plača

Osnovna plača predstavlja nespremenljiv del plače, ki ga zaposleni prejme vsak mesec dela ne glede na sposobnosti, obseg dela in vrsto dela. Osnovna plača je osnova za dodatke, ki so podrobneje opisani v nadaljevanju. Lipičnik (1998, str. 192) poudarja, da mora osnovna plača biti v razmerju z internim in eksternim razmerjem plač. Interno razmerje je razmerje znotraj podjetja, medtem ko je eksterno razmerje ugotovljeno z analiziranjem plač v drugih podjetjih.

1.4.2 Dodatki k plači

Dodatki k plači so spremenljivi del plače. Odvisni so od uspeha, sposobnosti, kompetenc in pooblastil zaposlenega. Lipičnik (1998, str. 193) jih razdeli tako:

- Dodatek za individualno uspešnost zvišuje osnovno plačo in kot že ime pove, ga prejme samo posameznik ob dosegu določenega uspeha.
- Bonus je izplačilo v enkratnem znesku celotnemu podjetju, skupini ali samo posamezniku za doseg dobrih rezultatov.
- Nagrada za doseg rezultatov. Nagrada je podeljena posameznikom, ki so dosegli predhodno določen cilj z namenom zvišanja produktivnosti.
- Provizija je enkratna nagrada za prodajalce in je navadno opredeljena kot odstotek celotne prodaje posameznega prodajalca.
- Plačilo servisne dejavnosti je nagrada, opredeljena po lestvici, torej se postopoma povečuje z doseganjem ciljev.
- Plačilo za sposobnosti je nagrada za doseženo stopnjo izobrazbe.
- Plačilo za pristojnosti je nagrada za doseženo raven pooblastil, ki jih je zaposleni prejel zaradi svojih sposobnosti.
- Plačilo za razvoj kariere je nagrada za večje odgovornosti, dosežene z napredovanjem na odgovornejši položaj.
- Dodatki so nagrade za delo ob praznikih, v izmenah, za nadure in podobno.

Lipičnik (1998, str. 193) označuje termin delavčeve ugodnosti pri delu (tudi bonitete) kot posredna izplačila, na primer prispevek za zdravstveno in pokojninsko zavarovanje ali uporaba službenega avtomobila. Nekatere od teh nagrad so plačane v gotovini, medtem ko so druge zavedene kot strošek podjetja. Letni dopust je plačilo za nedelo. Zaposleni plača dohodnino (davek na osebne dohodke) za skupek vseh denarnih izplačil.

2 DELITEV NAGRAD

Nagrado lahko definiramo kot denarno povračilo, predmet ali dogodek, ki ga prejme zaposleni v zameno za (dobro) opravljeno delo (Shultz, 2006). V nadaljevanju so opredeljeni tipi nagrad, razdeljeni po treh merilih.

2.1 Finančne in nefinančne nagrade

Finančne nagrade so lahko podeljene na ravni posameznika ali skupine, privlačne so zaradi vsestranskosti uporabe. Kljub temu je motivacija pri finančnih nagradah kratkoročna in lahko se zgodi, da drugi zaposleni ne odobravajo takšnega načina (Heller & Hindle, 2001, str. 346). V tabeli 1 so predstavljene najpogostejše finančne nagrade in lastnosti posamezne nagrade.

Tabela 1: Finančne nagrade

Finančna nagrada	Lastnosti nagrade
Zvišanje osnovne plače	Visok, a kratkoročni motivator
Provizije, bonusi	Poveča zadovoljstvo, treba je določiti odstotno vrednost vnaprej.
Fleksibilni delež plače	Z doseganjem ciljev se večja osnovna plača, pozitivno s strani davkov.
Delniško lastništvo	Nakup delnic po nižji ceni; daje občutek pripadnosti, zgornja vrednost zaslužka ni določena (zato je visok motivator), izplačilo ni takojšnje.
Zdravstveno zavarovanje za družino	Nizek motivator, saj je ta nagrada pričakovana s strani zaposlenih.
Specifične premije	Zavarovanja, hipotekarna pomoč; nizek motivator

Prirejeno po Heller & Hindle (2001).

Nefinančna nagrada je vse, kar zaposleni prejme z delodajalčeve strani, in nosi zaznano vrednost. Poudarek na nefinančnih nagradah je večji, ko je večji tudi pritisk na plačni proračun. Kljub temu dejstvu se ob izboljšanju gospodarske slike prakse podeljevanja nefinančnih nagrad navadno ne opušta (Sammer, 2011). V tabeli 2 so predstavljene pogostejše nefinančne nagrade in njihove lastnosti.

Tabela 2: Nefinančne nagrade

Nefinančna nagrada	Lastnosti nagrade
Priznanje, pohvala	Osebna nagrada, dolgoročno učinkovita
Darila in privilegiji	Plačane počitnice, trgovsko blago, športni objekti ... Kratkoročni motivator.
Specialni dogodki	Zabave, vstopnice za dogodke ... Ustvarja bolj sproščeno in povezano ozračje.
Izobraževanja	Zaposleni se počuti cenjenega, hkrati zelo učinkovit za družbo.
Osebnostni razvoj	Nepoklicno izobraževanje; dvig samopodobe, visok motivator
Naprave	Službeni avtomobil, telefon, računalnik. Drage naprave so visoki motivatorji.

Prirejeno po Heller & Hindle (2001).

2.2 Notranje in zunanje nagrade

Notranja nagrada je neopredmetena nagrada za zadovoljstvo, dosežek ali pripoznanje. Rečemo, da je nagrada notranja, saj izvira iz notranjosti človeka, ki opravlja neko delo oziroma dejavnost (Wu, 2014). To so psihološke nagrade, ker izzovejo pozitiven čustveni odziv in obenem motivirajo zaposlene, da se tudi v prihodnosti izboljšujejo in prilagajajo, ko je to potrebno. Primeri notranjih nagrad so ponos na svoje delo, osebni razvoj, občutek spoštovanja in zaupanja s strani vodij, občutek zadovoljstva, pripadnost skupini in podobno. Uporabljajo se v spodnjih primerih (Glassdoor team, 2021):

- Za spodbujanje občutka ponosa in pripadnosti zaposlenih.
- Za povečanje zadovoljstva in občutkov sreče.
- Za preložitve večjih odgovornosti na zaposlene.
- Za podporo ob doseganju novih znanj.

Zunanje nagrade so opredmetene nagrade, ki so fizično podeljene za delovna prizadevanja. V primerjavi z notranjimi nagradami ne izvirajo iz osebe, ki je dobro opravila delo, temveč izvirajo iz nečesa, kar je zunaj osebe (Wu, 2014). Zunanja nagrada ni povezana s čustvi, ampak samo z določeno delovno nalogo, ki jo oseba uspešno opravi. Primeri zunanjih nagrad so provizije, bonusi, povišice, delež dobička in podobno. Uporabljajo se v spodnjih primerih (Glassdoor team, 2021):

- Za motivacijo posameznika za učenje novih nalog.
- Za spodbujanje zanimanja za določeno delovno nalogo.
- Za izražanje spoštovanja zaposlenim.
- Za spodbujanje truda zaposlenih ali povečanja proizvodnje.

