

# Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast storitvenih podjetij

JASNA AUER ANTONČIČ in BOŠTJAN ANTONČIČ

*Univerza Primorskem, Slovenija*

Članek obravnava nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast podjetij v storitvenih dejavnostih. V članku so zastavljene in empirično preverjene hipoteze o povezavah med nagrajevanjem, notranjim podjetništvom in rastjo podjetja. Na podlagi odgovorov na strukturirani vprašalnik na vzorcu slovenskih podjetij iz storitvenih dejavnosti smo dobili podatke za empirično kvantitativno analizo. Z modeliranjem strukturnih enačb so preverjene hipoteze. Rezultati kažejo pozitivno povezavo med nagrajevanjem zaposlenih in notranjim podjetništvom ter med notranjim podjetništvom in rastjo podjetja. Dana so tudi priporočila za podjetja v storitvenih panogah.

*Gljučne besede:* nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo, rast, storitve, model strukturnih enačb

## Uvod

Za rast in razvoj podjetij je pri opravljanju del in nalog zaposlenih pomembnih več elementov nagrajevanja, kot so plača, nagrajevanje v obliki bonitet in pohval, napredovanje (Tavčar 2006, 54–55; Antončič 2008, 96). Način ravnanja z zaposlenimi v podjetju pogojuje, ali bodo zaposleni res konkurenčna prednost podjetja (Merkač Skok 2008, 176). Nagrajevanje je ključni proces, ki omogoča transformacijo strateških poslovnih ciljev in rezultate dela (Zupan 2006, 3). Za večino podjetij je nagrajevanje zaposlenih pomemben dejavnik pridobivanja, motiviranja in ohranjanja zaposlitve (Treven 2001, 247–248). Uspešnost ključnih zaposlenih je treba ustrezno obravnavati in jim dati možnost hitrejšega pridobivanja kompetenc (Joy-Matthews, Megginson in Surtees 2007, 236–243). Intelektualni kapital je neizčrpen vir za konkurenčno prednost, uspešnost in rast podjetja. Vse to zahteva nov pristop upravljanja s človeškimi viri in sodobnejši koncept vodenja zaposlenih (Tsui in dr. 1997). S takšnim ravnanjem se bodo podjetja približala notranjepodjetniškemu ravnanju. Vzroki

Prejšnja različica članka je bila predstavljena na konferenci Management, izobraževanje in turizem, Portorož, 22.–23. oktober 2009.

za (ne)uspeh posameznega podjetja so po navadi v kulturi (Fiedler 1993). Članek obravnava nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast podjetij v storitvenih dejavnostih.

### **Teorija in hipoteze**

Storitvena podjetja ne glede na velikost dosegajo svoje poslovne rezultate z zaposlenimi (Merkač Skok 2008, 176). Zato so zadovoljni zaposleni pomemben dejavnik trajnega razvoja. Za pozitivno vzdušje v podjetju je potrebna aktivna vloga vodstva. Zaposleni zadovoljujejo svoje potrebe doma in v službi. Če vodstvo podjetja spozna, da del teh potreb zaposleni zadovoljujejo s pomočjo službe, se storilnost precej poveča; večja stopnja storilnosti je posledica notranje motiviranosti za delo zaradi zavedanja o zadovoljevanju svojih potreb pri delu (Možina 2002). Negativna motivacija demotivira delavce tako, da delajo manj kakovostno. Denar in materialne dobrine so zunanje oblike motivacije, ki so kratkoročne. Zaposleni se na to navadijo, zato se njihov prag materialnih potreb zviša, zadovoljstvo pa se zmanjša (Kafol 1999, 28). Vodstvo podjetja mora razumeti, da vir konkurenčne prednosti ni samo proizvod, storitev, tehnologija in finančni viri, temveč motivirani zaposleni (Auer 2008a, 36–37). Usmerjenost vodstva k sodelavcem, tako da jim pomaga pri delu, da spoštuje njihovo mnenje in skupaj z njimi rešuje probleme ter skrbi za dobro informiranost v podjetju in je strpno do napak pri delu, je največja nagrada zaposlenim. Hkrati pa je takšno notranje podjetniško ravnanje tudi nagrada podjetju, ker lahko vodi do njegove rasti in razvoja (Antončič 2002; Auer 2008b). Delo z zaposlenimi, vlaganje v njihov razvoj, spoznavanje njihovih potreb in sposobnost približevanja poslovnih ciljev ter posameznikovim potrebam so spretnosti, v katere mora management vlagati vse več znanja in energije. Pomembno je iskati vedno nove poti in načine, kako skrbeti za zaposlene, jih nagrajevati in jim izkazovati priznanje, da bi dosegli njihovo večjo zavzetost in pripadnost organizaciji. Organizacije naj povečujejo potencial in dejavno vključevanje zaposlenih s skupnim deljenjem vrednot, kulture zaupanja, odprtosti in pooblašanja (Merkač Skok 2008, 176–178). Za rast in razvoj storitvenih podjetij je pri opravljanju del in nalog zaposlenih pomembnih več dejavnikov nagrajevanja, kot so plača, nagrajevanje v obliki bonitet in pohval, napredovanje, izobraževanje, stalnost zaposlitve, organizacijsko vzdušje, organizacijska kultura itn. (Tavčar 2006, 54–55; Antončič 2008, 96).

