

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

UNIVERZA V LJUBLJANI

PETRA BIRSA

**INOVACIJE IN NAGRAJEVANJE DELOVNIH
DOSEŽKOV ZAPOSLENIH V PODJETJU INTRA
LIGHTING d.o.o., Miren**

diplomsko delo

LJUBLJANA, 2005

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

UNIVERZA V LJUBLJANI

PETRA BIRSA

mentor: asist. dr. BRANKO ILIČ

**INOVACIJE IN NAGRAJEVANJE DELOVNIH
DOSEŽKOV ZAPOSLENIH V PODJETJU INTRA
LIGHTING d.o.o., Miren**

diplomsko delo

LJUBLJANA, 2005

Zahvala

Rada bi se zahvalila vsem, ki ste z znanjem, izkušnjami ter spodbudo prispevali k izdelavi moje diplomske naloge:

mentorju dr. Branku Iliču za strokovno pomoč, prijaznost in dobro voljo, mami Vilmi, očetu Egonu in bratu Mitju za podporo, Marku za spodbudo in strpnost, gospe Špeli Mulej Furlan in ostalim zaposlenim v podjetju Intra Lighting d.o.o.

KAZALO

1.	UVOD.....	6
2.	INOVACIJE: KONCEPTUALNI OKVIR.....	9
2.1	Opredelitev osnovnih pojmov.....	9
2.2	Ostali pojmi, povezani z inovacijami.....	12
2.3	Tipologija inovacij.....	13
2.4	Inovacije in inovacijski proces.....	15
2.4.1	»Demand-pull« ter »science-push« teorija.....	17
2.4.2	Monopolna vs. konkurenčna spodbuda za inoviranje.....	18
2.5	Patentni sistem.....	19
2.6	Ovire in tveganje pri inoviranju.....	20
2.7	Sodobne ekonomske teorije inovacij.....	22
2.7.1	Schumpeter in neoschumpeterjanci.....	22
2.7.2	Endogene teorije rasti.....	25
2.8	Inovacije v okviru »Lizbonske strategije«.....	26
3.	NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH.....	27
3.1	Delovni dosežki zaposlenih.....	28
3.2	Sistem plač, napredovanja in nagrajevanja.....	32
3.2.1	Plače.....	32
3.2.2	Horizontalno in verikalno napredovanje.....	33
3.2.3	Nagrajevanje inovatorjev.....	33
3.3	Vrste nagrad.....	35
3.3.1	Denarne ali finančne nagrade.....	35
3.3.2	Nefinančne nagrade.....	36
3.3.3	Simbolične ali praktične nagrade.....	36
3.3.4	Ustne pohvale in pisna priznanja.....	37
3.4	Omejenost denarnih nagrad pri spodbujanju inovacij.....	37
4.	INOVACIJE V PODJETJU INTRA LIGHTING.....	41
4.1	Podjetje Intra lighting d.o.o., Miren.....	41
4.2	Pravilnik o inovacijski dejavnosti v Intra lighting d.o.o.....	43
4.2.1	Osnovni pojmi.....	44
4.2.3	Subjekti v procesu inovativne dejavnosti.....	45
4.2.4	Računalniški program – Možgani na on.....	46
5.	NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU INTRA LIGHTING.....	49
5.1	Splošno o nagrajevanju.....	49
5.1.1	Osnovne pravice in obveznosti avtorja inovacije.....	49
5.1.2	Določanje nagrad.....	50
5.2	Premije za koristne predloge (PROJEKT Možgani na on).....	51
5.2.1	Čista gospodarska korist.....	51
5.2.2	Spodnja in zgornja meja premije.....	52
5.2.3	Način določanja premije.....	52
5.2.4	Drugi načini stimulacije.....	53
6.	EMPIRIČNA ANALIZA.....	55

6.1	Namen empirične raziskave in metoda zbiranja podatkov	55
6.2	Potek raziskave in vzorec.....	55
6.3	Hipoteze in raziskovalni model	56
6.4	Obdelava podatkov, metodologija	57
6.5	Značilnosti vzorca.....	57
6.6	Interpretacija rezultatov empirične raziskave	60
6.7	Priporočila podjetju.....	78
7.	ZAKLJUČEK	80
8.	LITERATURA IN VIRI.....	82
9.	PRILOGE.....	88
	Priloga A: Anketni vprašalnik	88
	Priloga B: Povezanost med spolom in vrsto spodbude za inoviranje	92
	Priloga C: Povezanost med spolom in številom koristnih predlogov v enem letu	93
	Priloga D: Povezanost med starostjo in spodbudo za inoviranje.....	94
	Priloga E: Povezanost med starostjo in številom koristnih predlogov	94
	Priloga F: Povezanost med izobrazbo in spodbudo za inoviranje	95
	Priloga G: Povezanost med izobrazbo in številom koristnih predlogov.....	95

1. UVOD

Okolje današnjih organizacij je izredno dinamično. Značilnost družbe znanja so nenehne spremembe, ki preoblikujejo način dela in življenja, ter ob enem ustvarjajo nove proizvode in storitve. Najpomembnejši delež k organizacijski uspešnosti prispevajo zaposleni z znanjem, spretnostmi ter z motiviranim delovanjem. Hitre spremembe, ki se dogajajo tako znotraj kot zunaj organizacije, vodijo v hitro zastaranje znanja zaposlenih. Znanje je glavni dejavnik dodane vrednosti v inovacijskem procesu, saj ustvarja v današnjem konkurenčnem tržnem okolju nove proizvode ali storitve in omogoča preživetje organizacije. Ena od poti k razvoju je družba znanja, ki je sposobna neprestanega inoviranja konkurenčnih proizvodov.

Produksijske delavce so v družbi znanja nadomestili »delavci znanja« oziroma »umski delavci«, ki z organizacijami sklepajo različne pogodbe, pri tem tudi učne pogodbe (Muc, 2001: 178). Nenehno učenje, ki poteka v organizaciji, je privedlo do oblikovanja učeče se organizacije, kar sili zaposlene v nenehno dopolnjevanje znanja in sposobnosti. Ta pojem se je začel intenzivno uporabljati konec devetdesetih let najprej v Ameriki in Veliki Britaniji, ter hitro dosegel svetovne razsežnosti.

Učenje v organizaciji postaja nujnost. Organizacija skozi učenje spoznava procese in stanja v okolju in se jim prilagaja. V njenem nestabilnem okolju se pojavljajo pritiski po dviganju konkurenčnosti zaradi večjih tehnoloških, socialnih in strukturnih sprememb (Možina, 2002: 219). Spremembe in razvoj na vseh področjih dela in življenja spreminjajo način delovanja celotne družbe.

Ustvarjalni pristop k problemom je temeljno gibalno napredka. Vsaka organizacija naj bi razvijala inventivno okolje, torej spodbujala, prepoznavala, upravljala in pospeševala motivacijo vsakogar, ki predstavlja inovacijski potencial. Inovacije povezujemo s procesom uvajanja novosti na področju gospodarstva. Inovacije pomenijo tudi prvo uporabo novega znanja pri proizvodnji predmetov ali storitev, ki omogoča doseganje

boljših gospodarskih rezultatov. Gospodarska uspešnost organizacij je odvisna od sposobnosti uveljavljanja inovacij v svojem poslovanju (Kavčič, 1987: 367).

Vodstvo podjetja naj bi zagotovilo ustrezno klimo v podjetju, ki bo spodbujala ustvarjalno in inovativno razmišljanje na vseh ravneh v podjetju. Človeški kapital je ključni faktor v inovacijskem procesu (<http://www.oecd.org/dataoecd/3/48/1918259.pdf>.) in prav zaradi tega je pri spodbujanju inovacij zelo pomembno nagrajevanje zaposlenih. Sposobnosti, znanje in intelektualni potencial je mogoče iz zaposlenih izvabljeni s stimulaturnim nagrajevanjem, tj. sistemom denarnih in nendenarnih nagrad, usmerjenim v nagrajevanje inovativnih dosežkov zaposlenih. Čimvečja pa je pričakovana ali dejanska nagrada za njihove inovacije, tembolj je inovator motiviran za nadaljnje delo (Ilič, 2004: 174).

Spodbuda za inoviranje, opredeljena z velikostjo inovacijskega dobička, naj bi bila po Arrowu (v Ilič, 2001) tem večja, čim večja je konkurenca oziroma čim manjša je stopnja monopola, se pravi, da je spodbuda za inoviranje večja v konkurenci kot v monopolu. Spodbudo za inoviranje lahko merimo skozi obseg vložkov v inovacijski proces ali v sociološkem oziroma socialnopsihološkem smislu kot motivacijo za inoviranje, pri čemer gre za kombinacijo motivatorjev, ki vplivajo na človekovo vedenje (Lipičnik, v Ilič, 2001). Spodbudo za inoviranje omogoča tudi patent, ki nudi izumitelju možnost prilaščanja nagrade iz inovacije.¹ Če ne bi bilo patentnega sistema, posamezniki in podjetja zaradi zastojarske konkurence ne bi bili pripravljene investirati v raziskave in razvoj (Pretnar, 2002).

V diplomski nalogi bom skušala potrditi naslednje hipoteze: **1. denarna nagrada je dejavnik, ki v konkretnem podjetju do določene mere spodbuja inovacije.** Pri tem domnevam, da denarne nagrade motivirajo zaposlene in s tem spodbujajo inoviranje v podjetju le do določene mere. Nato so večji motivatorji nendenarne nagrade. **2. Domnevam, da si zaposlene ženske v večji meri želijo pohvale za predlagane inovacije. Moški pa ustvarjajo inovacije zaradi večjega ugleda.** **3. Med tistimi, ki**

¹ Volk (2004) pravi, da so glavna spodbuda za inovacije stranke. Inovativnost pa je multidimenzionalna, ni omejena le na tehnologijo, temveč vključuje tudi nove izvirne načine distribucije, marketinga ali dizajna.

prejmejo denarne nagrade, jim le-te omogočajo nakup prestižnega blaga. 4. Domnevam tudi, da moški ustvarjajo več inovacij kot ženske. 5. Zaposleni s srednešolsko izobrazbo so bolj inovativni v primerjavi z ostalimi in si v večji meri kot ostale nagrade želijo ugled za ustvarjene inovacije. 6. Mlajši zaposleni so bolj inovativni, k inoviranju pa jih spodbujajo denarne nagrade.