2.3 Nagrade na podlagi uspešnosti in članske nagrade

Nagrade na podlagi uspešnosti, kot že ime pove, so nagrade, ki so podeljene zaposlenim ob dosegu zastavljenih ciljev. Takšne nagrade so bazirane zgolj na uspešnosti. Primera sta provizije in bonusi. Članske nagrade so ugodnosti in dodatne storitve, ki so na voljo zaposlenim zgolj zaradi dejstva, da so del podjetja, in nimajo nobene povezave z uspešnostjo. Primeri so božičnice, cenejši najem počitniške nastanitve, prenova pisarne (Medhi, 2021).

3 SISTEMI NAGRAJEVANJ V ZGODOVINI IN DANAŠNJI TRENDI

V času industrijske revolucije (v letih od 1760 do 1840) so se pojavile nove potrebe po organizaciji dela zaposlenih za maksimizacijo njihove produktivnosti. V ta namen je

Frederick W. Taylor razvil teorijo znanstvenega vodenja (angl. Scientific Management Theory), ki je bila popularna v osemdesetih in devetdesetih letih 19. stoletja. Taylor je vsako delo razdelil na manjše komponente, jih časovno izmeril in jih pozneje prilagodil za doseg najvišje stopnje produktivnosti. Ob preučevanju je ugotovil, da zagotovljena redna služba ni dovolj visok motivator zaposlenim za izboljšanje učinkovitosti. Verjel je, da je edini motivator denar. Zato je v tistih časih dobil denarno spodbudo tisti delavec, ki je bil produktivnejši (Dameron, 2019).

V 20. stoletju so podjetja v veliki meri uporabljala teorijo okrepitve, ki jo je postavil Burrhus F. Skinner. Temelji na predpostavki, da posledice vplivajo na obnašanje. Teorija pravi, da se delo zaposlenega lahko spremeni z uporabo okrepitev (nagrada), kazni in opustitve. Nagrade se uporabljajo za spodbujanje želenega vedenja, avtor jih deli na pozitivne in negativne. Primer pozitivne nagrade je bonus, ki spodbudi zaposlenega, da proda še večjo količino izdelkov, saj prejme odstotek od prodaje. Primer negativne nagrade je premik na slabšo pozicijo tistega zaposlenega, ki ni v prvi deseterici z najboljšimi doseženimi rezultati. V 20. stoletju so najpogostejše nagrade temeljile na zaposlitvi, na primer promocija na boljše delovno mesto. Veliko pa so uporabljali tudi pokale, medalje in podobno. S prihodom interneta so nagrade postale bolj osebne (Dameron, 2019).

Modernejši pristopi k nagrajevanju zaposlenih temeljijo na individualnosti nagrad ter izkazu truda pri njihovem izboru. Uporabljajo se nagrade, ki si jih zaposleni želijo in hkrati spodbujajo zaposlene, da priznavajo dobro delo svojih sodelavcev. Danes vodje izkazujejo hvaležnost ter pohvale na sestankih in ne več samo ob posebnih priložnostih. Nagrajevanje se ne osredotoča le na doseganje najvišje produktivnosti, ampak je v porastu holistični pristop, kjer se nagrajuje ločeno po več aspektih. Na primer na področju kariere, rezultatov ter izkazanega truda (O. C. Tanner, brez datuma). Moderni pristopi vključujejo nagrajevanje večkrat letno, praznujejo tudi manjše dogodke, na kar se zaposleni pozitivno odzivajo. Javna priznanja in podelitve nagrad kot na primer pošiljanje glasil prek elektronske pošte ter druge oblike naznanitve ne spodbujajo le tistih, ki so nagrajeni, temveč tudi tiste, ki niso (Keeton, brez datuma).

4 OPREDELITEV MAJHNIH PODJETIJ

Formalnopravno ureja gospodarske družbe Zakon o gospodarskih družbah. Podjetja so razvrščena po velikosti glede na naslednje spremenljivke, izmerjene na zadnji dan poslovnega leta (Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 65/09):

- Povprečno število zaposlenih v poslovnem letu.
- Višina čistih prihodkov od prodaje.
- Vrednost aktivne strani v bilanci stanja.

Za uvrstitev med mikro podjetja mora družba izpolnjevati dve od treh meril. Imeti mora manj kot deset zaposlenih v poslovnem letu, doseči mora manj kot 700.000 EUR prihodkov od prodaje oz. vrednost aktivna stran v bilanci stanja ne sme preseči 350.000 EUR. Za uvrstitev med majhna podjetja povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne sme preseči 50 zaposlenih, višina čistih prihodkov od prodaje ne sme preseči 8.000.000 EUR in vrednost aktivne strani v bilanci stanja ne sme prestopiti praga 4.000.000 EUR (ZGD-1).

V tabeli 3 je predstavljena struktura slovenskih mikro in majhnih podjetij glede na velikost družb za leto 2019 in hkrati prikazuje porazdelitev delovno aktivnega prebivalstva po podjetjih. Razdelitev je izvedena po prvem merilu, to je povprečno število zaposlenih v poslovnem letu. Iz tabele je lahko razbrati, da se je v letu 2019 skoraj 99 % vseh slovenskih podjetij uvrstilo med mikro in majhna podjetja. Mikro podjetij je dobrih 95 %, medtem ko je majhnih 4 %. Z vidika zaposlenih je skupina mikro podjetij zaposlovala 29 % celotnega delovno aktivnega prebivalstva, skupina majhnih pa 17 %.

Tabela 3: Struktura slovenskih mikro in majhnih podjetij glede na velikost družb za leto 2019 in porazdelitev delovno aktivnega prebivalstva po podjetjih za isto leto

Velikost podjetja	Število podjetij	% podjetij	Število delovno aktivnega prebivalstva	% delovno aktivnega prebivalstva
Mikro podjetje	194.425	94,8 %	272.642	29 %
Majhno podjetje	8.126	4 %	160.512	17 %

Prirejeno po SURS (2020).

4.1 Nagrajevanje v majhnih podjetjih

V majhnih podjetjih je poleg sredstev omejeno tudi število zaposlenih strokovnjakov na področju ravnanja s človeškimi viri. Nagrajevalni sistemi v majhnih podjetjih so tako manj razširjeni zaradi velikih izzivov, s katerimi se soočajo. Izzivi so povezani z naslednjimi problematikami (Cardon & Stevens, 2004):

- Pomanjkanje formalnih kadrovske praks.
- Nejasno določena kultura podjetja, na kar lahko novi zaposleni preprosto vplivajo z lastnim mnenjem.
- Premajhen obseg sredstev, ki so potrebna za zagotovitev sistema nagrajevanja.

Cardon in Stevens (2004) trdita, da majhna podjetja običajno ne uporabljajo formalnih ocen zaposlenih in da so nagrade povezane zgolj z uspešnim poslovanjem podjetja.

5 NAGRAJEVALNI SISTEMI V MAJHNIH PODJETJIH V SLOVENIJI

V tem poglavju predstavljam rezultate izvedene raziskave. V začetku razvijem raziskovalne hipoteze in vprašanja, opredeljujem uporabljene metode raziskave, opisujem odgovore anketiranega vzorca in na njihovi podlagi z uporabo statističnih orodij preverjam v začetku postavljene hipoteze. Na koncu interpretiram rezultate raziskave in podajam predloge izboljšav.