Medtem ko so v tujini zaposleni pogosto plačani po učinku, z relativno velikim variabilnim delom, je v slovenskih podjetjih variabilni

del plačila zaposlenih razmeroma majhen. To je pokazala tudi raziskava (Brečko 2005, 73) o nagrajevanju v slovenskih podjetjih: v Sloveniji prevladuje največ 20 odstotkov variabilnega dela plačila, odvisnega od osebne uspešnosti, medtem ko je v drugih državah Evrope v nekaterih podjetjih 80 odstotkov plače odvisnih od delovne uspešnosti (Brečko 2005, 73). Aktualne raziskave kažejo (Majstorovič 2007), da vedno več zaposlenih vidi boljše motivatorje v nedejavnih bonitetah oziroma nagradah. Prav zato bi moral delodajalec posvetiti več pozornosti dejstvu, da imajo finančne spodbude pogosto kratkoročne učinke (Majstorovič 2007). Pri oblikovanju plač zaposlenih v Sloveniji so merljivi in z rezultati povezani kriteriji nagrajevanja redki zato, ker mnogi vodje ne znajo postavljati ciljev. Temu primerna so tako tudi merila nagrajevanja, zaposleni pa nezadovoljni, ker sistem ne prepozna in spodbuja kakovosti njihovega dela. Raziskava o najboljših evropskih podjetjih kaže, da ti pogosteje nagrajujejo variabilno (Merkač Skok 2008, 206). Uspešno opravljeni sistemi plač in nagrajevanja so ključni procesi, ki omogočajo transformacijo strateških poslovnih ciljev in podjetniških vrednot v delo oziroma delovne rezultate (Zupan 2006, 3). Zato imajo podjetja v Sloveniji na tem področju še velike potenciale pri razvoju materialnega in nematerialnega nagrajevanja. Pomembno vprašanje je ustrezen razvoj kadrovske strategije, uporaba možnosti fleksibilnega nagrajevanja in primerna vključitev v poslovno strategijo (Majstorovič 2007).

Za podjetja, ki se ukvarjajo s storitvenimi dejavnostmi, kakor tudi za druga (proizvodna) podjetja ter njihove zaposlene je zelo pomemben sistem drugega nagrajevanja poleg plače. To so t. i. posredne finančne nagrade in nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežki, osebni in intelektualni razvoj ter različne ugodnosti pri delu). Ugodnosti pomenijo zaposlenim sestavino nagrajevanja, ki jo lahko prejmejo kot dodatek k plači. Za večino podjetij je sistem nagrajevanja kljub uporabi nedejavnih nagrad pomemben dejavnik za pridobivanje, motiviranje in ohranjanje zaposlenih v delovnem razmerju. Sistem nagrajevanja se med podjetji razlikuje zaradi različnih značilnosti organizacij in okolja (Treven 2001, 247–248). Dajanje pohval v obliki priznanj, nagrad in napredovanja pozitivno vpliva na večjo zavzetost za delo, saj s tem zaposleni zadovoljujejo potrebo predvsem po potrditvi pred drugimi (Lipičnik in Možina 1987, 141). Finančno nagrajevanje v podjetju je velikokrat zelo omejeno, zato morajo podjetja najti druge oblike nagrajevanja. Velikokrat so prav priznanja in pohvale učinkovitejši način motiviranja zaposlenih kot povišanje plače, še posebno če je pohvala izrečena v javnosti (Denny

1997, 122). V Revozu na primer vsako leto na podlagi vnaprej določenih meril nedenarno nagradijo petino zaposlenih, javno pa se zahvalijo vsem, ki v podjetju vztrajajo vrsto let. To storijo zaradi priznavanja posameznikovih prizadevanj in podpiranja njihove strokovne in osebne rasti. Potrebe po individualnem razvoju in potrditvi lastnih sposobnosti ter samostojnosti pri delu postajajo vse pomembnejše (Glasser 2000). Nagrajevanje ima dve pomembni vlogi. Prva je neposredno motiviranje, da zaposleni v svoje delo vlagajo več truda, tako podjetje prepozna njihove sposobnosti. Druga vloga nagrajevanja pa naj bi posredno pripomogla k večji predanosti, samoiniciativnosti, motiviranosti zaposlenih, ki čutijo, da so za svoj trud pravično nagrajani. Nagrajevanje zagotavlja izpolnitev obljub in uresničitev pričakovanj zaposlenih. Tako lahko organizacije ohranijo visoko stopnjo motivacije zaposlenih. Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik 1998, 194). Sistem napredovanja pa mora biti povezan in podprt z ustreznim sistemom nagrajevanja. Vsebovati mora vnaprej znana merila napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem. Vsako napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo oziroma odgovornostjo dela, ki ga posameznik opravlja, temeljiti mora na oceni dotedanje delovne uspešnosti in na oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti (Možina in dr. 1998, 53–60).