Inovacije v organizacij so v moji raziskavi odvisna, nagrajevanje delovnih dosežkov zaposlenih pa neodvisna spremenljivka. Namen diplomske naloge je najprej opredelitev temeljnih pojmov inoviranja in nagrajevanja. Poleg glavnih definicij inovacij me bodo zanimale tudi delitve oz. tipologije inovacij ter razvojni proces inovacij. Tveganja, ki nastajajo pri tem procesu, so vsebina enega od podpoglavij dela. Nadalje opredeljujem sodobne ekonomske teorije inovacij in koncept nagrajevanja delovnih dosežkov zaposlenih. V tretjem poglavju obravnavam sistem plač in nagrajevanja in vrste nagrad. Teoretičnemu delu sledi proučevanje povezanosti inovacij in nagrajevanja v podjetju Intra lighting d.o.o, preverjanje zastavljenih hipotez, in nekaj priporočil podjetju na podlagi rezultatov opravljene raziskave.

2. INOVACIJE: KONCEPTUALNI OKVIR

V današnjem poslovnem svetu uspejo podjetja, ki nenehno iščejo nove rešitve, ustvarjajo nove ideje in proizvajajo nove izdelke. To naj bi bilo za podjetje zagotovilo za boljši položaj na trgu v primerjavi s konkurenco. Vodilo k uspehu vključuje znanje in ustvarjalnost zaposlenih, saj lahko le tako pridejo do izvirnih zamisli in do inovacij, ki na trgu še niso prisotne. Podjetja, ki se zadržujejo na preteklih uspehih in jim ni uspelo ohraniti inovativnega razvoja, lahko ogrozijo nadaljni razvoj oziroma jih v prihodnosti prehitijo razvoju in inovativnosti naklonjene organizacije. Tako tudi Mulej in soavtorji (2000) razlikujejo med inovativno in rutinsko družbo; inovativna družba uporablja vse dosežke razvoja svetovne civilizacije, hitro prevzema in uporablja lastne in tuje inovacije, z lastnim znanjem nadgrajuje tuje znanje, medtem ko temelji rutinska družba na preteklem razvoju. Predvidevam, da vsa uspešna podjetja načrtno spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost. Namen tega poglavja je predvsem opredelitev pojma inovacije in ostalih pojmov, povezanih z inovacijami, delitev inovacij, kratek pregled tveganj pri inoviranju, ter pregled različnih teorij inoviranja.

2.1 *Opredelitev osnovnih pojmov*

Inovacija je dejavnost, pri kateri ustvarimo nov proizvod ali storitev, ki bi prispeval k rasti konkretnega podjetja in razvoju celotne družbe. Pri inovacijah ne gre le za tehnološke izboljšave, ampak postajajo vse pomembnejše tudi netehnološke inovacije, ki spreminjajo in izboljšujejo storitveno dejavnost. Na tem mestu lahko omenim tudi organizacijske inovacije, ki jih Han, Kim in Srivastava (v Ilič, 2001: 31) opredeljujejo kot skupek pozitivne medsebojne interakcije tehničnih in administrativnih inovacij pri sinergičnem vplivanju na delovanje organizacije.

Pri inovacijah gre za nekaj novega; za nove proizvode, nove procese, nove prodajne poti, nove pogodbene oblike. Inovacija je vsaka misel ali stvar, ki je nova zato, ker je kakovostno različna od obstoječih zamisli ali stvari. Je značilna sprememba statusa quo

socialnega sistema, ki je odprta za izboljšanje znotraj ali zunaj določenega sistema (Kos, 1996). Kot pravita Baldwin in Hanel (2003), je inovacija neke vrste dinamična sila, ki spreminja gospodarstvo.

Mulej in soavtorji (2000) trdijo, da prevladuje v Sloveniji še vedno mnenje, da je inovacija pojem, ki zajema le drobne tehnično tehnološke in mimo službene dolžnosti izdelane novosti. Mulej in soavtorji (2000) opredeljujejo inovacijo kot vsako dokazano koristno novost; utemeljil jo je že Schumpeter, a le s svojo, tedaj še slabo upoštevano ekonomsko teorijo, danes pa je zapisana v dokumentih s precej pravne veljave (EU 1995; OECD 1992).

Za Schumpetra (1939) je pojem inovacije zelo širok, saj zajema naslednje: vključitev novih storitev, tehnoloških sprememb v proizvodnji, ustvarjanje novih proizvodnih metod, odpiranje novih trgov, odkrivanje novih virov surovin, izvajanje organizacijskih sprememb. Inovacije nikakor ne enači z invencijami, ampak oblikuje v t.i. trilogijo povezane pojme invencija-inovacija-difuzija. Invencija ne sovпада nujno z inovacijo. Schumpeter meni, da predstavljajo inovacije približevanje k trenutni oz. k dani ekonomski situaciji. Schumpeter je enostavneje definiriral inovacije kot ustvarjanje nove produkcijske funkcije. Velikokrat so inovacije rezultat zavestnega reševanja določenega problema, včasih pa nastajajo neodvisno od potreb po uvajanju novosti.

Včasih so inovacije v večji meri pogojene s potrebami po novih izdelkih oz. storitvah, medtem ko nastajajo invencije neodvisno od praktičnih potreb. Mešl (2003) pravi, da gre za difuzijo inovacij, ko se le-ta iz začetnega sektorja razširi na širši krog industrijskih panog in storitev.

Pretnar (1995) meni, da je invencija vsako ustvarjeno spoznanje, rešitev, zamisel ali dosežek (glej tudi Bučar in Stare, 2003: 14). Mulej (1994) pa invencijo opredeli kot nov domislek, ki bo morda postal uporaben in koristen, za razliko od inovacije, ki je vsaka dokazano koristna novost. Inovacija je torej gospodarsko uporabljena novost (prav tam, 2003: 14). Inovacije niso le nov izdelek, ampak tudi tehnične izboljšave, zato so

mehanizem za nižanje stroškov v monopolu, oligopolu in popolni konkurenci (Stoneman v Ilič, 2001).

Inovacije zajemajo dejavnosti, s katerimi podjetja razvijajo ali izboljšujejo proizvodno sredstvo, proizvodni postopek ali proizvod oziroma storitev do tiste točke, ko se novost pokaže kot ekonomsko upravičena in tržno sprejeta (Bučar in Stare, 2003: 15). Inovacije so življenska moč podjetij. Osredotočenost na ustvarjanje in komercializacijo novih tehnologij ni zadosten pogoj, da so le-ta inovativna. Inovacije naj bi se oblikovale v povezavi s sočasnimi raziskavami trga, prodaje, oglaševanja, distribucije in storitev (Aiman-Smith, Goodrich in sodelavci, 2005).

Evropska unija v svojem dokumentu Green Paper on Innovation (1995) definira inovacijo kot obnovitev ali povečanje vrste izdelkov in storitev ter povezanih trgov; uvajanje novih metod proizvodnje, dobave in distribucije, uvajanje sprememb v vodenju, organizaciji dela in pogojih dela ter v sposobnostih delovne sile. Inovacije so pomemben predpogoj razvoja, tekmovalnosti in ohranjanja zaposlenosti. Glavna naloga tega dokumenta je prepoznavna glavnih dejstev, tako pozitivnih kot negativnih, na katerih slonijo inovacije v Evropi, ter formulacija predlogov za meritve, ki bodo omogočile naraščanje inovacijske kapacitete v Evropski uniji. Inovacije so sinonim uspešne produkcije, asimilacije in izkoriščanja novosti v ekonomski in socialni sferi. Ponuja nove rešitve problemov z združitvijo in upoštevanjem potreb posameznikov in družbe.

Inovacije silijo konkurenci, da reagira na spremembe. Zato govorimo tudi o t.i. inovacijski konkurenci med podjetji. Neoklasični koncept konkurence temelji izključno na strukturi trga oz. številu podjetij v neki panogi, medtem ko je v realnosti konkurenca predvsem process, v katerem si vsako podjetje prizadeva biti inovativno in boljše od svojih tekmecev (Sawyer v Sušjan, 1995). Po mnenju Geroskija in Muellerja (v Sušjan, 1995) je konkurenca dinamičen proces, ki vključuje prilagajanje in inoviranje. Best (1990) tovrstno konkurenco poimenuje kot »novo konkurenco«, za katero je značilna prevlada podjetij, ki kontinuirano izboljšujejo proizvode in tehnologijo (Sušjan, 1995). Konkurenca ne poteka med enakimi proizvodi, temveč med starimi in novimi proizvodi,

seveda tudi med starimi in novimi tehnologijami in organizacijskimi oblikami (Honigsman, 2002: 19).

2.2 Ostali pojmi, povezani z inovacijami

Inovacijski proces je po Pretnarju (1995) načrtno in sistematično ustvarjanje invencij in pretvarjanje le- teh v inovacije. Najprej se inovacije generirajo; tu je največji poudarek na ustvarjalnosti, ki se uveljavlja v raziskovalni dejavnosti in znanju, pri drugi stopnji se spreminaja invencija v inovacijo. Na tej stopnji gre predvsem za ekonomsko ravnanje inovacij in upravljanje z njimi.

Inovacijska sposobnost podjetja je zmožnost podjetja, da pravočasno ustvarja inovacije ter zmožnost pretvarjanja inovacij v konkretne izdelke oziroma storitve. Inovacije so lahko rezultat raziskav in razvoja določene novosti, lahko pa so spremenjene in dopolnjene ideje že obstoječih inovacij iz istega ali nekega drugega sektorja. Raziskave in razvoj naj bi bile po mnenju Pretnarja in Iliča (2004) strošek vsakega podjetja. Patentno varstvo odigra pomembno vlogo pri zaščiti pred podjetji, ki izrabljajo tuje inovacije.