5.1 Raziskovalne hipoteze

V empiričnem delu zaključne strokovne naloge preverjam postavljene raziskovalne hipoteze. Za preverjanje uporabljam Pearsonov χ^2 -test, ki ga uporabim pri ugotavljanju povezav med dvema opisnima (oz. atributivnima) spremenljivkama. Pri izvedbi samega izračuna Pearsonovega χ^2 -testa si pomagam s programom SPSS, ki sem ga spoznala v drugem letniku pri predmetu Statistična analiza. Ničelna hipoteza trdi, da razlik med opisnima spremenljivkama ni, raziskovalna hipoteza pa, da med spremenljivkama obstajajo statistično značilne razlike.

Postavljam sledeče raziskovalne hipoteze, s katerimi poizkušam poiskati povezavo med politiko nagrajevanja in sociodemografskimi značilnostmi anketiranih lastnikov ter njihovih majhnih podjetij:

- H1. Politika nagrajevanja ni povezana s spolom podjetnika.
- H2. Politika nagrajevanja ni povezana s starostjo podjetnika.
- H3. Politika nagrajevanja je povezana z izobrazbo podjetnika.
- H4. Politika nagrajevanja je povezana s številom zaposlenih.
- H5. Politika nagrajevanja je povezana z višino prihodkov.
- H6. Politika nagrajevanja je povezana z leti delovanja podjetja.

V pričujoči razpravi iz lastnega zanimanja postavljam tudi naslednja raziskovalna vprašanja, ki se nanašajo le na izbrani vzorec. Nanje v nadaljevanju naloge odgovorim brez uporabe statističnih orodij:

- Na podlagi česa podjetniki najpogosteje nagrajujejo zaposlene?
- Na kateri ravni podjetniki največ nagrajujejo?
- Katere finančne in nefinančne oblike nagrajevanja podjetniki najpogosteje uporabljajo?
- Ali tisti podjetniki, ki nimajo uveljavljenega sistema nagrajevanj, razmišljajo o njegovi uveljavitvi?
- Ali podjetniki seznanijo svoje zaposlene z uveljavljenim sistemom nagrajevanja?

5.2 Metodologija

Za pridobitev podatkov o različnih načinih nagrajevanj v majhnih podjetjih je uporabljen anketni vprašalnik (glej Prilogo 1). Vprašalnik je sestavljen iz trinajstih vprašanj, šest se jih navezuje na sociodemografske značilnosti podjetnikov in njihovih podjetij ter sedem na proučevano vsebino. Anketni vprašalnik je objavljen v spletni aplikaciji lka.si, prvi vnos je bil izveden 2. maja 2021, zadnji pa 19. maja 2021. Povezavo do ankete sem objavila v eni izmed skupin na socialnem omrežju Facebook, kjer so se majhni podjetniki združili v času pandemije covid-19 z namenom deljenja relevantnih in tekočih informacij. Do odgovorov sem prišla tudi tako, da sem podjetnikom po elektronski pošti poslala povabilo k izpolnjevanju vprašalnika.

5.3 Vzorec

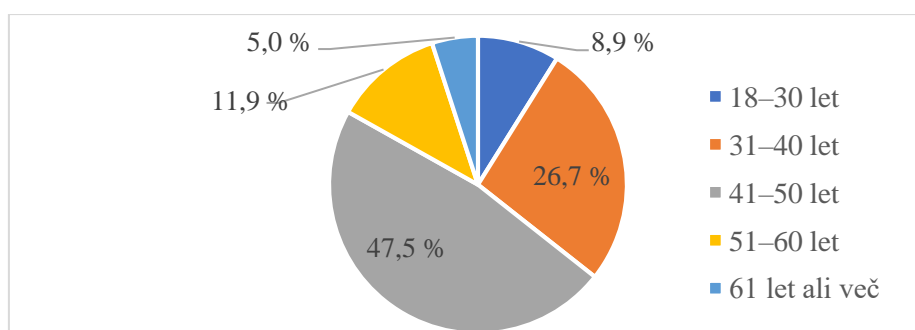
V tem poglavju predstavljam odgovore izbranega vzorca podjetnikov na anketni vprašalnik. Prvi del vključuje sociodemografske značilnosti vzorca. V drugem delu pa prikazujem odgovore na sedem vprašanj, ki se nanašajo na proučevano vsebino in podajam odgovore na pet raziskovalnih vprašanj.

5.3.1 Splošne značilnosti podjetnikov in podjetij

V anketi je sodeloval 101 podjetnik, od tega je bilo 57 žensk in 44 moških. V vzorcu prevladujejo ženske s 56,4 % vseh odgovorov.

Na sliki 2 je prikazana starostna struktura anketirancev, največji delež, 47,5 %, predstavljajo podjetniki, ki spadajo v starostno skupino od 41 do vključno 50 let. Sledijo podjetniki, ki spadajo v starostno skupino od 31 do 40 let, teh je 26,7 %. Zatem so podjetniki v starostni skupini od 51 do 60 let; takšnih je 11,9 % vseh podjetnikov. Nato so osebe, ki se uvrščajo v starostno skupino od 18 do 30 let, teh je 8,9 %. Najmanj je prisotna starostna skupina, kjer so zajeti anketiranci, stari 61 let ali več, v višini 5 % vseh anketiranih.

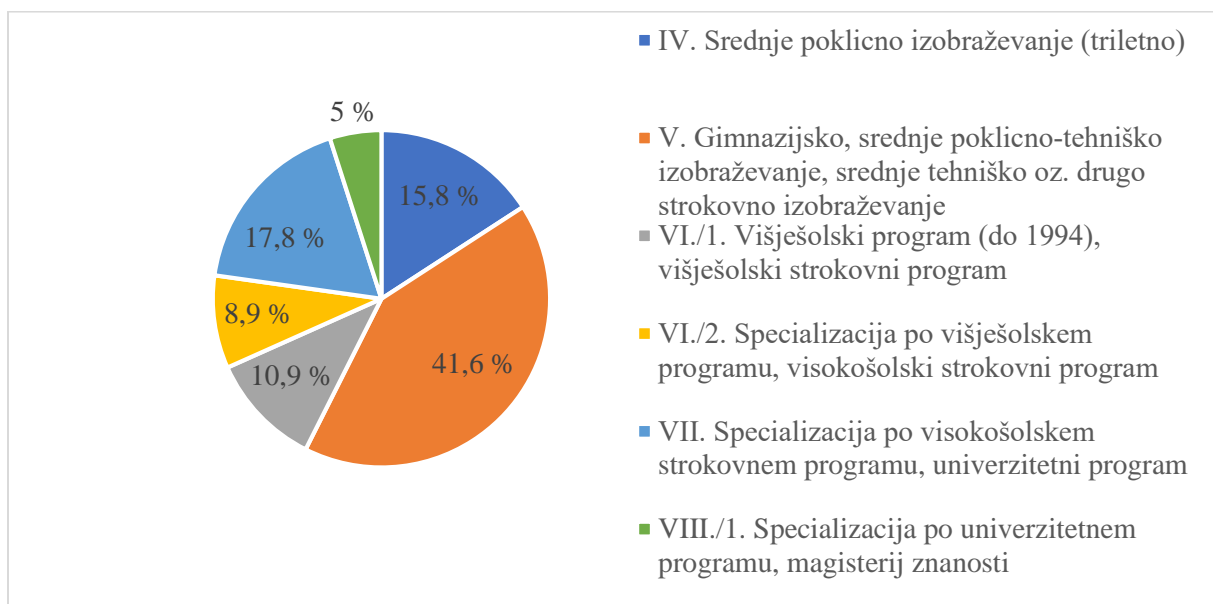
Slika 2: Starost podjetnikov



Vir: lastno delo.