Podjetniška miselnost je najpomembnejša za vzpostavitev sistema napredovanja. V dinamičnem poslovnem svetu ne šteje več obremenjenost s klasičnimi sistemi, ki so povezani predvsem s številom let izkušenj in stopnjo izobrazbe. V ospredje prihaja individualnost in napredovanje mora biti prilagojeno vsakemu posamezniku (Karan 2007). Glede na turbolentnost okolja se morajo podjetja odzivati in učiti vse hitreje, da bi lahko dosegla rast. Sposobnost prepoznati v zaposlenih vse njihove rezerve, potenciale, želje imajo samo dobri kadrovske strokovnjaki. Spodbujati in nagradjevati je treba vsak poskus, ki pospešuje proces pridobivanja znanja, saj je to edina prava pot (Jereb 1998, 83). Usposabljanje je po eni strani nagrada za podjetje in notranje podjetnike, po drugi strani pa nuja za uspešno delovanje v prihodnosti (Antončič 2008, 100). Zaposlenim, ki želijo napredovati v svoji karieri, pomenijo možnosti za izobraževanje veliko. V vsakem primeru pa mora delodajalec tudi tistim zaposlenim, ki so zainteresirani in se udeležujejo takšnih izobraževanj, zagotoviti ustrezno stimulacijo v obliki nagrad ter vodstveni kader na različ-

nih ravneh spodbujati k zagotavljanju sistematičnega prenosa znanja v podjetju.

Usposabljanje in izobraževanje ni le možnost, ampak je tudi pogoj za ohranjanje zaposlitve. V sedanjih pogojih poslovanja, ki jih zaznamujejo velika negotovost in neprestane spremembe, se varnost oziroma stalnost zaposlitve praviloma vse bolj zmanjšuje, kar lahko negativno vpliva tudi na organizacijsko vzdušje (Kavar Vidmar 1995, 210–215). Dobro vzdušje je podpora vodji in ustvarjalni naboju za reševanje problemov (Fiedler 1993). Da bo podjetje sposobno preživeti v sodobnem turbulentnem okolju, mora biti inovativno, omogočiti mora timsko delo, samoorganizacijo, več odgovornosti, akcijske naravnosti, sodelovanja, sinergije in manj nadzora, torej mora ravnati notranjepodjetniško. Pozitivna kultura temelji na spodbujanju, podjetnosti in odličnosti (Pegg 1996, 61). Vodstvo širi organizacijsko kulturo z dajanjem pozornosti, nagrajevanjem in postavljanjem meril dosežkov, z nadzorom nad poslovnimi procesi, z odzivanjem na različne krizne dogodke, z lastnim zgledom (Ovsenik in Ambrož 2000, 143–174).

Pri nagrajevanju zaposlenih so poleg raznih ugodnostih, bonitet in pohval pomembni tudi drugi elementi nagrajevanja, kot so: plača, stalnost zaposlitve, možnost izobraževanja, možnost napredovanja, organizacijsko vzdušje, organizacijska kultura. Vsi ti med seboj prepleteni elementi so pomembni tako za nagrajevanje zaposlenih kot tudi za razvoj notranjega podjetništva. Poudarjene so različne oblike nagrajevanja, ki pozitivno vplivajo na vedenje zaposlenih in so pomembne za vzpostavitev notranjega podjetništva. Zato bi lahko bila predvidena povezava med nagrajevanjem zaposlenih in notranjim podjetništvom pozitivna. Na podlagi zgoraj navedenih ugotovitev je zastavljena naslednja hipoteza:

*H1 Nagrajevanje zaposlenih je pozitivno povezano z notranjim podjetništvom.*

Ob ustrezni organizacijski podpori vodstva se bo notranje podjetništvo lahko razvijalo v pravo smer, skupaj bodo pripomogli k rasti podjetja. Pri obravnavi, ki se navezuje tudi na notranje podjetništvo in rast, je treba poudariti, da je na področju notranjega podjetništva na podlagi dosedanjih raziskav v svetu in pri nas (Antončič 2002) ugotovljen pozitiven vpliv notranjega podjetništva na rast podjetja (Antončič in Hisrich 2001, 2004; Antončič in Zorn 2004; Antončič 2007). Na podlagi predhodne diskusije postavljamo naslednjo raziskovalno hipotezo:

*H2 Notranje podjetništvo je pozitivno povezano z rastjo podjetja.*

## Metodologija raziskovanja

V nadaljevanju so opisani anketni vprašalnik, vzorec in metode analize podatkov.

### ANKETNI VPRAŠALNIK

Uporabili smo anonimni anketni vprašalnik z vprašanji predvsem zaprtega tipa zaradi poznejše natančne obdelave. Likertova lestvica ocen odgovorov na vprašanja je večinoma zastavljena od 1 – zelo nesresnično do 5 – zelo resnično. Nagrajevanje zaposlenih je bilo merjeno z vprašanji, ki so bila povzeta oziroma prilagojena iz preteklih raziskav in se nanašajo na naslednje oblike nagrajevanja: plača, izobraževanje, bonitete in pohvale, napredovanje, stalnost zaposlitve, organizacijsko vzdušje oziroma kultura. Nagrajevanje v obliki plač je bilo merjeno s štirimi vprašanji iz Johnson 1955; Pruden in Reese 1972; Sims, Szilagyi in Keller 1976; Bagozzi 1976; 1980; Joreskog in Sorbom 1982; Hafer in Sirgy 1983; Hunt in Chonko 1984; Hafer 1986; Lucas, Babakus in Ingram 1990; Sparks 1994. Odnos organizacije do učenja in izobraževanja je bil merjen z dvema vprašanjema iz Garratt 1987; Galer in Van der Heijden 1992; Tobin 1993; Sinkula, Baker in Noordewier 1997. Nagrajevanje zaposlenih v obliki bonitet in pohval je bilo merjeno z vprašanjem iz Johnson 1955; Lucas, Babakus in Ingram 1990. Možnost napredovanja zaposlenih v podjetjih je bila merjena z vprašanjem iz Pruden in Reese 1972; Bagozzi 1976; 1980; Joreskog in Sorbom 1982; Hafer in Sirgy 1983; Hafer 1986. Stalnost zaposlitve je bila merjena z vprašanjem iz Sims, Szilagyi in Keller 1976; Hunt in Chonko 1984; Sparks 1994. Stanje organizacijskega vzdušja oziroma organizacijske kulture v podjetjih je bilo prav tako merjeno s petimi vprašanji iz John 1984; Ferrell in Skinner 1988; Kitchell 1995. Za merjenje notranjega podjetništva in rasti podjetja ter kontrolnih spremenljivk (starost in velikost podjetja) so bila uporabljena vprašanja iz preteklih raziskav (Antončič 2002; Antončič in Hisrich 2004; Antončič 2007).