Inovacijski management pomeni, da podjetje vodi celovito politiko iskanja inovacij, pomeni tudi razumno iskanje sprememb managerjev (Mulej, 1997). Inovacijski management je tudi sam predmet inoviranja in uporabe ustvarjalnosti. Ker je organizacija živ organizem, je potrebno razvijati tudi organizacijske procese, ki vodijo k inovacijam in ne le statično strukturo organizacije (Mulej, 1994).²

² Inovativnost je eden izmed temeljev, na katerih naj bi se razvijala evropska ekonomija. Središče inovativne dejavnosti so seveda podjetja, ki pa se zanjo odločajo, če jim to omogoča skupna politika (Volk, 2004).

2.3 Tipologija inovacij

Po Bergincu in Krču (2001: 169) obstajajo štiri osnovni tipi inovacij: izdelek, proces, marketing in management. Izdelčna inovacija pomeni nov izdelek ali storitev ali izboljšanje starega izdelka ali storitve. Proizvodne inovacije so osredotočene na proces ovrednotenja na trgu, njihov cilj pa je doseganje večje produktivnosti. Proizvodne inovacije se morajo uveljaviti na trgu, zato imajo več problemov pri uvajanju in so manj obvladljive kot ostale vrste inovacij (Honigsman, 2002: 22). Procesna inovacija pomeni izboljšanje procesov znotraj organizacije, na primer pri proizvodnih procesih t. i. inovacije za znižanje stroškov, ali upravljanju s človeškimi viri in pri financah. Osredotoča se na povečanje učinkovitosti. Rura–Polley (2002) opredeli procesne inovacije kot “just in time” proizvodnjo ali celovito ukvarjanje s kakovostjo (Kramžar, 2003: 14). Z vidika cilja so procesne inovacije nove kombinacije proizvodnih dejavnikov, kar pomeni stroškovno ugodnejšo, bolj kakovostno, varnejšo in hitrejšo proizvodnjo. Procesne inovacije se izvajajo znotraj določenega obrata (Honigsman, 2002: 22).

Marketinška inovacija je povezana z trženjskim spletom-promocijo, cenami in distribucijo (Berginc in Krč, 2001: 169). Podjetja uvajajo nove marketinške strategije pospeševanja prodaje z različnimi oblikami oglaševanja, ter z ponujanjem ugodnosti potrošnikom ob nakupu izdelka. Managerska inovacija izboljša način vodenja podjetja (prav tam, 2001: 169). Podjetja nenehno iščejo nove načine vodenja. Ravni vodenja se hierarhično nižajo in se ob tem povečuje odgovornost in pristojnost zaposlenih.

V 20. stoletju se inovacije vse bolj oddaljujejo od posameznih inovatorjev proti raziskavam v R&R laboratorjih (Freeman in Soete, 1997). Schmookler (prav tam) primerja inovacije s škarjami. Na eni strani vključujejo spoznanje potrebe ali potencialni trg za nove proizvode, na drugi strani pa zajemajo tehnološko znanje, ki je rezultat raziskav.

Inovacije delimo lahko tudi na tehnološke in netehnološke. Tehnološke inovacije vključujejo nove proizvode in nove postopke proizvodnje. Netehnološke inovacije vključujejo vse novosti in spremembe, ki se dogajajo v storitvenem sektorju. Največkrat gre za spremembe v načinu poslovanja, vodenja ter delovanja. Po podatkih Eurostata je v Sloveniji inventivnih 21 odstotkov podjetij, ki uporabijo 61 odstotkov inovacij v izdelkih in storitvah. V vseh novih članicah so industrijska podjetja bolj inventivna kot storitvena. Razlika med deležema inventivnih industrijskih in storitvenih podjetij je največja v Sloveniji. Pri nas je po podatkih Eurostata inventivnih 28 odstotkov industrijskih in le 13 odstotkov storitvenih podjetij (Kocbek, 2004).

Mulej razvije naslednjo tipologijo inovacij po vsebini, in sicer razlikuje:

1. programske inovacije
2. tehnično-tehnološke inovacije
3. organizacijske inovacije
4. upravljalvske inovacije in
5. metodijske inovacije

(Mulej in soavtorji, 2000: 509).

Programske inovacije nastanejo iz sodelovanja med marketingom in RR, torej iz tržno uveljavljenega dela tehnično-tehnoloških novosti. Pomenijo nov poslovni program, ki je uspešen in donosen, ter omogočajo nov vir preživetja in uspeha (Mulej in soavtorji, 2000). Tehnično-tehnološke inovacije omogočajo izboljšave določenega izdelka in obenem tudi spremembo postopka izdelave. Tehnološki faktorji so ključni elementi inovacije³ (Green paper on innovation, 1995). Organizacijske inovacije so vse spremembe organizacije dela in sodelovanja v podjetju. Pri upravljaljskih ali managerskih inovacijah, kot jih imenujeta Krč in Berginc (2001), se spreminjajo slogi vodenja podjetja, lastniki in managerji iščejo boljše načine upravljanja podjetja predvsem take, ki so bolj primerni za zaposlene in predvsem spodbujajo sodelovanje zaposlenih pri odločanju.

³ Da lahko podjetje vključi tehnološke faktorje, naj bi prilagodilo produkcijske metode, vodenje in distribucijo.

Freeman in Soete (1997) definirata štiri različne vrste inovacij. Inkrementalne inovacije se tekoče dogajajo v vsaki proizvodnji ali storitveni dejavnosti, čeprav z različno dinamiko glede na pritiske povpraševanja, družbeno-kulturne faktorje, tehnološke možnosti in smernice. Radikalne inovacije so rezultat raziskovalnega in razvojnega dela, so delno spontane, neenakomerno razporejene v časovnem obdobju, lahko povzročijo strukturne spremembe. Spremembe v tehnološkem sistemu so globlje spremembe tehnologije, ki hkrati vplivajo na večje število podjetij. Tehnološke revolucije pomenijo spremembe tehno-ekonomske paradigme, ter vplivajo na delovanje celotnega gospodarstva.

2.4 Inovacije in inovacijski proces

Inovacijski proces vključuje vse vrste novosti, ter spremembe, ki se dogajajo v določenem časovnem obdobju. Menim, da inovacijski proces vodi k splošnemu razvoju in uspehu tako posameznih podjetij in družbe nasploh.

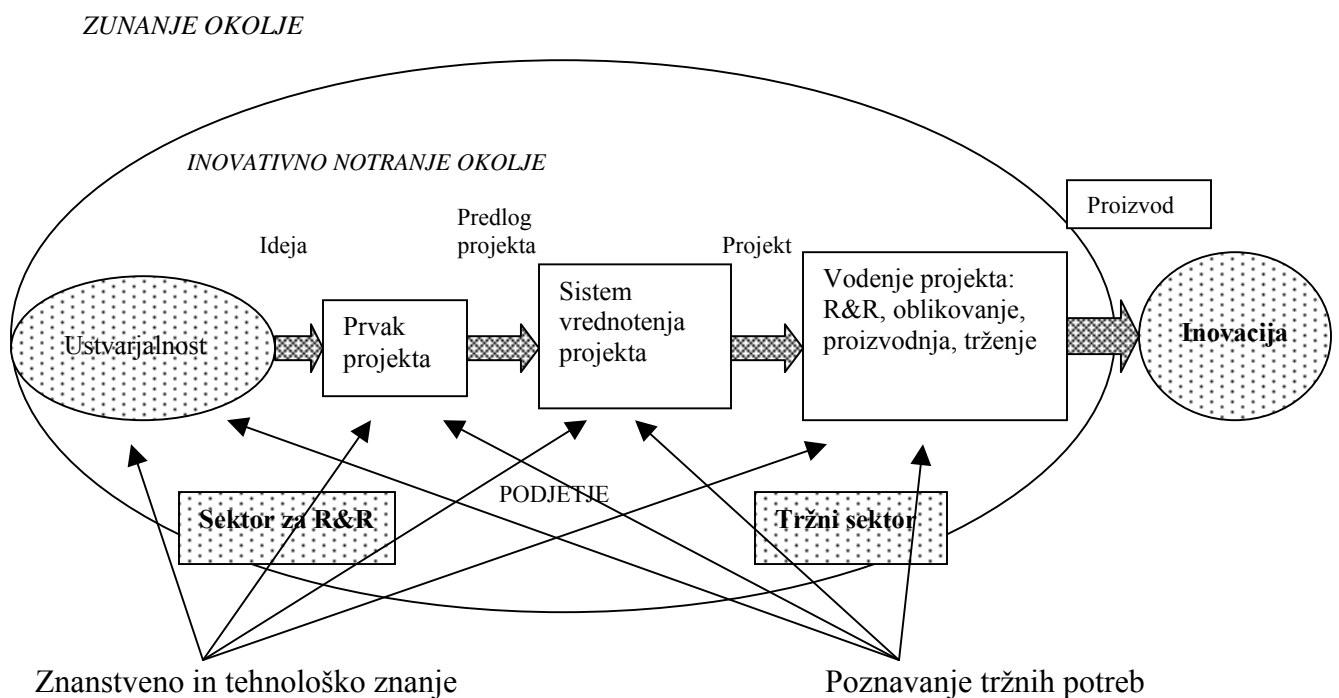
Inovacijski procesi se po Bergincu in Krču (2001: 160) v sodobni družbi razvoja znatno prilagajajo vse večjim spremembam. Nove ideje in koncepti, ki prihajajo na trg, naj bi se v predhodnih fazah dobro obdelali. Pogosto so potrebne tržne raziskave pred proizvodnjo določenega izdelka, tako da lahko ocenimo zanimanje potencialnih kupcev. Pri reševanju problemov novega proizvoda se uporablja izhodišča prvih snovalcev, ki se jih redefinira z novimi atributi. Pogosto prihaja tudi do izmenjav razvojnikov med oddelki ali med podjetji ter razvijanja inovacij prek projektnih timov strokovnjakov različnih področij. Mnenje strokovnjakov iz drugih področij pripomore k dodatnim koristnim idejam, za razvoj katerih so znanstveniki iz določenega področja omejeni.