Na sliki 3 je prikazana struktura najvišje dosežene stopnje izobrazbe anketirancev, od katerih jih je največ, 41,6 %, doseglo V. stopnjo izobrazbe, zatem je VII. stopnja s 17,8 % vseh anketirancev. Sledi IV. stopnja s 15,8 %, nato VI./1. stopnja, ki jo je doseglo 10,9 % vseh anketiranih podjetnikov. 8,9 % podjetnikov ima VI./2. stopnjo izobrazbe, najmanj, 5 %, pa ima VIII./1. stopnjo izobrazbe.

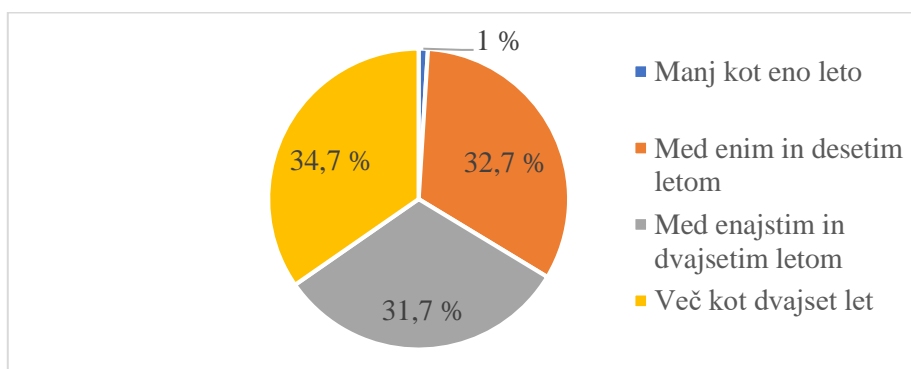
Slika 3: Izobrazba podjetnikov



Vir: lastno delo.

Na sliki 4 je razvidna starost podjetij, ki jih vodijo anketirani podjetniki. Največ podjetij deluje več kot dvajset let, to je 34,7 %. Sledijo podjetja, ki delujejo med enim in desetim letom (32,7 %) ter med enajstim in dvajsetim letom (31,7 %), najmanj pa je anketiranih podjetnikov, katerih podjetje deluje manj kot eno leto (1 %).

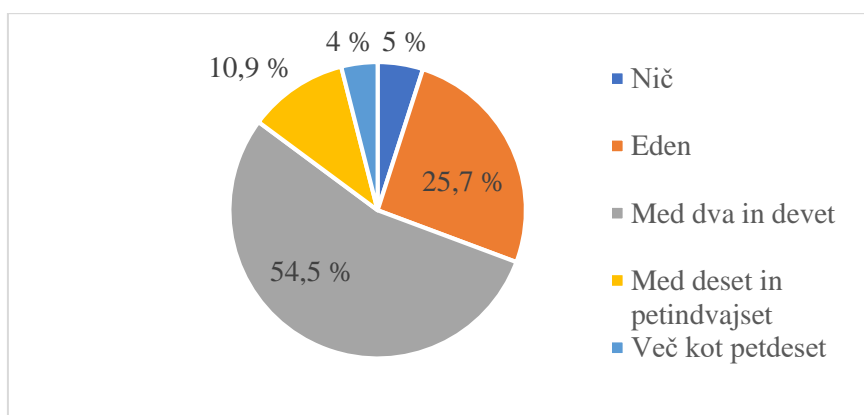
Slika 4: Starost podjetij



Vir: lastno delo.

Na sliki 5 je prikazano število zaposlenih v anketiranih podjetjih na dan 31. 12. 2020. Največ, 54,5 % anketiranih podjetnikov, zaposluje od dve do devet oseb, sledi 25,7 % podjetnikov z eno zaposleno osebo, nato 10,9 % podjetnikov, ki zaposlujejo od deset do petindvajset zaposlenih; 5 % anketiranih nima zaposlene osebe in 4 % anketiranih imajo več kot petdeset zaposlenih.

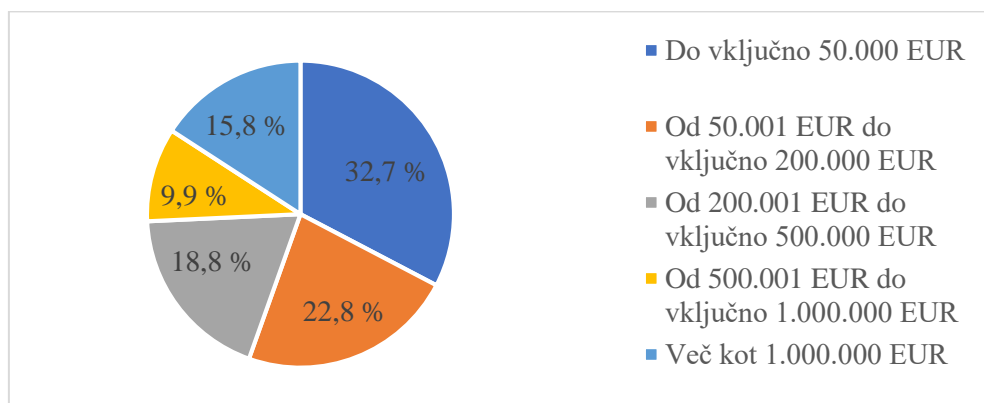
Slika 5: Velikost podjetij glede na število zaposlenih



Vir: lastno delo.

Slika 6 prikazuje odstotno razporeditev anketiranih podjetij med prihodkovne razrede za leto 2020. Največ anketiranih podjetij (32,7 %) je ustvarilo v preučevanem letu do vključno 50.000 EUR prihodkov; sledi 22,8 % podjetij, ki so v istem obdobju ustvarila od 50.001 EUR do vključno 200.000 EUR prihodkov, nato je 18,8 % podjetij, ki so v preteklem letu ustvarila od 200.001 EUR do vključno 500.000 EUR prihodkov. 15,8 % anketiranih podjetij je v letu 2020 ustvarilo več kot 1.000.000 EUR prihodkov, najmanjši delež anketiranih, 9,9 %, pa je v istem obdobju ustvaril od 500.000 EUR do vključno 1.000.000 EUR prihodkov.

Slika 6: Prihodek podjetij



Vir: lastno delo.