V raziskavi smo uporabili anketni vprašalnik, ki vsebuje trditve, razdeljene v štiri sklope, ki se nanašajo na notranje podjetništvo, nagrajevanje zaposlenih in rast ter eno področje, ki se nanaša na kontrolni spremenljivki (starost in velikost). Od tega je 23 vprašanj, ki se nanašajo na notranje podjetništvo in so razdeljena v 4 podsklope: novi posli, inovacije izdelkov, inovacije tehnologij in samoprenova (Cronbach Alpha zanesljivost 0,90). Druga vprašanja se nanašajo na različne oblike nagrajevanja zaposlenih, kot so plača, nagrajevanje v obliki bonitet in pohval oziroma ugodnosti zaposlenih, napredo-

PREGLIEDNICA 1 Vprašanja anketnega vprašalnika o nagrajevanju zaposlenih\*

- 
- Zaposleni so zadovoljni s plačo, ki jo dobijo za svoje delo.
  - Učenje kot ključni dejavnik izboljšav je ena od osnovnih vrednot naše organizacije.
  - V naši organizaciji obravnavamo izobraževanja zaposlenih kot naložbo, in ne kot strošek.
  - Nadrejeni v našem podjetju so voljni deliti pomembne informacije s podrejenimi.
  - Našo organizacijo bi lahko opisali kot prilagodljivo spremembam.
  - Naše podjetje vedno stremi za izboljšavami.
  - V našem podjetju obstajajo priložnosti za osebno rast in razvoj.
  - Zaposleni menijo, da prejmejo od svojih nadrejenih dovolj informacij o uspešnosti izvrševanja delovnih nalog.
  - Zaposleni so zadovoljni z delovnim časom.
- 

\* Merska lestvica od 1 – zelo neresnično do 5 – zelo resnično.

vanje, izobraževanje, stalnost zaposlitve, organizacijsko vzdušje ter organizacijska kultura, in zajemajo sklop devetih vprašanj o nagrajevanju in drugih ugodnostih ter organizacijsko kulturo (Cronbach Alpha zanesljivost 0,88), ki so navedena v preglednici 1. Rast vključuje tri vprašanja (Cronbach Alpha zanesljivost 0,75). Za dodatno preverjanje interne konsistentnosti konstruktov je bila izvedena faktorska analiza, ki je dala ustrezne rezultate glede faktorskih uteži (okrog oziroma nad 0,4; Hair in dr. 2006) in pokazala, da vse spremenljivke merijo predvidene konstrukte. Anketa je bila izvedena v slovenskih podjetjih.

#### OPIS VZORCA

Zbiranje podatkov z vprašalnikom je potekalo po elektronski pošti, navedli smo tudi namen raziskave. Predhodno smo na manjšem številu podjetij preizkusili uporabnost vprašalnika, da bi se izognili nerazumljivim in občutljivim postavitvam. Za boljše razumevanje vprašanj je bilo na podlagi predloga podjetij smiselno zamenjanih nekaj besed. Vprašalniki so bili posredovani velikim, srednje velikim in malim slovenskim podjetjem, ki se ukvarjajo s storitvenimi dejavnostmi in imajo najmanj dvajset zaposlenih. Pri zbiranju podatkov po elektronski pošti je bil po prvem pošiljanju čez štirinajst dni postopek ponovljen z vnovičnim elektronskim kontaktiranjem anketirancev z namenom doseči večji odziv na sodelovanje v raziskavi. Med vsemi storitvenimi podjetji v Sloveniji z najmanj dvajsetimi zaposlenimi (3610 v Poslovnem registru Slovenije), za katere je bilo mogoče dobiti elektronske naslove, je bilo izbranih 1638 podjetij. Pri pošiljanju vprašalnika smo ugotovili, da je bilo 367 elektronskih naslovov



PREGLEDNICA 2 Primerjava podatkov vzorca in populacije\*

Št. zaposlenih	Vzorec	Delež (v %)	Populacija	Delež (v %)
20-49	42	51,9	1951	54,0
50-99	18	22,2	1008	27,9
100-249	10	12,3	439	12,2
250-499	5	6,2	126	3,5
500 ali več	6	7,4	86	2,4
Skupaj	81	100,0	3610	100

\* Hi-kvadrat primerjave vzorčnih in nevezorčnih podjetij v populaciji je značilen (Pearson Chi-Square 11,5; 4 df, sig. 0,02).