Inovacije produktov, procesov in organizacijske strukture so najpomembnejši viri razvoja in rasti na organizacijski in družbeni ravni. Inovacije niso vedno osnovane na raziskavah in razvoju. Pogosto vključujejo tako organizacijske, kot tehnološke spremembe, ter

inovacije v znanje, proizvodnjo in marketing
 (<http://www.oecd.org/dataoecd/3/0/12003288.pdf>).

Na Sliki 2.1 je prikazan model inovacijskega procesa, ki vključuje različne vplive okolja na inovacije ter potek razvoja od ustvarjalnosti do inovacij in posledično do novega proizvoda.

Slika 2.1: Interaktivni model inovacijskega procesa



Vir: Twiss, 1991: 17.

Inovacija in z njo povezan proizvod je rezultat delovanja notranjega inovativnega okolja. Ustvarjalna ideja, ki je sprejeta s postopkom selekcije, bi lahko propadla brez projektne prvaka. Toda projektne prvake lahko povzroči veliko škode, če ni pri sistemu vrednotenja projekta v navezi s tržnimi in podjetniškimi potrebami. Podobno lahko tudi za inoviranje nespodbudna organizacijska kultura zaduši projekt, čeprav so prisotni vsi ostali dejavniki inoviranja. Pred inovacijo je potrebno še vodenje projekta. Pri tem so vključene raziskave in razvoj, proizvodnja in trženje. V celotni proces se vključujeta tržni sektor in sektor

R&R. Prvi pozna tržne potrebe, drugi pa posreduje znanstveno in tehnološko znanje. Prikazani dejavniki se med seboj povezujejo, zato jih ne moremo obravnavati ločeno (Twiss, 1991).

2.4.1 »Demand-pull« ter »science-push« teorija

Dinamična podjetja po mnenju Rebernika (1990) nenehno izrabljajo spremembe, ki se dogajajo v podjetju in okolju, kot priložnost za inoviranje. Nekateri znanstveniki poudarjajo pomen primarnih raziskav in invencij, ter zavračajo pomen trga. Ekonomisti zagovarjajo pomembnost povpraševanja na trgu. Ta dva enosmerna prijema lahko poimenujemo »demand-pull« in »science-push« teorija. Velika večina inovacij leži nekje v sredini med tema dvema ekstremoma in vključuje kombinacijo novih tehničnih in tržnih možnosti (Freeman in Soete, 1997).

Patel in Pavitt (v Ilič, 2001) opredeljujeta »pull« in »push« modela inovacijskega procesa. Prvi je »znanstveni push« ali linearni model, pri katerem je raziskovanje vodilo k razvoju, sledi inovacija in difuzija med uporabnike. »Push« sistem naj bi po mnenju Hagala (2005) zaviral proces izboljšav in učenja v okviru podjetja ali v sodelovanju z drugimi. Inovacija je v tem primeru merjena skozi RR dejavnost. Drugi je povpraševalni »demand pull« model, pri katerem sta stopnja in smer tehnološke spremembe stranski produkt drugih oblik ekonomske dejavnosti (Patel in Pavitt v Ilič, 2001).

V prihodnje bo potrebno vključevati uporabo »pull« zmožnosti in zmanjšati tradicionalni »push« sistem, ki postaja vse težje predvidljiv. »Push« modeli temeljijo na določenem programu in sledijo modelu že predvidenega delovanja, na drugi strani »pull« sistem predlaga bolj odprte rešitve glede na spreminjajoče se potrebe družbe. »Pull« sistem povečuje inovacije in možnosti sodelovanja s kupci in dobavitelji, pri tem pridobiva povratne informacije, ter izčrpne rezultate raziskovanja (Hagal, 2005).

Honigsman (2002) meni, da lahko vzroke za nastanek inovacij razlagamo s pomočjo zgoraj navedenih teorij. Pri prvi teoriji prihaja do inovacij zaradi povpraševanja, pri drugi pa inovacije nastajajo kot posledica aktiviranja sil ponudbe. Vse bolj zahtevni povpraševalci na trgu silijo proizvajalce k inoviranju in izdelavi novih proizvodov in storitev, medtem ko se po drugi teoriji proizvajalci neprestano prilagajajo razmeram na trgu in ob tem investirajo v razvoj izdelkov, da bi sledili ostalim inovativnim podjetjem na trgu.

2.4.2 Monopolna vs. konkurenčna spodbuda za inoviranje

Raziskave zadnjih nekaj desetletij so pokazale, da se patent le izjemoma obravnava kot monopol. Primer je patentni model Watersona, pri katerem glavna vloga patentiranja ni ustvarjati monopol, ampak vplivati na različne odločitve konkurenčnih podjetij. Inovacija je najmočnejša tekmovalna sila, ki ustvarja kontinuirano tekmovanje med podjetji v konkurenci. V družbi, kjer ne prevladujejo monopoli, skušajo vsa podjetja vzpostaviti konkurenčne prednosti, da bi povečala dodano vrednost proizvodov (povzeto po Ilič in Pretnar, 2004).

Kot izhaja iz učbeniške ekonomike, so v popolni konkurenci ponudniki tako majhni, da se individualizacija njihovega izdelka na trgu ne more opaziti, saj za vsako inovacijo izvedo drugi konkurenti. Iz teh razlogov nima smisla, da podjetnik inovira, saj bodo za njegovo inovacijo zaradi popolne informiranosti izvedeli konkurenti. Podjetje bi v popolni konkurenci dobilo minimalno nagrado za inovacije, ko se enkrat pojavijo konkurenti. Popolna konkurenca prej zavira, kot pa spodbuja inovacijsko dejavnost. Ta ugotovitev podpira Schumpetrovo tezo po kateri je monopolni položaj idealna osnova za inovatorje (Ilič, 2001), monopolni dobiček pa opredeljuje monopolno spodbudo za inoviranje (Ilič in Pretnar, 2004).

2.5 Patentni sistem

Pretnar (2002) navaja opredelitev patenta kot pravice, ki jo podeli država izumitelju, da bi za omejeno časovno obdobje lahko preprečil drugim uporabo izuma v gospodarske namene. Kavčič (1991) pa opredeli patent kot listino, ki inventorju priznava izključno pravico do uporabe invencije. Meni, da je to eden izmed zunanjih virov za pridobivanje novih idej, pri uvajanju in generiranju tehnoloških novosti.

Patentni sistem zagotavlja denarni donos izumitelju kot kompenzacijo za njegov vloženi inovacijski napor in hkrati stimulira iskanje invencij in njihovo komercialno uporabo (Stoneman, 1988 v Ilič, 2004). Patentni sistem je že sam po sebi dejavnik spodbude za inoviranje, saj omogoča pravno varstvo inovacije; spodbuja tudi inoviranje, saj izumitelju omogoča prilaščanje ekonomskih koristi, kot je monopolni dobiček za inovativna prizadevanja. Patentno varstvo je lahko spodbuda za inoviranje, lahko pa vodi v nagrade, ki so višje od potrebnih (Scherer v Ilič, 2004).

Izume lahko zaščitimo s patentom, saj je le-ta ovira za imitacijo in ga je mogoče uporabiti, da bi iz izkoriščanja izuma izključili konkurente (Ilič, 1999). Po Pretnarju (1998: 5) vsebuje zaščita izuma varstvo pred "nepravično konkurenco". Patentno varstvo se pri tem nanaša le na fazo inovacije, ne pa tudi na fazo invencije.

Inovativna podjetja se soočajo s fenomenom »free-riding« t. i. (zastonjkarstvo). Ta situacija nastane v primeru, da podjetje ne zaščiti svojih inovacij in jih konkurenčno podjetje uporabi. V tem primeru lahko zastonjkarstvo podjetje brez lastnih stroškov za RR izkorišča določeno inovacijo. Ključna vloga patenta je preprečiti stroškovno prednost konkurenta, pridobljeno na podlagi zastonjkarstva (Ilič in Pretnar, 2004).

2.6 Ovire in tveganje pri inoviranju

Inovatorji se pri razvijanju inovacij srečujejo z različnimi vrstami ovir. Menim, da gre predvsem za ovire, ki izhajajo iz samega podjetja, ter ovire iz okolja podjetja. Pri notranjih ovirah so omejitve predvsem v tem, da strategija podjetja ne dopušča eksperimentiranja z inovacijami oziroma proces inoviranja omejuje. Na drugi strani pa je lahko omejitev pri izbiranju primerno kvalificiranega kadra. Težave lahko nastanejo tudi pri pridobivanju znanja in informacij o novih izdelkih, metodah, novih tehnologijah, ter procesu napovedovanja stroškov inoviranja.

Negotovost vpliva na odločanje narašča v odvisnosti od vrste inovacij od zelo majhne tehnične izboljšave, majhne licencirane inovacije, imitacije produktne inovacije, do srednje, visoke, zelo visoke in popolne pri temeljnem RR in temeljnih invencijah (Freeman v Ilič, 2001).

Raziskave, ki so jih v družbi Pristop od leta 1992 opravili v številnih slovenskih podjetjih in organizacijah, potrjujejo, da je slog vodenja največja ovira, a hkrati tudi največja rezerva in priložnost za dvig konkurenčne usposobljenosti slovenskih organizacij (<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/managersko-znanje/>). Mislim, da na inoviranje vpliva tudi organizacijska kultura, ki lahko znatno otežuje ali pa pospešuje proces razvijanja inovacij zaposlenih, ter njihovo realizacijo. Pomembno je, da le-ta pospešuje oziroma privablja zaposlene k inovativnemu delovanju.

Tveganja, povezana z inovacijami, so združena v tri sklope:

1. Zaradi tržnega tveganja povezanega s promocijo inovacije, skušamo izboljšati položaj podjetja glede na konkurenco (Berginc in Krč, 2001: 172). Inovacije se pri tem ustvarjajo zato, da podjetje sledi svojim konkurenčnim tekmečem. Pri tem je po mojem mnenju pomembno, da je podjetje časovno usklajeno s konkurenti ali jih celo prehitava v razvoju, s čimer si ustvarja konkurenčno prednost.
2. Organizacijsko tveganje se nanaša na razvoj procesa znotraj organizacije z namenom razvijanja novih tehnologij (Berginc in Krč, 2001: 172). Razvoj novih

oblik vodenja in upravljanja podjetja pomembno vpliva na organizacijo dela in zadovoljstvo zaposlenih. Vsaka novost na tem področju je povezana s tveganjem.