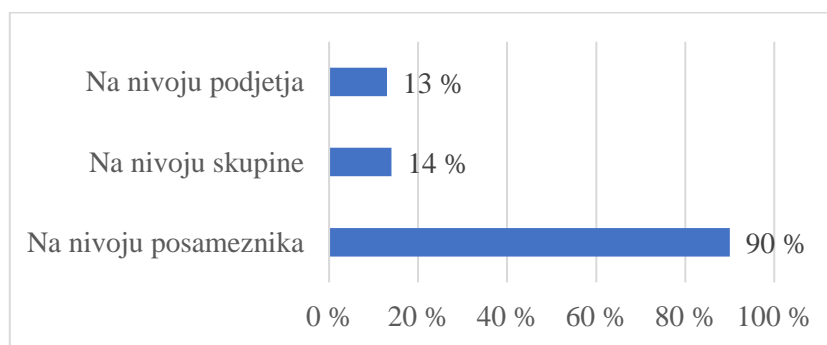
5.3.2 Predstavitev odgovorov, povezanih z nagrajevanjem zaposlenih

Na vprašanje, ali podjetniki svoje zaposlene nagrajujejo po lastni presoji, brez jasno zastavljenih meril, je 65,3 % odgovorov pritrdilnih. To pomeni, da le 34,7 % anketirancev uporablja vnaprej določena merila, na podlagi katerih nagrajuje. Slaba tretjina vprašanih oz. 30,7 % podjetnikov pritrjuje uveljavljenost pravilnika o nagrajevanju. Od teh je 93,3 % podjetnikov, katerih zaposleni so seznanjeni s pravilnikom, preostalih 6,7 % vprašanih pa ne. Od preostalih 69,3 % vprašanih, ki nimajo uveljavljenega pravilnika o nagrajevanju, jih 25,7 % razmišlja o uvedbi pravilnika, medtem ko 74,3 % ne vidi smisla v tem. Ob navajanju razlogov, zakaj o tem ne razmišljajo, so v največji meri poudarili naslednje:

- Po njihovem mnenju dovolj dobro plačana urna postavka.
- Specifičnost dela, zaradi česar splošen pravilnik ne pride v poštev.
- Premajhno število zaposlenih oz. podjetnik je edini zaposlen.
- Po njihovem mnenju prenizka produktivnost zaposlenih.
- Ne vidijo potrebe.

Slika 7 prikazuje ravni, na katerih podjetniki nagrajujejo. V največji meri, v 90 % vseh anketiranih podjetij, uporabljajo nagrajevanje na ravni posameznika, sledi nagrajevanje na ravni skupine s 14 % in na ravni podjetja s 13 %.

Slika 7: Ravni nagrajevanj

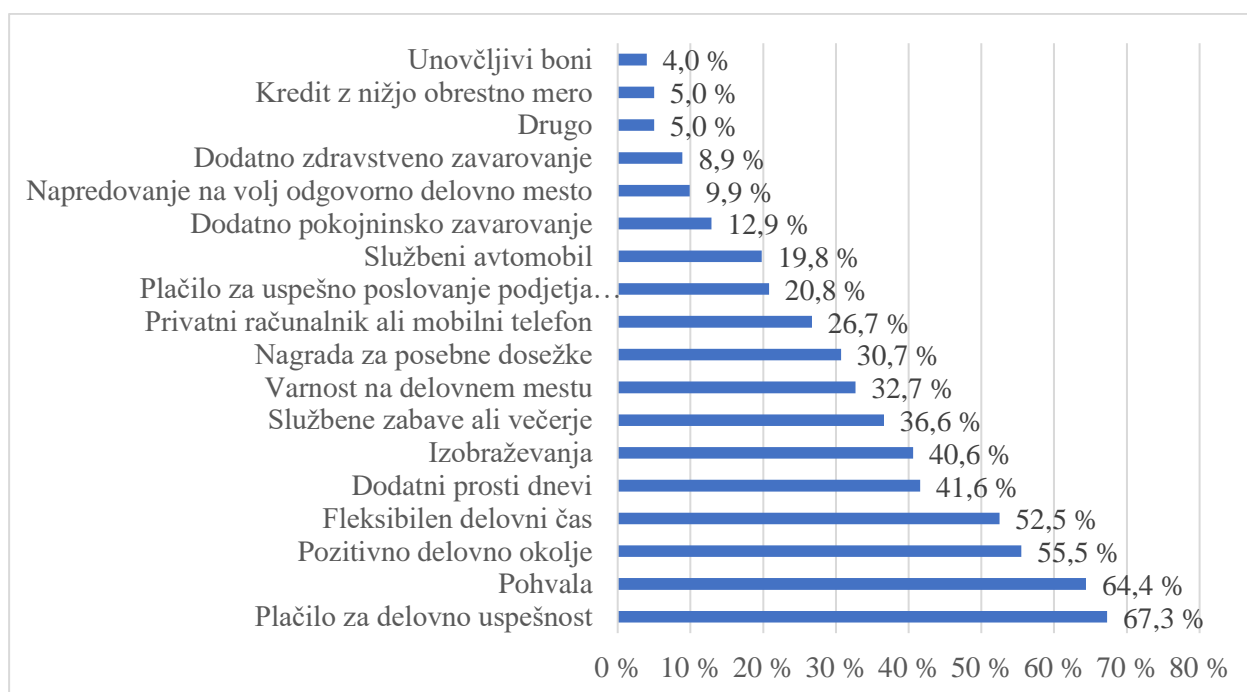


Vir: lastno delo.

Na sliki 8 je razvidno, katere finančne in nefinančne oblike uporabljajo anketirani podjetniki v svojih podjetjih. Izmed navedenih izstopajo plačilo za delovno uspešnost, ki jo podeljujejo v 67,3 % anketiranih podjetij, sledita pohvala s 64,4 % in pozitivno delovno okolje s 55,5 %. Nekoliko manj, 52,5 % podjetnikov, uporablja fleksibilen delovni čas kot nagrado. 41,6 % uporablja dodatne proste dneve za nagrajevanje, 40,6 % pa izobraževanja. S službenimi zabavami ali večerjami nagrajuje 36,6 % podjetnikov, z varnostjo na delovnem mestu 32,7 %. Nagrade za posebne dosežke podeljuje 30,7 % anketirancev. Zasebni računalnik ali mobilni telefon zagotavlja v obliki nagrade 26,7 % podjetnikov, plačilo za uspešno

poslovanje podjetja izplačuje 20,8 %. Službeni avtomobil podeljuje 19,8 % podjetnikov, dodatno pokojninsko zavarovanje zagotavlja kot nagrado 12,9 % teh. Približno 9 % anketirancev nagrajuje zaposlene z napredovanjem na odgovornejši položaj in z dodatnim zdravstvenim zavarovanjem. Najmanj uporabljeni obliki nagrajevanja sta unovčljivi boni (4 % anketiranih) in kredit z nižjo obrestno mero (5 %). Pod »drugo« so podjetniki navajali še nagrajevanje v obliki dela od doma, 3 % vseh anketiranih podjetij pa so tu izpostavili, da svojih zaposlenih ne nagrajujejo.

Slika 8: Finančne in nefinančne oblike nagrajevanja



Vir: lastno delo.

V začetku poglavja so postavljena raziskovalna vprašanja, na katera v nadaljevanju podajam odgovore:

- Na podlagi česa podjetniki največ nagrajujejo zaposlene? 65,3 % vseh anketiranih nagrajuje zaposlene na podlagi vnaprej neopredeljenih meril, torej po lastni presoji.
- Na kateri ravni podjetniki največ nagrajujejo? Največ, 90 % vseh anketirancev, nagrajuje zaposlene na ravni posameznika.
- Katere finančne in nefinančne oblike nagrajevanja podjetniki najpogosteje uporabljajo? Rezultati ankete kažejo, da je pet najpogosteje uporabljenih oblik nagrajevanja naslednjih: plačilo za delovno uspešnost, pohvala, pozitivno delovno okolje, fleksibilen delovni čas in dodatni prosti dnevi.