napačnih po obliki zapisa elektronskega naslova (npr. šumniki) ali nedostavljenih, ker ne obstajajo več. Ankete so bile dejansko poslano na 1271 elektronskih naslovov. Vrnjenih je bilo 81 uporabnih vprašalnikov za analizo oziroma 6,4 %. Odzivnost na anketo po elektronski pošti je bila dokaj nizka, ker se po elektronski pošti pošilja veliko neželene pošte (angl. spam). Vzorec zajema 81 slovenskih podjetij iz storitvenih panog. Storitvene panoge, ki so bile zajete v vzorec, so: panoge, ki spadajo v transport in javne dobrine, panoge iz konzultanstva in poslovnih storitev, panoge iz trgovine na drobno in debelo, iz turizma, iz gradbeništva, panoge, ki spadajo v bančništvo, naložbe in zavarovalništvo, panoge, ki spadajo v inženiring, raziskave in razvoj ter panoge potrošniških storitev. Od obravnavanih podjetij jih je bilo največ starih med 11 in 20 let.

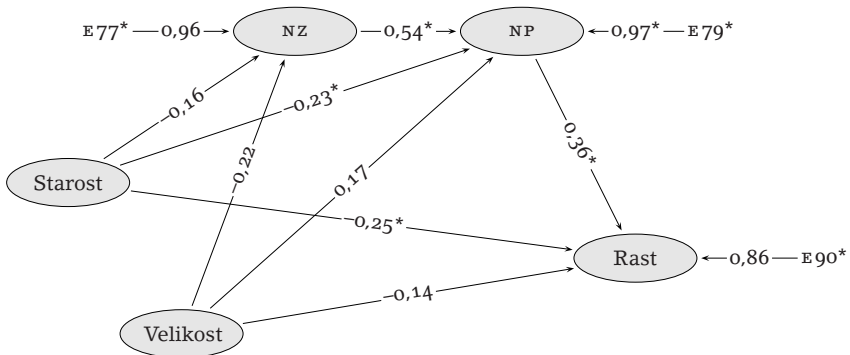
V raziskavi so bila podjetja razvrščena glede na velikost po dveh kriterijih: celotna letna prodaja v evrih in število zaposlenih. Večina obravnavanih podjetij ima celotno prodajo nad 1.600.000 do 4.000.000 evrov. Podjetja so po strukturi razdeljena glede na ekvivalentno število zaposlenih s polnim delovnim časom. Večina podjetij je majhnih z 20–50 zaposlenimi. Po kriteriju velikost podjetja, ki smo ga opredelili s številom zaposlenih (ekvivalentno zaposleni s polnim delovnim časom), smo preverili, v kolikšni meri se porazdelitev vzorca razlikuje od porazdelitve populacije, ki ji je bil poslan vprašalnik (slovenska podjetja z 20 ali več zaposlenimi). Število zaposlenih, ki velja za vzorec, smo dobili iz odgovorov na anketno vprašanje, podatke za populacijo pa iz Poslovnega registra Slovenije (preglednica 2).

#### METODE ANALIZE PODATKOV

Za testiranje hipotez smo uporabili modeliranje s strukturnimi enačbami s programskim paketom EQS. Uporabljena je bila metoda ERLS, ki je manj občutljiva za odstopanja od normalnosti distribucij spre-



## Nagrajevanje, notranje podjetništvo in rast



SLIKA 1 Model strukturnih enačb

OPOMBE NZ – nagrajevanje zaposlenih, ugodnosti, organizacijska kultura, NP – notranje podjetništvo, Rast – rast podjetja, Starost – starost podjetja, Velikost – velikost podjetja (število zaposlenih), E – napaka ocene.

menljivk kot metoda ML. V modelu strukturnih enačb je neodvisna spremenljivka nagrajevanje zaposlenih. Vmesna odvisna spremenljivka je notranje podjetništvo. Končna odvisna spremenljivka je rast podjetja. Pri hipotezi 1 je odvisna spremenljivka notranje podjetništvo, neodvisna pa nagrajevanje zaposlenih. Pri hipotezi 2 je odvisna spremenljivka rast podjetja, neodvisna pa notranje podjetništvo. Spremenljivke so bile izračunane kot aritmetične sredine vrednosti merskih vprašanj za vsak konstrukt posebej. Kontrolni spremenljivki starost in velikost podjetja (število zaposlenih) sta bili dodatno vključeni kot neodvisni spremenljivki.

### Rezultati modeliranja s strukturnimi enačbami

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati modeliranja s pomočjo strukturnih enačb (angl. structural equation modeling), ki jih prikazuje tudi slika 1. Rezultati se nanašajo na povezave med zadovoljstvom zaposlenih, notranjim podjetništvom in rastjo podjetja ter na povezave oziroma analize vpliva kontrolnih spremenljivk. Model se je izkazal za dokaj ustrezen (NFI 0,92; CFI 0,93; RMSEA 0,17); vrednost RMSEA je verjetno povišana zaradi vključitve kontrolnih spremenljivk. Rezultati raziskave kažejo, da je nagrajevanje zaposlenih ključno tako za notranje podjetništvo kot tudi za rast podjetij, in sicer prek notranjega podjetništva.

### NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH IN NOTRANJE PODJETNIŠTVO

Pri preverjanju hipoteze 1 smo z modeliranjem s strukturnimi enačbami ugotavljali, ali sta nagrajevanje zaposlenih in notranje podje-

tništvo pozitivno povezana. Standardizirani koeficient znaša 0,54 in je značilen (sig. < 0,05). Odvisna spremenljivka je notranje podjetništvo, neodvisna pa nagrajevanje, ugodnosti in organizacijska kultura. Nagrajevanje, ugodnosti in organizacijska kultura so torej pozitivno povezani z notranjim podjetništvom, kar je v skladu s hipotezo 1.

#### NOTRANJE PODJETNIŠTVO IN RAST PODJETJA

Pri preverjanju hipoteze 2 smo z modeliranjem s strukturnimi enačbami ugotavljali, ali sta notranje podjetništvo in rast podjetja pozitivno povezana. Standardizirani koeficient znaša 0,36 in je značilen (sig. < 0,05). Odvisna spremenljivka je rast podjetja, neodvisna pa notranje podjetništvo. Ta rezultat pomeni, da je notranje podjetništvo pozitivno povezano z rastjo podjetja, kar je v skladu s hipotezo 2.

#### DODATNI IZRAČUNI – KONTROLNE SPREMENLJIVKE

V raziskavi smo z modeliranjem s strukturnimi enačbami ugotovili tudi vpliv kontrolnih spremenljivk (starost in velikost podjetja). Ugotovljeni sta bili dve značilni povezavi, in sicer negativni med starostjo podjetja in notranjim podjetništvom (standardizirani koeficient -0,23, značilen, sig. < 0,05) ter med starostjo podjetja in rastjo (standardizirani koeficient -0,25, značilen, sig. < 0,05). Druge povezave kontrolnih spremenljivk v modelu se niso izkazale za statistično značilne.

#### Diskusija o rezultatih

Rezultati raziskave kažejo povezavo med nagrajevanjem zaposlenih, notranjim podjetništvom in rastjo. Z modelom strukturnih enačb smo preverili pozitivni povezavi med konstrukti: nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast. Postavili smo dve hipotezi (H1: Nagrajevanje zaposlenih je pozitivno povezano z notranjim podjetništvom in H2: Notranje podjetništvo je pozitivno povezano z rastjo podjetja). Konstrukt nagrajevanja zaposlenih vključuje nagrajevanje, ugodnosti in organizacijsko kulturo, torej je sestavljen iz elementov, ki imajo po vsebini različne oblike nagrajevanja, in sicer plača, nagrajevanje v obliki bonitet in pohval oziroma ugodnosti zaposlenih, napredovanje, izobraževanje, stalnost zaposlitve, organizacijsko vzdušje in organizacijska kultura. Rezultati so potrdili hipotezo 1, saj sta nagrajevanje zaposlenih in notranje podjetništvo pozitivno povezani. Potrdili smo tudi hipotezo 2, da sta notranje podjetništvo in rast pozitivno povezana. V modelu strukturnih enačb, ki je prikazan na sliki 1, sta poleg glavnih elementov modela (nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast) zajeti še kontrolni

spremenljivki starost in velikost podjetja. V raziskavi sta bili ugotovljeni dve značilni povezavi vpliva kontrolnih spremenljivk; starost in velikost podjetja, in sicer negativna povezava med starostjo podjetja in notranjim podjetništvom ter negativna povezava med starostjo podjetja in rastjo. Dobljeni rezultati značilnih negativnih povezav pomenijo, da starejše kot je podjetje, težje je vzpostaviti notranje podjetništvo in nasprotno, ter da starejše kot je podjetje, počasneje raste in nasprotno. Druge povezave kontrolnih spremenljivk v modelu se niso izkazale za statistično značilne; na primer raziskava je pokazala, da velikost podjetja ni povezana z notranjim podjetništvom. Zato priporočamo uvajanje notranjega podjetništva majhnim, srednje velikim in velikim podjetjem iz storitvenih panog.

### Sklep

Glavni namen raziskave je bil ugotoviti, ali obstajajo povezave med nagrajevanjem zaposlenih, notranjim podjetništvom in rastjo podjetja. Vloga zaposlenih je pomembna v vseh podjetjih, ne glede na velikost, starost, panogo ali državo. Zato je v članku poudarjena pomembnost nagrajevanja. Želeli smo prikazati pomembnost nagrajevanja zaposlenih in njegov učinek na notranje podjetništvo in rast. Teoretično obravnavo nagrajevanja v obliki plač, bonitet, pohval, napredovanja, izobraževanja itn. ter notranjega podjetništva smo nadgradili z empirično kvantitativno analizo konstrukta nagrajevanja in povezav nagrajevanja z notranjim podjetništvom in rastjo podjetij, ki se ukvarjajo s storitvenimi panogami. Z eksplorativno faktorsko analizo smo preverili strukturo konstrukta nagrajevanje zaposlenih in ugotovili, da konstrukt nagrajevanja zaposlenih sestavlja dimenzija, ki vključuje devet pojasnjevalnih spremenljivk. S pojasnjevalnimi spremenljivkami smo izmerili konstrukt notranje podjetništvo in konstrukt rast podjetja. Z modeliranjem strukturnih enačb smo preverili hipotezi, ki se nanašata na povezave med nagrajevanjem zaposlenih (nagrajevanje, ugodnosti in organizacijska kultura) in notranjim podjetništvom ( $H_1$ ) ter notranjim podjetništvom in rastjo podjetja ( $H_2$ ). Z rezultati modela strukturnih enačb smo potrdili obe hipotezi. Dodatno je bil preverjen vpliv kontrolnih spremenljivk.