3. Osebnostno tveganje pomeni, da je celoten uspeh inovacije odvisen od vsakega zaposlenega v podjetju (Berginc in Krč, 2001: 172). Uspeh pri uvajanju novosti je tvegan, saj je rezultat delovanja in ustvarjanja posameznika znotraj organizacije, na posameznika pa vpliva okolje, v katerem deluje.

Za odpravo tveganj je potrebno spodbujati podjetniško inovativno kulturo, ki zadeva slehernega posameznika, zaposlenega v podjetju. Večja podjetja so tradicionalno uvajala večje število inovacij, saj so le-ta imela več proizvodnih faktorjev na razpolago in tudi večje število zaposlenih, ki podajajo nove ideje in inovacije. Danes se jim manjša podjetja znatno približujejo ali jih celo prehitevajo v razvoju novih idej, saj so le-ta bolj fleksibilna, ter vodstvo podjetja prepušča vse več odgovornosti zaposlenim, tudi na nižjih ravneh (<http://www.oecd.org/dataoecd/3/48/1918259.pdf>).

Eurostat ugotavlja, da so v Sloveniji pri uporabi inovacij v izdelkih majhna industrijska podjetja najbolj uspešna, saj je takšnih 62 odstotkov, kar je štiri odstotne točke več kot pri velikih (Kocbek, 2004). Poleg tega, da se mala podjetja vse lažje prilagajajo spremembam in novostim, le-ta iščejo tudi nove možnosti povezovanja med podjetji. Za zmanjševanje inovacijskega tveganja med malimi podjetji lahko uporabimo pogodbeno sodelovanje med malimi tehnološko razvojnimi podjetji, pogodbeno sodelovanje med malimi in velikimi podjetji, ter franšizni sistem.⁴

Naraščajoča vloga inovacij in tehnoloških sprememb je povezana s spremembami v inovacijskem procesu. Inovacije so postale tržno vodene. Raziskave, ki so vključevale dvanajst evropskih držav poročajo, da 30% industrije temelji na izboljšanih proizvodih⁵.

⁴ Franšizni sistemi združujejo prednosti velikih podjetij s prednostmi malih poslovalnic brez njihovih vsakokratnih slabosti. To pomeni, da franšizne verige lahko nudijo standardizirane usluge enake kvalitete na celotnem ozemlju, lahko nadregionalno oglašujejo, pri dobaviteljih lahko izposlujejo boljše pogoje preko večjih nakupov in ostanejo istočasno gibljive, pravočasno spoznajo spremembe o strankinih preferencah in na te reagirajo, kot tudi regionalne razlike skozi posebno mešanico proizvodov.

⁵ Statistični podatki dokazujejo naraščanje inovacij v vseh OECD državah. Večina finančnih sredstev je sedaj usmerjenih v nova podjetja in tvegane projekte (<http://www.fransiza.net/index-sl.html>).

Znanstveni napredek neposredno usmerja inovacijski proces. Inovacije zahtevajo vse bolj zunanje ter multidisciplinarno znanje, saj postaja tehnologija vse bolj kompleksna (<http://www.oecd.org/dateoecd/3/48/1918259.pdf>).

Raziskava Inštituta za ekonomske raziskave⁶ o konkurenčnih prednostih na področju inovacijske raziskovalno-razvojne dejavnosti podjetij v Sloveniji (IER, 2004) razkriva šibke točke, pa tudi spodbudne značilnosti, namenjene usmerjanju vladnih ukrepov.

2.7 Sodobne ekonomske teorije inovacij

Namen tega razdelka je vpogled v Schumpetrov pogled na inovacije. Shumpetrovi nasledniki razvijejo neoschumpeterjansko teorijo, ki bo jedro, endogena teorija rasti pa zadnji sklop tega razdelka.

2.7.1 Schumpeter in neoschumpeterjanci

Najpomembnejši prispevek Schumpetra (1939) je njegovo konstantno prepričanje, da je inovacija ključni vir dinamike kapitalističnega razvoja, njegovo razlikovanje inovacije, inovacije in difuzije inovacije ter spoznanje o ključnem pomenu povezav med različnimi vrstami inovacij. Tako kot klasiki tudi Schumpeter postavlja v ospredje človeka. Človeku pripisuje podjetništvo.

Inovacija oz. tehnični napredek je zanj ključna sestavina kapitalističnega ekonomskega razvoja, tehnologija pa ključno vodilo rasti. Najpomembnejše so produktne inovacije, ki terjajo razvoj novih industrij, procesne inovacije pa le izboljšujejo učinkovitost že uveljavljenih industrij (Bučar in Stare, 2003: 21). Za Schumpetra je ključna oseba podjetnik, ki izvaja inovacije oz. uvaja izume pri tem pa mu je glavni motivator

⁶ Raziskava je potrdila dve hipotezi: da so inovacije glavni dejavnik, ki vpliva na storilnost, rast in usmerjenost podjetij na mednarodne trge, ter da poteka skozi gospodarstvo inovacijska razmejitev uspešnih in neuspešnih podjetij (Kos, 2005). Največ idej za inovacije tako v starih kot v novih članicah EU podjetja dobijo sama. V Sloveniji največ idej za inovacije dobijo prek strank in partnerjev. Prav v vseh državah EU so univerza, inštituti in druge raziskovalne ustanove najmanj pomemben vir za inovacije (Kocbek, 2004).

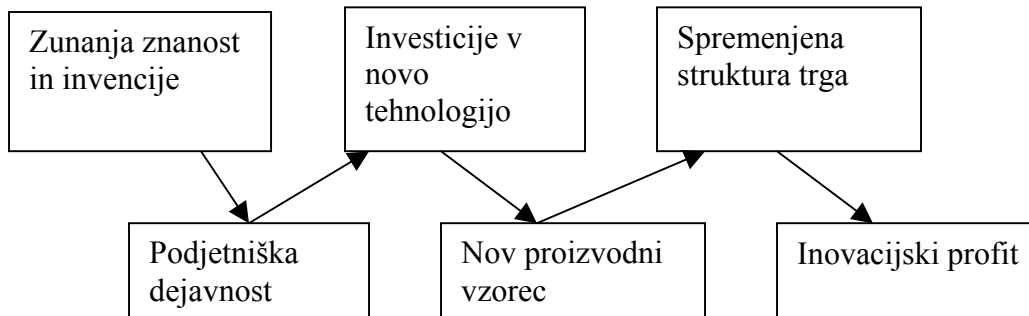
podjetniški profit. Monopolistu je zaradi nadpovprečnega profita odprtih več možnosti, da razvija in uvaja inovacije ter preprečuje zastojkarko konkurenco⁷, t.i. free riding z zaščito industrijske lastnine. Pri inovacijah ima glavno vlogo tehnologija, saj je gonilna sila razvoja (Bučar in Stare, prav tam).

Teorija Schumpetra in njegovih naslednikov se osredotoča na vpliv tehnoloških sprememb na gospodarski razvoj ter povezane družbeno institucionalne spremembe. Teorijo dolgih valov, ki so jo razvili Schumpetrovi nasledniki Kondratieff, Clark, Freeman in Soete, pomembno dopolni Schumpetrove ugotovitve, s tem, ko v model uvede pomen prevladujočih vzorcev družbenega vedenja in obstoječe institucionalne strukture za prehod v t.i. novo tehno-ekonomsko paradigmo. Ta paradigma predstavlja kombinacijo med seboj povezanih proizvodnih, organizacijskih in upravljalških inovacij, ki omogočajo bistveno povečanje produktivnosti na vseh področjih gospodarske dejavnosti (Bučar, 2001: 56).

Schumpetrov model podjetniške inovacije (Slika 2.2) bi lahko poimenovali kot model inovacijske dejavnosti malega podjetja, saj prihajajo v podjetje zunanja ali eksogena znanost in invencije, ki jih podjetje uvaja v svoj proizvodni proces brez lastnega razvoja. Do tega prihaja zaradi odsotnosti R&R oddelka znotraj manjših podjetij, pomanjkanja ustreznih kadrov ter potrebnih sredstev. S tem, ko podjetje investira v novo tehnologijo in uvede nov proizvodni postopek, se spremeni tudi struktura trga, ki se ji prilagajajo tudi druga podjetja. Inovator ima na trgu inovacijski profit.

⁷ V primeru, da se inovativni podjetnik pojavi z novim izdelkom brez patentne zaščite in brez drugih ovir za imitacijo inovativnega izuma in je popolni konkurent, tedaj bodo konkurenčna podjetja –zastonkarji (free-riders) hitro vpeljali imitacijske izdelke brez vlaganja v RR (Ilič, 2001).

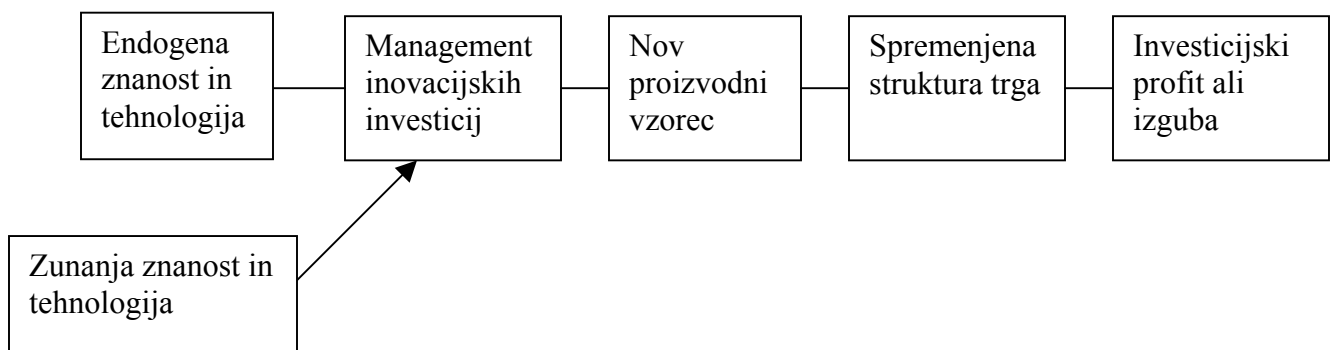
Slika 2.2: Schumpetrov model podjetniške inovacije



Vir: Freeman (1997).