- Ali tisti podjetniki, ki nimajo uveljavljenega sistema nagrajevanj, razmišljajo o njegovi uveljavitvi? Od vseh anketiranih podjetnikov, ki nimajo uveljavljenega pravilnika o nagrajevanju, jih 74,3 % tudi ne razmišlja o njegovi uveljavitvi.
- Ali podjetniki poznajo svoje zaposlene z uveljavljenim sistemom nagrajevanja? 93,3 % podjetnikov o uveljavitvi pravilnika o nagrajevanju seznanjeni so z zaposlenimi.

5.4 Preverjanje postavljenih hipotez

Tabela 4 prikazuje Hi-kvadrat (angl. Chi-Square tests) test, s pomočjo katerega se hipotezo zavrne oziroma potrdi. Pearsonov koeficient (angl. Pearson Chi-Square) znaša pri stopnji prostosti ena 0,429. Statistična značilnost testa znaša 0,513, kar pomeni, da je $p > 0,05$. Ne morem trditi, da obstaja povezava med spolom in uveljavljenostjo pravilnika o nagrajevanju zaposlenih. Zaključim lahko, da prvo hipotezo sprejemem.

Tabela 4: Hi-kvadrat test za prvo hipotezo

	Vrednost	Stopnja prostosti	Statistična značilnost
Pearsonov koeficient	,429	1	,513
Razmerje verjetij	,431	1	,511
Linearna povezava	,425	1	,515
Število veljavnih primerov	101		

Vir: lastno delo.

Po izvedbi χ^2 -testa, ki je predstavljen v tabeli 5, lahko ugotovim, da je $p > 0,05$ (znaša 0,254), zaradi česar zavrnem raziskovalno hipotezo pri stopnji značilnosti 0,05. Zaključim lahko, da drugo hipotezo sprejemem.

Tabela 5: Hi-kvadrat test za drugo hipotezo

	Vrednost	Stopnja prostosti	Statistična značilnost
Pearsonov koeficient	2,742	2	,254
Razmerje verjetij	2,612	2	,271
Linearna povezava	2,198	1	,138
Število veljavnih primerov	101		

Vir: lastno delo.

Rezultati tretje hipoteze so predstavljeni v tabeli 6. Vidim lahko, da znaša p 0,114, zato pri stopnji značilnosti 0,05 zavrnem tretjo postavljeno hipotezo, ki trdi, da obstaja povezava med izobrazbo podjetnikov in politiko nagrajevanja.

Tabela 6: Hi-kvadrat test za tretjo hipotezo

	Vrednost	Stopnja prostosti	Statistična značilnost
Pearsonov koeficient	4,350	2	,114
Razmerje verjetij	4,173	2	,124
Linearna povezava	4,276	1	,039
Število veljavnih primerov	101		

Vir: lastno delo.

V tabeli 7 vidim, da pri stopnji značilnosti 0,05 p znaša p 0,066. Tako ne morem dokazati povezave med politiko nagrajevanja in številom zaposlenih pri stopnji značilnosti 0,05, in zavrnem četrto hipotezo.

Tabela 7: Hi-kvadrat test za četrto hipotezo

	Vrednost	Stopnja prostosti	Statistična značilnost
Pearsonov koeficient	5,434	2	,066
Razmerje verjetij	5,894	2	,053
Linearna povezava	2,713	1	,100
Število veljavnih primerov	97		

Vir: lastno delo.

V tabeli 8 vidim, da znaša p 0,072 pri stopnji značilnosti 0,05. Zavrnem peto hipotezo, ki trdi, da obstaja povezava med politiko nagrajevanja in višino dohodkov.

Tabela 8: Hi-kvadrat test za peto hipotezo

	Vrednost	Stopnja prostosti	Statistična značilnost
Pearsonov koeficient	7,007	3	,072
Razmerje verjetij	7,321	3	,062
Linearna povezava	6,751	1	,009
Število veljavnih primerov	101		

Vir: lastno delo.

V tabeli 9 lahko vidim, da pri stopnji značilnosti 0,05 ne morem zavrniti ničelne hipoteze. To pomeni, da ne morem dokazati povezave med leti delovanja podjetja ter politiko nagrajevanja pri stopnji značilnosti 0,05. Šesto hipotezo, ki trdi, da med spremenljivkama obstaja povezava, zavrnem.

Tabela 9: Hi-kvadrat test za šesto hipotezo

	Vrednost	Stopnja prostosti	Statistična značilnost
Pearsonov koeficient	2,198	2	,333
Razmerje verjetij	2,159	2	,340
Linearna povezava	1,486	1	,223
Število veljavnih primerov	101		

Vir: lastno delo.

5.5 Interpretacija dobljenih rezultatov

Za potrebe praktičnega dela zaključne strokovne naloge je izvedena anketa o nagrajevalnih praksah v majhnih slovenskih podjetjih. 101 podjetnik je izpolnil vprašalnik, s pomočjo katerega sem pridobila sociodemografske podatke anketiranih podjetnikov in odgovore, povezane z nagrajevanjem zaposlenih. V vzorcu prevladujejo ženske, teh je 56,4 %. Največji delež vzorca predstavlja skupina podjetnikov, ki spada v starostno skupino od 41 do 50 let. Najmanj pa je podjetnikov v starostni skupini nad 61 let. Največ podjetnikov ima V. stopnjo izobrazbe, najmanj pa VIII./1. V vzorcu prevladujejo podjetja, ki delujejo več kot dvajset let. Najmanj je podjetij, ki delujejo manj kot eno leto. Več kot polovica anketiranih podjetnikov zaposluje od dve do devet oseb. Več kot tretjina vprašanih podjetnikov odgovarja, da podjetje dosega do vključno 50.000 EUR prihodkov. Najmanj je tistih, ki dosegajo med 500.001 EUR in 1.000.000 EUR prihodkov.

Po izvedbi raziskave ugotavljam, da je odločitev podjetnika glede (ne) uvedbe pravilnika nagrajevanja zaposlenih neodvisna tako od spola, starosti, izobrazbe podjetnika kot od višine prihodkov podjetja, števila zaposlenih in starosti podjetja. Ni mi uspelo dokazati povezav med omenjenimi spremenljivkami. Tako lahko sklepam, da je odločitev odvisna izključno od vsakega posameznega podjetnika, njegovih/njenih navad in izkušenj in ne nazadnje, narave dela, saj je 13 % podjetnikov navedlo ravno specifičnost dela kot razlog, da nimajo uvedenega pravilnika. Pričakovano in smiselno povezano s predhodno ugotovitvijo je dejstvo, da 65 % anketirancev nagrajuje zaposlene brez vnaprej določenih meril. Menim, da je rezultat takšen zaradi izbora ciljne skupine – torej majhnih podjetij. 10 % anketirancev namreč nima uveljavljenega sistema nagrajevanja zaradi majhnosti podjetja oziroma premajhnega števila zaposlenih. 90 % anketirancev je izjavilo, da zaposlene nagrajujejo na ravni posameznika, kar je glede na velikost podjetij tudi najbolj smiselno, saj je osebni

pristop lažje dosegljiv, kot je na primer v velikih podjetjih z več kot 250 zaposlenimi. Ugotovila sem, da je med anketiranci najbolj razširjena finančna oblika nagrajevanja plačilo za delovno uspešnost. To dejstvo se povezuje s teoretičnim delom naloge, kjer je zapisano, da so nagrade v majhnih podjetjih velikokrat bazirane zgolj na uspešnosti podjetja. Med nefinančnimi oblikami pa je najbolj priljubljena pohvala.