Z rezultati raziskave lahko podamo svoj prispevek k teoriji, saj smo razvili in empirično preverili model, ki je prek zastavljenih hipotez potrdil pozitivno povezavo med nagrajevanjem zaposlenih, notranjim podjetništvom in rastjo, oziroma smo potrdili pozitiven vpliv nagrajevanja zaposlenih na notranje podjetništvo in notranjega podjetništva na rast podjetja v modelu. V metodološkem smislu je raziskava prispevek k merjenju nagrajevanja zaposlenih, ki vključuje

nagrajevanje, ugodnosti in organizacijsko kulturo. Poleg znanstvenega prispevka podajamo predloge podjetjem, ki lahko pripomorejo k njihovi rasti:

1. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da nagrajevanje zaposlenih močno vpliva na notranje podjetništvo in rast. Podjetja v storitvenih panogah naj poskrbijo, da bodo zaposleni za svoje delo pravično plačani. Učenje naj bo obravnavano kot vrednota, izobraževanje pa kot naložba. Pomembno je, da nadrejeni delijo pomembne informacije s podrejenimi ter posredujejo zadostno število informacij o uspešnosti izvrševanja delovnih nalog. Podjetja naj bodo prilagodljiva za spremembe in naj si prizadevajo za izboljšave. Podjetja naj se izogibajo prevelikemu številu formalnih postopkov pri izvajanju delovnih nalog. Poskrbijo naj, da bodo v podjetju obstajale možnosti za osebno rast in razvoj.
2. Tudi notranje podjetništvo je ključno za rast podjetja (v smislu novih poslov, inovacij izdelkov, inovacij tehnologij in samoprenove). Pomembno je stimuliranje novega povpraševanja, ukvarjanje z novimi posli na novih trgih, iskanje novih tržnih niš, ponujanje in razvoj novih izdelkov, razvoj lastne tehnologije, uvajanje tehnoloških novosti in inovacij, opredelitev poslanstva podjetja, preverjanje poslovnega koncepta, vnovična opredelitev panog, v katerih bo podjetje konkuriralo, reorganizacija delov podjetja, povečanje avtonomije enot, koordinacija dejavnosti med enotami in vzpostavitev fleksibilne organizacijske strukture za izboljšanje inovativnosti podjetja. Vse to bodo podjetja dosegla tudi z ustreznim stimuliranjem zaposlenih.

Raziskava se omejuje na nagrajevanje zaposlenih in notranje podjetništvo kot pomembna dejavnika, ki vplivata na rast podjetja. Ne vključuje pa drugih dejavnikov, ki so za rast podjetij lahko pomembni. Pri omejitvi glede vzorca smo izbrali podjetja iz Slovenije in ne iz drugih držav. Izbrana so bila le podjetja iz storitvenih panog. Vzorec je dokaj reprezentativen za podjetja z dvajset in več zaposlenimi. Podatke smo dobili z anketnim vprašalnikom. Anketiranci so lahko izbirali med vnaprej formuliranimi odgovori, kar je lahko po eni strani slabost, ker je takšnih odgovorov vedno le omejeno število. Po drugi strani so ponujeni mogoči odgovori prednost, ker je manjša verjetnost, da bi dobili preveč različnih odgovorov. Pri tej kvantitativni raziskavi je bil najprimernejši način zbiranja podatkov vprašalnik zaprtega tipa. Tako dovolj zanesljivo poznamo vse mogoče odgovore in jih ni preveč. Tudi odgovore na vprašanja o rasti podjetja smo dobili z vprašalnikom, na katerega so odgovarjali po-

samezniki, ne pa iz zaključnih finančnih izkazov podjetij. Zbiranje podatkov o rasti in donosnosti podjetij na podlagi zaznave predstavnikov podjetij se je izkazalo kot ustrezno v preteklih raziskavah notranjega podjetništva (Antončič in Hisrich 2001, 512; Antončič in Hisrich 2004, 531–532; Antončič 2007, 315–316).

Raziskava je bila opravljena na vzorcu, ki zajema manjše število storitvenih podjetij. Čeprav je vzorec dovolj velik in izbran, tako da zagotavlja verodostojnost podatkov, bi v prihodnje raziskave lahko vključili večje število storitvenih podjetij, zaradi večjega nivoja ve-ljavnosti in zanesljivosti raziskave. V prihodnje bi v raziskavo lahko vključili tudi druge dejavnike, ki so pomembni za zadovoljstvo zaposlenih in rast podjetij.

### Literatura

- Antončič, B. 2002. *Notranje podjetništvo: prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- . 2007. Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management and Data Systems* 107 (3): 309–325.
- . 2008. Notranje podjetništvo. V *Podjetništvo*, ur. M. Ruzzier, B. Antončič, T. Bratkovič in R. D. Hisrich, 93–101. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Antončič, B., in R. D. Hisrich. 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing* 16 (5): 495–527.
- . 2004. Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development* 23 (6): 518–550.
- Antončič, B., in O. Zorn. 2004. The mediating role of corporate entrepreneurship in the organizational support-performance relationship: an empirical examination. *Managing Global Transitions* 2 (1): 5–14.
- Auer, J. 2008a. Zadovoljstvo zaposlenih. *List: revija za kulturna in druga vprašanja občine Šoštanj* 15 (6): 36–40.
- . 2008b. Izobraževanje ni le možnost, ampak je tudi dolžnost zaposlenih. *Glasiilo občine Starše* 14 (51): 34.
- Bagozzi, R. P. 1976. Toward a general theory for the explanation of the performance of salespeople. Doktorska disertacija, Northwestern University.
- . 1980. Performance and satisfaction in an industrial salesforce: an examination of their antecedents and simultaneity. *Journal of Marketing* 44 (2): 65–77.
- Brečko, D. 2005. Razvitost kadrovske funkcije v Sloveniji. *Human Resource Management Magazin* 2 (4): 74–77.