Velika podjetja izrabljajo tako zunanjo, kot notranjo znanost in tehnologijo. Poleg uporabe zunanjih inovacij razvijajo lasne notranje inovacije v okviru R&R oddelka. Management odloča o vhodnih informacijah zunanje znanosti in tehnologije. Oblikuje se nov proizvodnji vzorec ter spremenjena struktura trga, ki prinaša investitorju profit ali izgubo (Slika 2.3).

Slika 2.3: Schumpetrov model inovacijske dejavnosti velikega podjetja



Vir: Freeman, 1997.

Vir: Freeman (1997).

Po mojem mnenju se trend v sodobni realnosti zaradi prevladujočega števila nagiba k modelu inovacijske dejavnosti v malih podjetjih. Zaradi omejenosti finančnih virov za investicije v RR naj bi po moji oceni mala podjetja verjetneje izkoriščala zunanjo znanost in tehnologijo kot velika.

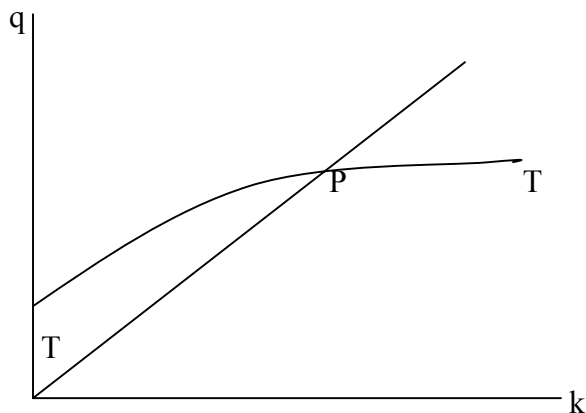
2.7.2 Endogene teorije rasti

Novo endogene teorije rasti izhajajo iz neoklasične ekonomske teorije. Za razliko od neoklasikov, ki jih zanima predvsem ravnotežni položaj na trgu, se vodilni avtorji endogenih teorij osredotočijo na vprašanje gospodarske rasti in vloge endogenih dejavnikov ekonomskega sistema pri tej rasti. Po tej teoriji so izboljšave v tehnologiji sila za stalno dvigovanje življenjskega standarda ter po Bučarjevi (2001) je trg regulator inovacijske dejvnosti. Tehnološki napredek obravnavajo endogen parameter, povezan z delovanjem podjetij. Tehnološki napredek naj bi se porajal vzporedno z investicijami v fizični kapital, in sicer v obliki novih odkritij, zamisli in izboljšav, do katerih prihaja med uporabo nove opreme in strojev (Sušjan, 2002).

Postkeynesianski ekonomisti so prvi spoznali, da uvajanje tehnoloških sprememb in proces investiranja potekata sočasno. Investiranje v produktno in procesno inoviranje je ključni dejavnik dinamične učinkovitosti in uspešnosti postneoklasičnega podjetja. Tehnični napredek je določen endogeno in je zato rezultat zavestnega delovanja podjetja. V nasprotju z neoklasično analizo je za postkeynesiance značilo, da je tehnični napredek sistemska, endogena spremenljivka, povezana z investicijami v raziskave in razvoj (Sušjan, 1995).

Ker je povezava med investicijami in tehničnim napredkom v nasprotju s konceptom agregatne produkcijske funkcije, je Kaldor zasnoval model gospodarske rasti per kapita kapitala (k). Kaldor ugotavlja, da gospodarstvo teži k točki P, v kateri se stopnji rasti kapitala in proizvodnje izenačita. Kaldor tako poskuša z investicijami materializirati tehnični napredek, ki dolgoročno premika mezdno- profitno mejo navzven (glej Sliko 2.4).

Slika 2.4: Kaldorjeva funkcija tehničnega napredka TT



Vir: Reynolds v Sušjan (1995: 204).

2.8 Inovacije v okviru »Lizbonske strategije«

Inovacija je eden od stebrov lizbonske strategije, sprejete v Evropski uniji marca, leta 2000. Okrepitev inoviranja je cilj evropskega sveta v okviru prvega desetletja, ki načrtuje ekonomijo, bazirano na bolj konkurenčnem in dinamičnem znanju. Pritiski konkurence in želje po ustvarjanju novih tržišč posledično silijo podjetja k inoviranju.

(http://europa.eu.int/comm/enterprise/innovation/communication/doc/innovation_comm_it.pdf).

Lizbonska strategija je razglasila inovacije za najpomembnejši vzvod zagotavljanja visoke konkurenčnosti, novih delovnih mest in rasti, raziskave in razvoj pa za ključni del inovatorstva (Kos, 2005).

Po podatkih Innobarometra, ki je raziskoval mnenje evropskih podjetnikov med letoma 2002 in 2003 v petnajstih evropskih državah, se je povečalo število podjetij, ki so bila vključena v inovativno dejavnost. Tako so štiri od petih vpeljala nov ali izboljššan izdelek ali storitev. Le eno izmed desetih podjetij sploh ni investiralo v inovacije. Ključ in glavna spodbuda za inovacije so stranke, saj so njihove potrebe pogon za podjetja, da so inovativna (Volk, 2004), kot sledi iz "demand-push" teorije.

3. NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Ker domnevamo, da nagrajevanje delovnih dosežkov spodbuja zaposlene k nadaljnim inovacijam oz. k podajanju koristnih predlogov v podjetju, je smiselno najprej pojasniti pojem nagrajevanja.

Armstrong (1999) meni, da je nagrajevanje zaposlenih prejetje nagrad za vrednost, ki jo zaposleni predstavljajo podjetju. Podjetje in zaposleni so v odnosu medsebojne menjave, pri čemer zaposleni, v zameno za prisotnost na delu, lojalnost podjetju in opravljanje svojega dela, prejemajo od podjetja nagrade. Spekter nagrad je zelo širok, saj poleg osnovne plače, ugodnosti in napredovanja obstaja še vrsta nefinančnih nagrad, kot so pohvale, soodločanje, odgovornost, samostojnost pri delu, občutek notranjega zadovoljstva in ponosa nad dobro opravljenim delom. Skupek vseh nagrad, ki jih podjetje ponuja, njihov obseg in način, kako jih podeljuje, tvori celoto sistema nagrajevanja, ki pomembno vpliva na stopnjo motiviranosti zaposlenih v določenem podjetju (Steers in Porter, 1987: 203).

Strategija in sistem nagrajevanja običajno zajemata finančne (materialne) in nefinančne (nematerialne) nagrade. Sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso določene organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti, pristojnosti in glede na tržno ceno. Tržno gospodarstvo zahteva vse bolj dinamične in prilagodljive sisteme nagrajevanja, ki bodo zaposlene vspodbujali k večji prizadevnosti za delovne dosežke (Lipičnik v Možina 2002: 487, 488). Mislim, da so zaposleni primerno motivirani z nagradami, ki jih vodstvo podjetja oblikuje na osnovi posameznikovih potreb. V nasprotju s tradicionalnim nagrajevanjem, kjer vsi prejmejo enake vrste nagrad, DeCenzov in Robbinsonov (v Krstić-Florjančič, 2004) koncept »cafeteria« omogoča, da si vsak posebej izbere svoj paket ugodnosti, ki ustreza trenutnim potrebam posameznika.

Namen tega poglavja je opredelitev delovnih dosežkov zaposlenih, sistem plač, nagrajevanja in napredovanja, ter vrste nagrad.

3.1 Delovni dosežki zaposlenih

Ko govorimo o motivaciji ljudi v podjetju, večina razmišlja o plači in drugih denarnih nagradah, zaradi katerih naj bi želeni kadri prišli v podjetje in v njem tudi ostali. Pri tem pa lahko spregledamo dejstvo, da plača sama po sebi ponavadi ni glavni motivacijski dejavnik, ki pripomore k večji učinkovitosti posameznika, ampak je dejavnik, ki posameznika odvrne od razmišljanja o drugi službi. Da pa bi bili zaposleni čimbolj ustvarjalni in da bi ob tem čutili večjo pripadnost podjetju, je potrebno upoštevati potrebe ljudi v podjetju in motiviranost za delo. Na slednje najbolj vplivajo klima, ki vlada v podjetju, odnosi med zaposlenimi, sistem primerne nagrajevanja delovnih dosežkov zaposlenih ter način vodenja.

Nagrajevanje zaposlenih bi opredelila kot neke vrste motivacijsko vodilo, ki prispeva k zadovoljstvu zaposlenih, ustvarjanju novih idej in proizvodov in s tem k uspešnemu delovanju podjetja. Nagrade lahko opredelimo kot širok pojem, ki zajema finančne nagrade, nefinančne nagrade, ugodnosti, napredovanje na delovnem mestu, pohvale, ter ugled.

Nagrade so pomemben motivator za izboljšanje inovativnosti in uspešnosti pri delu. Glede na vlogo motivov v človekovem življenju, razlikujemo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi usmerjajo človekovo aktivnost k ciljem, ki mu omogočajo preživetje. Sekundarni motivi pa vzbujaajo človeku zadovoljstvo (Lipičnik in Mežnar, 1998). Ljudje potrebujejo denar in si ga tudi želijo. Denar vsekakor motivira, kar je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Denar ne spada med notranje spodbujevalce aktivnosti, vendar je pomembna njegova moč, ker z njim lahko dosežemo toliko različnih ciljev. Denar igra različne vloge za različne ljudi in za isto osebo v različnih časovnih obdobjih (Lipičnik in Mežnar, 1998: 199). Že nekaj desetletij strokovnjaki ugotavljajo pomembnost denarja kot motivacijskega sredstva in pri tem

uporabljajo izsledke študij, ki dokazujejo, da zaposleni pripisujejo relativno nizko vrednost denarju in poudarjajo pestrost delovnih nalog, priložnosti za napredovanje in priznanja.