Prvo postavljeno hipotezo, ki trdi, da politika nagrajevanja ni povezana s spolom podjetnika, sprejemem. Drugo hipotezo, ki navaja, da politika nagrajevanja ni povezana s starostjo podjetnika, prav tako sprejemem. Zavrnem tretjo hipotezo, ki omenja povezavo med politiko nagrajevanja in izobrazbo podjetnika. Zavrnem tudi četrto hipotezo, ki predvideva povezavo med politiko nagrajevanja in številom zaposlenih. Enako zavrnem peto hipotezo, ki trdi, da obstaja povezava med politiko nagrajevanja in višino prihodkov. Zavrnem tudi šesto hipotezo, ki navaja, da je politika nagrajevanja povezana z leti delovanja podjetja.

5.6 Predlogi izboljšav

Kot že zapisano v prejšnjih poglavjih, 75 % vseh anketirancev, ki nimajo vzpostavljenega sistema nagrajevanja, ne razmišlja o njegovi vzpostavitvi. S tem namenom so v tem poglavju predstavljeni predlogi za vzpostavitev oziroma izboljšave na področju nagrajevanja v majhnih podjetjih. V nadaljevanju so orisana vodila, ki jih predlagam majhnim podjetjem, da jih upoštevajo:

- Digitalna platforma, kjer lahko nagrajujejo tako vodje kot tudi sodelavci med seboj. Takšen program olajša takojšnje priznanje za dobro delo oziroma uspešnost ne glede na čas in kraj. Še posebno je ta možnost aktualna, odkar veliko podjetij delo opravlja od doma zaradi pandemije covid-19. Poleg tega je z digitalizacijo olajšano spremljanje razdeljenih nagrad.
- Medsebojno nagrajevanje med sodelavci (kot že omenjeno v prejšnji alineji). Najlažje je pohvale in priznanja omogočiti prek digitalne platforme. Z uporabo medsebojnih pohval se vsak zaposleni počuti slišane, delovni odnosi se izboljšajo, poveča se sodelovanje in pohvale postanejo nekaj, kar se odvija na tedenski ali dnevni bazi.
- Vključitev nagrad v vsakodnevna opravila. Tudi to vodilo se povezuje s prvim, saj uporaba digitalne platforme omogoča, da se nagrade povezuje z vsakodnevnimi opravili. V zadnjih časih podjetja veliko uporabljajo programe za klepet – kot na primer Microsoft Teams ali Skype, kjer lahko namensko izmenjujejo pomembne informacije in pripoznanja.
- Vključitev vrednot podjetja v proces nagrajevanja. Podjetja naj vrednote vključijo na način, da te postanejo razlog za podelitev nagrade. S tem pristopom so zaposleni opomnjeni na vrednote in vedo, kako jih implementirati v delovno okolje. Posledično postanejo bolj naravno sprejete s strani zaposlenih.
- Fleksibilne nagrade. Nagrade naj ne bodo za vse zaposlene enake, temveč morajo zaposleni imeti širši razpon nagrad, med katerimi lahko izbirajo. Seveda je širina

asortimaja odvisna od razpoložljivih sredstev podjetja, pa vseeno naj ne vključuje le enega tipa. Primeri fleksibilnih nagrad so darilne kartice, boni ali ugodnosti pri nakupih pri različnih ponudnikih (lahko so to spletne trgovine, kinematografi, restavracije in podobno).

- Merila za nagrajevanje morajo biti vnaprej določena, opustiti je treba naključne nagrade. Tako bodo zaposleni tvorili jasno povezavo med dobrim delom in nagrado, kar privede do zelenega obnašanja.

Treba je poudariti, da ni mogoče pripraviti sistema nagrajevanja, ki bi ustrezal vsem ali večini majhnih podjetij, saj ima vsako podjetje lastno zgodbo in posledično lastne potrebe, ki jih mora upoštevati ob vzpostavitvi sistema.

SKLEP

V zaključni strokovni nalogi so obravnavani sistemi nagrajevanja v majhnih slovenskih podjetjih. Sistem nagrajevanja uvaja poštena merila, na podlagi katerih podjetniki nagrajujejo dobro delo svojih zaposlenih. Poleg tega takšen sistem določa sestavo sistema, oblike nagrad in druge ugodnosti, ki jih podjetje nudi zaposlenim. Razlogov za uvedbo sistema nagrajevanja je veliko, menim pa, da sta glavna dva razloga motiviranje zaposlenih, kar privede do višje učinkovitosti na delovnem mestu, in zadržanje zaposlenih, saj jim nagrade predstavljajo oprijemljiv oz. dotičen razlog za nadaljevanje dela v podjetju. V izogib veliki fluktuaciji zaposlenih je v podjetju pomembno oblikovati sistem nagrajevanja, kar je navadno v pristojnosti vrhnjega menedžmenta, lahko pa se za ta projekt najame zunanje izvajalce. V pričujoči razpravi so predstavljene problematike, ki jih je v literaturi mogoče zaznati na temo nagrajevanj v majhnih podjetjih. Po mojem mnenju je največja težava za (ne)obstoje nagrajevalnih sistemov v omenjenih podjetjih pomanjkanje sredstev. Nagrade predstavljam na podlagi treh meril. Lahko so finančne in nefinančne, notranje in zunanje ter članske nagrade in nagrade na podlagi uspešnosti. Pristopi k nagrajevanju so se z leti spreminjali, dandanes so trendi usmerjeni v individualnost podeljenih nagrad, v iskren odnos pri nagrajevanju in medsebojno priznavanje dobrega dela med sodelavci.