- Denny, R. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ferrell, O. C., in S. J. Skinner. 1988. Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research organizations. *Journal of Materials Research* 25 (1): 103–109.
- Fiedler, F. 1993. *The leadership situation and the black box in contingency theories*. San Diego, CA: Academic Press.
- Galer, G., in D. van der Heijden. 1992. The learning organization: how planners create organizational learning. *Marketing Intelligence and Planning* 10 (6): 5–12.
- Garratt, R. 1987. Learning is the core of organizational survival: action learning is the key integrating process. *Journal of Management Development* 6 (2): 38–44.
- Glasser, W. 2000. *Realitetna terapija v praksi*. Radovljica: MCA.
- Hafer, J. 1986. An empirical investigation of the salespersons career stage perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 6 (3): 1–7.
- Hafer, J., in J. M. Sirgy. 1983. Professional growth versus personal growth of salespeople: a general system model. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 3 (2): 22–30.
- Hair, J. F., Jr., W. Black, B. Babin, R. E. Anderson in R. L. Tatham. 2006. *Multivariate data analysis*. 6. izd. Engelwood Cliffs, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hunt, S. D., in L. B. Chonko. 1984. *Marketing and Machiavellianism*. *Journal of Marketing* 48 (3): 30–42.
- Jereb, J. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- John, G. 1984. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Materials Research* 21 (3): 278–289.
- Johnson, G. 1955. An instrument for the measurement of job satisfaction. *Personnel Psychology* 8 (1): 27–37.
- Joreskog, K. G., in D. Sorbom. 1982. Recent developments in structural equation modeling. *Journal of Materials Research* 19:404–416.
- Joy-Matthews, J., D. Megginson in M. Surtees. 2007. *Human resource development*. London: Kogan Page.
- Kafol, L. 1999. Motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih kot pogoj za doseganje kakovosti po meri kupca. V *Kako doseči in ohraniti vitalnost poslovanja*, ur. P. Mlakar, 25–34. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
- Karan, M. 2007. Z napredovanjem posameznika pridobijo vsi. [Http://www.revija.mojedelo.com/hr/z-napredovanjem-posameznika-pridobijo-vsi-442.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/z-napredovanjem-posameznika-pridobijo-vsi-442.aspx).
- Kavar Vidmar, A. 1995. *Pravno formalni vidik kakovosti delovnega življenja*. Kranj: Moderna organizacija.

- Kitchell, S. 1995. Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: a qualitative/quantitative approach. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (3): 195–205.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B., in S. Možina. 1987. *Motiviranost za delo, motivacijska vloga osebnih dohodkov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lucas, G. H., Jr., E. Babakus in T. N. Ingram. 1990. An empirical test of the job satisfaction-turnover relationship: assessing the role of job performance for retail managers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 18 (3): 199–208.
- Majstorovič, M. 2007. Interni prenos znanja v podjetju. [Http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2007/znanje\\_junij.html](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2007/znanje_junij.html).
- Merkač Skok, M. 2008. Zaposleni v organizaciji: kadri v športu. V *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, šport v lokalni skupnosti, kadri v športu, zavarovanje v športu*, ur. D. Gerlovič, 175–214. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
- Možina, S. 2002. *Odnosi med zaposlenimi v organizaciji*. Kranj: Industrijska demokracija.
- Možina, S., J. Jereb, J. Florjančič, I. Svetlik, F. Jamšek, B. Lipičnik, Z. Vodovnik, A. Svetic, M. Stanojevič in M. Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ovsenik, M., in M. Ambrož. 2000. *Ustvarjalno vodenja poslovnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Pegg, M. 1996. *Pozitivno vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pruden, H. O., in R. M. Reese. 1972. Interorganizational role-set relations and the performance and satisfaction of industrial salesmen. *Administrative Science Quarterly* 17:601–609.
- Sims, H. P., Jr., A. D. Szilagyi in R. T. Keller. 1976. The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal* 19 (2): 195–212.
- Sinkula, J. M., W. E. Baker in T. Noordewier. 1997. A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (4): 305–318.
- Sparks, J. R. 1994. Machiavellianism and personal success in marketing: the moderating role of latitude for improvisation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (4): 393–400.
- Tavčar, M. I. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Tobin, D. R. 1993. *Re-educating the corporation: foundations for the learning organization*. Essex Junction, VT: Omneo.
- Treven, S. 2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Kranj: Moderna organizacija.



- Tsui, A. S., J. L. Pearce, L. W. Porter in A. M. Tripoli. 1997. Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal* 40:1089–1121.
- Zupan, N. 2006. HRM mora stopiti zunaj sedanjih okvirov delovanja. *Human Resource Management* 4 (12): 3.