Tudi Amabile (v Novak, 2002) razmejuje zunanjo in notranjo obliko motivacije. Zunanjo obliko motivacije predstavlja obljubljeni nagrada nadrejenih in prihaja v stik s posameznikom zunaj njega. Vpliv zunanjih dejavnikov je omejen in njegovo delovanje je kratkoročno. V tem primeru gre za skladanje z Maslowovo teorijo, ko je motiv delovanja povzročen z različnimi potrebami. Dejavniki, ki povzročajo notranjo motivacijo, delujejo dalj časa ter predstavljajo zainteresiranost za inovacije (prav tam).

Motivacijska teorija Maslowa je za managerje uporabna, saj lahko z njo na podlagi vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. Prav tako je za managerje uporabna tudi Herzbergova dvofaktorska teorija in Frommova motivacijska teorija. Pri prvi se manager zaveda orodja za motiviranje zaposlenih in sicer motivatorjev, s katerimi je mogoče povzročiti zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerjalo človekovo aktivnost v delo. Herzberg je s pomočjo številnih eksperimentov zaključil, da je delo samo po sebi pomembni motivator v delovnem okolju. Vpliv je bil pozitiven predvsem v primeru, da je nadrejeni pohvalil zaposlene. Zaposleni, ki vidijo svoje delo kot pozitivno, so bolj kreativni (Evans, Ward, Rugaas, 2000).

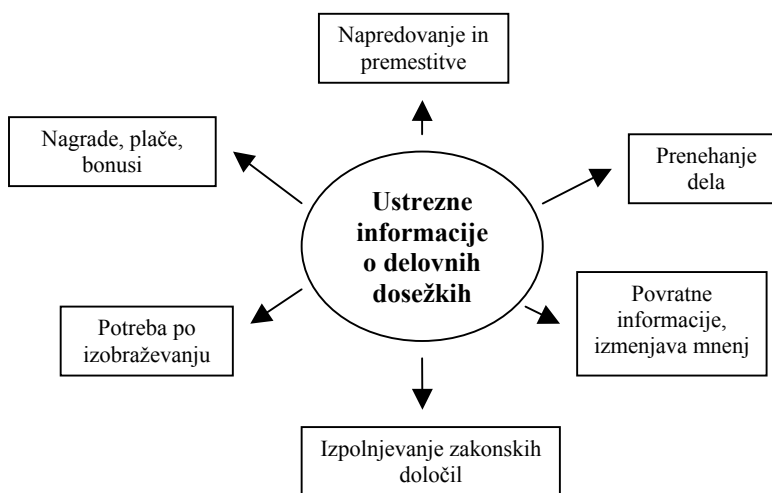
Frommova motivacijska teorija pomaga managerjem izbrati motivacijsko orodje za vsakega delavca posebej, in sicer da nagradi tiste, ki bi radi nekaj bili z napredovanjem, in tiste, ki bi radi nekaj imeli, materialno (Lipičnik in Mežnar, 1998). Vsako podjetje naj bi glede na svojo poslovno strategijo, organizacijsko kulturo in vizijo oblikovalo sistem nagrajevanja.

Nagrajevanje za delovno uspešnost je del plačilnega sistema, s katerim skuša delodajalec nagraditi posebno prizadevanje pri delu. Sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek (Lipičnik in Mežnar, 1998). Vodilo oz. spodbuda za tržno usmerjen RR naj bi

vključevalo nagrade, oblikovane individualno na podlagi potreb zaposlenih in skupinsko za delovne time.⁸

Če lahko ocenimo delovne dosežke zaposlenih potem lahko določimo primerne nagrade, ki si jih zaposleni zaslužijo za uspešnost pri delu, za inovativnost in razvoj na določenem področju (Slika 3.1).

Slika 3.1: Namen ocenjevanja delovnih dosežkov



Vir: Singer (v Možina in Jamšek, 2002: 262).

Singer (v Možina in Jamšek, 2002: 261) navaja naslednje dejavnosti v organizaciji, ki so povezane z ocenjevanjem delovnih dosežkov:

1. Postopek za določanje povečanja plače ali različnih oblik nagrad pri zaposlenih, ki prejemajo plačo in nagrade na podlagi dosežkov. Menim, da lahko s tem postopkom pravično obravnavamo vse zaposlene, ki prispevajo inovativne predloge podjetju in hkrati lahko individualno prilagodimo vrsto nagrade glede na posameznikove potrebe in želje.

⁸ Vince Graber, direktor razvojnega oddelka v podjetju Arch Personel Care Products meni, da bi bila spodbuda za inovatorje produktov določen procent od prodaje izdelka, ki ga je predlagal zaposleni oz. skupina zaposlenih (<http://weblinksl.epnet.com/citation.asp>)

2. Postopek, v katerem se določa napredovanje zaposlene osebe. Na podlagi ažurnega vodenja delovnih dosežkov zaposlenih lahko podjetje pravično določi napredovanje zaposlenih.
3. Omogoča določanje potreb po izobraževanju in razvojnih tehnik z odkrivanjem šibkih točk pri delu osebe. Menim, da lahko iz sistema razberemo kje se nahajajo pomankljivosti v znanju zaposlenih in jih prav na tem področju dodatno izobražujemo.
4. Zagotavljanje uspešnega komuniciranja z organizacijo z izmenjavo mnenj med nadrejenimi in podrejenimi. Po mojem mnenju si ni mogoče predstavljati boljših povratnih informacij npr. med proizvodnjo in vodstvom ali strokovnjaki, kot to da zaposleni na vseh organizacijskih ravneh uspešno komunicirajo z vodstvom in jih sporočajo pomankljivosti dela.
5. Prilagajanje zakonskim določilom, znotraj katerih morajo biti oblikovana merila, ki se nanašajo na pomembne odločitve v zvezi z delovnim razmerjem.
6. Omogoča sprejemanje odločitev o prenehanju dela zaposlenega, ki ne dosega predvidenih delovnih dosežkov.

Ocenjevanje delovnih dosežkov ima glavni namen zagotoviti povratno informacijo o izvajanju dela in o rezultatih dela. S to povratno informacijo poskuša management organizacije vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke. Ocenjevanje delovnih dosežkov skuša motivirati zaposlenega k še boljšim delovnim dosežkom (prav tam: 261).

Ocenjevanje delovnih dosežkov je proces, v katerem zaposlenemu zagotovimo povratno informacijo o njegovih delovnih dosežkih. Sistemi nagrajevanja motivira zaposlene, da v svoje delo vložijo več truda, kar omogoča podjetju, da prepozna sposobnost zaposlenih, ter posredno pripomorejo k večji motiviranosti, predanosti in samoiniciativnosti zaposlenih, ki čutijo, da so za svoj trud pravično nagrajeni (Zupan, 2001).

3.2 Sistem plač, napredovanja in nagrajevanja

V tem razdelku bom posebej opredelila pojem plač, vlogo napredovanja na višje delovno mesto in sistem nagrajevanja delovnih dosežkov zaposlenih.

3.2.1 Plače

V tem razdelku najprej definiram pojem plač. »Plača je cena, ki jo zaposlenemu – v skladu z določili pogodbe o zaposlitvi - namenja združba za opravljeno delo skupaj z nadomestili, povezanimi s tem delom«. (Uhan, 2000: 300). White (v Treven, 1998: 146) meni, da plača zaposlenemu pomeni določeno kratkoročno zadovoljstvo in dolgoročno varnost, družbeni status ter pozornost do osebnih uspehov.

Plače lahko delimo na izhodiščne plače, ki so oblikovane za posamezne tarifne razrede po določbah Splošne kolektivne pogodbe za gospodarstvo in panožnih oziroma podjetniških kolektivnih pogodbah, poleg izhodiščne plače so še dodatki in olajšave (bonusi⁹), plača na podlagi delovne uspešnosti, ter plača iz naslova uspešnosti poslovanja (Zupan, 2002).

Po klasični ekonomski teoriji je plača opredeljena kot razmerje med ponudbo in povpraševanjem, medtem ko teorija človeškega kapitala pravi, da je plača vse prej rezultat drugih dejavnikov, kot pa ponudbe in povpraševanja. Investicija v človeški kapital je glavni dejavnik, ki povečuje vrednost zaposlenih in s tem vrednost podjetja. Teorija človeškega kapitala zagovarja plačni sistem kot sistem nagrajevanja, baziran na spretnostih in kompetencah zaposlenih. Teorija koristnosti plače predlaga, da bi bila plača zaposlenih višja, kot je povprečna plača na trgu dela, saj bi le-ta povečevala produktivnost in privabljala bolj kompetitivne kandidate (Armstrong, 1999).

⁹ Po Lipičniku (v Drobež, 2003) so bonusi nagrade za uspešno delo, ki se izplačujejo v enkratnem znesku.

3.2.2 Horizontalno in verikalno napredovanje

Osnovno načelo za uvedbo in izvajanje sistema napredovanja se glasi: »vsako napredovanje mora biti utemeljeno in dokazano, ne pa naključno«. To načelo mora delovati kot orodje kadrovske politike podjetja, ki naj bi s pomočjo sistema nagrajevanja dvignilo raven delovne usposobljenosti delavcev. V takšnih podjetjih morajo imeti zelo dobro organizirano funkcionalno izobraževanje (Uhan, 2000: 231).

Inovativni dosežki lahko omogočajo tudi napredovanje zaposlenih. Na eni strani lahko zaposleni napredujejo v okviru istega delovnega mesta, t. j. horizontalno. Poleg tega pa lahko zaposleni napredujejo na »višje« delovno mesto, pri katerem gre za poseben poudarek na večplastnem sistemu nagrajevanja (Zupan, 2002).

3.2.3 Nagrajevanje inovatorjev

Vse več podjetij naj bi za ohranjanje konkurenčnosti posvečalo pozornost inovativnosti zaposlenih, zavedujoč se, da je dolgoročni uspeh podjetja močno odvisen od uvajanja nenehnih izboljšav in novosti pri izdelkih, storitvah, tehnologijah in procesih. Merila za merjenje uspešnosti posameznika ponavadi ocenjujejo inovativnost in ustvarjalnost (Zupan, 2001).