Pred izvedbo raziskave je opredeljenih šest raziskovalnih hipotez in pet raziskovalnih vprašanj. Prek postavljenih hipotez ugotavljam, da ni statistično pomembnih povezav med uveljavitvijo politike nagrajevanja v majhnih slovenskih podjetjih in sociodemografskimi značilnostmi. Tako ne morem trditi, da spol, izobrazba in starost podjetnika ter višina prihodkov, število zaposlenih in starost podjetja vplivajo na uveljavljenost politike nagrajevanja. Ravno obratno, velika večina anketiranih podjetnikov trdi, da ne uporablja meril za nagrajevanje, temveč se za nagrade odloča spontano. Menim, da je pandemija covid-19 prva omejitev izvedene raziskave, saj so se še posebej majhna podjetja znašla v nepredvidljivem stanju. Veliko podjetij se je več mesecev soočalo s prepovedjo poslovanja, druga podjetja so se spopadala z višanjem cen surovin, skoraj vsa pa s pomanjkanjem kadra zaradi okužb in karantenskih odločb. Zaradi vsega

naštetega menim, da je nagrajevanje postavljeno na stranski tir, obstoj podjetij pa primarna skrb. Še ena empirična omejitev, ki je vredna omembe, je velikost izbranega vzorca. V raziskavi sodeluje relativno majhen delež celotne populacije, zato bi z večanjem vzorca podjetnikov pridobili drugačne, relevantnejše rezultate raziskave.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. & Stephens, T. (2005). *A Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results*. London: Kogan Page.
2. Cardon, M. S. & Stevens, C. E. (2004). Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know?. *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323.
3. Dameron, B. (2019, 18. september). *A Brief History of Rewards and Recognition in the Workplace* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. septembra 2021 iz <https://www.award.co/blog/rewards-and-recognition-in-the-workplace>
4. Glassdoor team. (2021, 29. junij). *Intrinsic Rewards: Why They Matter In the Workplace* [objava na blogu]. Pridobljeno 8. septembra 2021 iz <https://www.glassdoor.com/blog/guide/intrinsic-rewards/>
5. Heller, R. & Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
6. Jensen, D., McMullen, T. & Stark, M. (2007). *The manager's guide to rewards: what you need to know to get the best for--and from--your employees*. New York: AMACOM, American Management Association.
7. Keeton, M. (brez datuma). *Hot Trends in Rewards and Recognition* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. septembra 2021 iz <https://www.poweringyourbrand.com/hot-trends-in-rewards-and-recognition/>
8. Kelly, D. (2021, 14. april). *Why set up a channel incentive program?* [objava na blogu]. Pridobljeno 16. junija 2021 iz <https://360insights.com/channel-incentive-program/>
9. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski svetnik.
10. Medhi, B. (2021, 15. junij). *Types Of Rewards: A Quick Guide For HRs* [objava na blogu]. Pridobljeno 8. septembra 2021 iz <https://blog.vantagecircle.com/types-of-rewards/>
11. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Jamšek, F., Vodovnik, Z., Svetlik, I., Svetic, A., Stanojević, M. & Lipičnik, B. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. O. C. Tanner. (brez datuma). *Employee recognition in the modern workplace* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. septembra 2021 iz https://www.octanner.com/insights/articles/2020/5/14/how_to_make_employee.html
13. Sammer, J. (2011, 1. september). *Nonfinancial Rewards: Finding New Ways to Engage*. Pridobljeno 6. septembra 2021 iz <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/nonfinancialrewards.aspx>

14. Shultz, W. (2006). Behavioral Theories and the Neurophysiology of Reward. *Annual Review of Psychology*, 57, 87–115.
15. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2020). *Podjetja po pravnoorganizacijski obliki in velikosti glede na število oseb, ki delajo*. Pridobljeno 16. septembra 2021 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/1418803S.px/table/tableViewLayout2/>
16. Wu, M. (2014, 18. februar). *Intrinsic vs. Extrinsic Rewards (and Their Differences from Motivations)* [objava na blogu]. Pridobljeno 7. septembra 2021 iz <https://community.khoros.com/t5/Khoros-Communities-Blog/Intrinsic-vs-Extrinsic-Rewards-and-Their-Differences-from/ba-p/128969>
17. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem Maja Jazbec, 22-letna študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pod mentorstvom dr. Barbare Hvalič Erzetič pripravljam zaključno strokovno nalogo o metodah nagrajevanj, ki jih majhna podjetja uporabljajo pri svojih zaposlenih. Namen naloge je pridobiti realne podatke o razširjenosti nagrajevalnih metod v majhnih slovenskih podjetjih.

Podjetniki, prosim Vas za sodelovanje v anonimni anketi, za kar boste porabili približno dve minuti. Naj dodam, da bodo podatki uporabljeni izključno za namene zaključne strokovne naloge.

Zahvaljujem se vam za iskrene odgovore in za Vaš dragocen čas, namenjen izpolnjevanju ankete.

Lep pozdrav, Maja

1. Spol podjetnika:
 - a. Moški.
 - b. Ženski.

2. Starost podjetnika:
 - a. 18–30 let.
 - b. 31–40 let.
 - c. 41–50 let.
 - d. 51–60 let.
 - e. 61 let ali več.

3. Število let delovanja:
 - a. Do eno leto.
 - b. Od dve do deset let.
 - c. Od enajst do dvajset let.
 - d. Več kot dvajset let.

4. Število zaposlenih na dan 31. 12. 2020:
 - a. Nič.
 - b. Eden.
 - c. Od dva do devet.
 - d. Od deset do petindvajset.
 - e. Od šestindvajset do petdeset.
 - f. Več kot petdeset.

5. Najvišja dosežena izobrazba podjetnika:

- a. I. Nedokončana osnovna šola.
 - b. II. Osnovna šola.
 - c. III. Nižje poklicno izobraževanje (dvoletno).
 - d. IV. Srednje poklicno izobraževanje (triletno).
 - e. V. Gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje.
 - f. VI./1. Višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program.
 - g. VI./2. Specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi.
 - h. VII. Specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program.
 - i. VIII./1. Specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti.
 - j. VIII./2. Doktorat znanosti.
6. Višina prihodkov v letu 2020:
- a. Do vključno 50.000 EUR.
 - b. Od 50.001 in vključno 200.000 EUR.
 - c. Od 200.001 EUR do vključno 500.000 EUR.
 - d. Od 500.000 EUR do vključno 1.000.000 EUR.
 - e. Nad 1.000.000 EUR.
7. Ali svoje zaposlene nagrajujete po lastni presoji brez jasno zastavljenih meril?
- a. Da.
 - b. Ne.
8. Ali imate uveljavljen pravilnik o nagrajevanju svojih zaposlenih?
- a. Da.
 - b. Ne.
9. Če imate uveljavljen pravilnik o nagrajevanju zaposlenih, ali so zaposleni seznanjeni s pravilnikom o nagrajevanju?
- a. Da.
 - b. Ne.
10. Če nimate uveljavljenega pravilnika o nagrajevanju svojih zaposlenih, ali razmišljate o njegovi uvedbi?
- a. Da.
 - b. Ne.
11. Če ne razmišljate o uvedbi pravilnika o nagrajevanju, zakaj ne? _____
12. Katere navedene finančne in nefinančne oblike nagrajevanja uporabljate v vašem podjetju (več možnih odgovorov)?
- a. Dodatno pokojninsko zavarovanje.

- b. Dodatno zdravstveno zavarovanje.
- c. Kredit z nižjo obrestno mero.
- d. Privatni računalnik ali mobilni telefon.
- e. Službeni avtomobil.
- f. Plačilo za delovno uspešnost.
- g. Plačilo za uspešno poslovanje podjetja (deljenje dobička).
- h. Nagrada za posebne dosežke.
- i. Napredovanje na odgovornejše delovno mesto.
- j. Pohvala.
- k. Fleksibilen delovni čas.
- l. Varnost na delovnem mestu.
- m. Pozitivno delovno okolje.
- n. Izobraževanja.
- o. Dodatni prosti dnevi.
- p. Unovčljivi boni.
- r. Službene zabave ali večerje.
- s. Drugo:

13. Na kateri ravni nagrajete svoje zaposlene?

- a. Na ravni posameznika.
- b. Na ravni skupine.
- c. Na ravni podjetja.