V nekaterih podjetjih koristnih predlogov zaposlenih posebej ne nagrajujejo. Na primer v podjetju Trimo.¹⁰ Nekatera podjetja, kot je Johnson Controls-NTU, glede na svoje poslovne potrebe inovativnost posebej poudarjajo in zato oblikujejo posebne sisteme nagrajevanja zaposlenih.¹¹ V Savi Tires za inovacije poskrbijo z rednimi akcijami, ki jih

¹⁰ V podjetju Trimo skušajo razviti kulturo, v kateri bo vsak zaposleni razumel, da mora nenehno iskati izboljšave. Pri njih je podajanje predlogov zgolj sestavni del meril, na osnovi katerih določajo zaposlene, ki bodo napredovali.

¹¹ Taka podjetja imajo od množične inovativnosti lahko velike koristi. Pri njih vsak uveden koristni predlog nagradijo s 5000 tolarjev bruto nagrade, večje predloge, kjer lahko ugotovijo gospodarsko korist, s po 3 % izračunane koristi.

organizira služba za inovativno dejavnost v podjetju Sava d.d.¹² V Cimosu so uvedli poseben projekt spodbujanja inovativnosti TiNS.¹³ Tudi v Drogi Portorerož so se odločili za spodbujanje inovativnosti.¹⁴ V Etiju skušajo vzpostaviti enakopravni položaj med množično in tisto inovacijsko dejavnostjo, ki je sestavni del rednih nalog¹⁵ (Zupan, 2001, 224-226).

Z vidika denarnih nagrad inovatorjem v podjetju navaja Lipičnik (1998) dva programa nagrajevanja:

1. program delitve prihrankov: predstavlja posebne bonuse, ki si jih zaposleni zaslužijo zaradi prihrankov ustvarjenih pri delu, npr. z inovacijami za znižanje stroškov v proizvodnji. Gre za delitev dobička iz stroškovnih prihrankov.
2. Program delitve dela dobička oz. profit-sharing shema predstavlja dobiček od prodaje določene inovacije, ki se razdeli med zaposlene. Tako so zaposleni bolj motivirani za nadaljnje inoviranje.

Danes je profit-sharing shema pogosto uporabljen način nagrajevanja zaposlenih. Najbolj znana je denarna oblika delitve dobička. V tem primeru podjetje preprosto razdeli delež dobička (15 % do 20 %) med zaposlene v določenih intervalih. Drugi je Lincolnov sistem delitve dobička, ki predstavlja delitev celotnega letnega dobička podjetja med zaposlene glede na njihove zasluge oz. delovne dosežke (Dessler, 2003).

Inoviranje je mogoče spodbujati tudi z uporabo sistema plačevanja »po ekonomskih učinkih«, kjer se učinki inovativnega prispevka izražajo z višino dobička, ki ga zaposleni ustvarijo podjetju (Žnidaršič Kranjc v Ilič, 2004).

¹² V letu 2001 so pripravili akcijo Nova ideja, nova vrednost. Akcije v preteklih letih so se imenovale Odprimo vrata novim idejam, Tisoč idej za boljši jutri, Navij možgane, Ujemi idejo, Vedno obstaja boljša rešitev.

¹³ Tvoja ideja Napredek sistema. Predlagatelji novosti za vsak uveden predlog dobijo simbolično denarno nagrado.

¹⁴ Za zaposlene so pripravili posebno zgibanko, v kateri je predstavljen postopek prijavljanja in nagrajevanja inovacij. Zaposleni prejme 2000 SIT za vsak uveden droben koristen predlog, praktične nagrade za zbranih 5 ali 10 koristnih predlogov, nagrade presenečenja za tiste, ki prijavijo največje število predlogov, možna je simbolna nagrada za tri najboljše inovatorje, od 10.000 do 450.000 SIT nagrade za vsak izveden klasični koristen predlog.

¹⁵ Po njihovih besedah dosegajo boljši uspeh zaradi profesionalizacije funkcije organizatorja inovacijske dejavnosti, kar omogoča hiter odziv na predloge zaposlenih.

Različni sistemi nagrajevanja privlačijo ljudi z različnimi osebnimi značilnostimi, različnih starosti in vrednotami. Menim, da bo v prihodnje trend oblikovanja nagrad usmerjen predvsem na vsakega zaposlenega v podjetju posebej. Vodilni v podjetju, ki določajo nagrade za delovne dosežke, naj bi za vsakega potencialnega nagrajenca izoblikovali nagrade, najprimernejše zanj, in take, ki si jih ta najbolj želi.

3.3 Vrste nagrad

DeCenzo in Robinson razvrščata nagrade na notranje in zunanje. Zunanje delita naprej na nefinančne in finančne, med slednjimi pa razlikujeta nagrade za uspešnost in nagrade, ki temeljijo na članstvu oz. pripadnosti neki skupini (Krstić-Florjančič, 2004: 26). Poleg navedenih bom opredelila tudi ostale oblike nagrad.

3.3.1 Denarne ali finančne nagrade

Uporaba finančnih nagrad sega že v obdobje Fredericka Taylorja. Sredi dvajsetega stoletja se je pomen tovrstnega nagrajevanja zmanjšal, danes pa mu strokovnjaki in menedžerji spet posvečajo pozornost (Dessler, 2003).

Podjetja najpogosteje podeljujejo denarne nagrade za inovacije in druge delovne dosežke zaposlenih. Denarna nagrada prispeva k zadovoljstvu posameznika, ki tovrstno nagrado prejme, vprašljivo pa je dolgoročno zadovoljstvo celotnega kolektiva v podjetju. Na tem mestu se odpira eno izmed vprašanj, na katero bom skušala odgovoriti v empiričnem delu naloge, kjer bom proučevala primer podjetja Intra lighting d.o.o.: ali so denarne nagrade največkrat zaželjena oblika nagrade v podjetju? To je namreč enostavna, merljiva in zato lažje razložljiva oblika nagrade.

Po teoriji pričakovanj naj bi bila zadovoljena še dva pogoja, da bi lahko bile denarne nagrade močen motivator. Nagrada mora biti ustrezno visoka, da zadovolji

posameznikovo potrebo po varnosti, avtonomiji, ter spoštovanju družbe. Poleg tega pa je pomembno tudi enakomerno ravnotežje med naporom oziroma delovnim vložkom ter nagrado (Armstrong, 1999).

Med denarne nagrade bi prištedla tudi vrednostne papirje podjetja, ter delitev dobička. Zaposleni bi lahko za inovacije oz. delovne dosežke prejeli tudi delnice ali obveznice, če le te določeno podjetje izdaja.

3.3.2 Nefinančne nagrade

Henderson (1989) nefinančne nagrade opredeljuje kot nagrade, ki niso del plačnega sistema, in poudarja pomembnost ravno nefinančnih nagrad pri izboljšanju produktivnosti. Nagrade razvršča v sedem skupin: zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu, zagotavljanje intelektualnega razvoja, spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov s sodelavci, oblikovanje zahtevnih delovnih nalog, omogočiti zaposlenim večji nadzor nad delom, podpora vodstva (Krstić-Florjančič, 2004: 28). Sem sodi tudi soudeležba zaposlenih pri upravljanju podjetja, ki naj bi jih v precejšni meri motivirala za večjo produktivnost ter za večjo kvaliteto opravljenega dela. Da soudeležba res motivira, je bilo dokazano v 80-ih letih, ko so zaposleni dobili večji delež lastništva v podjetjih, ki so nato postala uspešnejša kot prej (Danny, 1997). Ljudi predvsem motivira občutek koristnosti, sodelovanje in vključevanje pri doseganju ciljev.

3.3.3 Simbolične ali praktične nagrade

Simbolične ali praktične nagrade ponavadi vključujejo prenosne telefone, fotoaparate, prenosne računalnike, ročne ure, zlata ali druga kvalitetna pisala, poslovne kovčke, priročnike, knjige, umetnine, slike, potovanja, vikend pakete, obisk sejmov in prireditev, proste dneve; ali da vodja namesto delavca opravi določeno delo, pa tudi napredovanje (Zupan, 2001).

3.3.4 Ustne pohvale in pisna priznanja

Ustne pohvale se izrekajo na posebnih prireditvah, ki jih organizira podjetje, zato so največkrat javno izrečene. Pohvale so lahko bolj intimne narave in se izrekajo med vodstvom podjetja in nagrajencem.

Optimalno nagrajevanje za spodbujanje inovacij zaposlenih vključuje tako denarne, kot nenedarne oz. nefinančne nagrade. Pri tem vsaka denarna nagrada (Armstrong, 1999 v Ilič, 2004) predstavlja strošek, lahko pa tudi investicijo v človeške vire, pri čemer imajo nefinančne nagrade lahko dolgoročnejši in globlji vpliv na motivacijo. Pisna priznanja vključujejo pisne pohvale, pisma z zahvalo in čestitke.

Vsako podjetje ima sistem nagrajevanja zaposlenih, ki se razlikuje od drugih podjetij, saj je potrebno pri tem upoštevati značilnosti organizacije, okolja, v katerem podjetje deluje, ter cilje, ki jih podjetje želi doseči s sistemom nagrajevanja. S sistemom nagrajevanja podjetje določi cilje na področju nagrajevanja, ki jih želi doseči v dveh do treh letih. S pomočjo sistema nagrajevanja podjetje določi prihodnje nagrade in strategije ravnanja z zaposlenimi pri delu. Sistem nagrajevanja lahko definiramo kot »zemljevid« trenutnega in prihodnjega stanja podjetja (Armstrong, 1999). Lipičnik (1998) opredeljuje sistem nagrajevanja kot usklajeno politiko, procese in prakso podjetja, da bi nagradila svoje zaposlene za dobro opravljeno delo glede na njihov prispevek in glede na njihovo tržno ceno.

3.4 Omejenost denarnih nagrad pri spodbujanju inovacij

Na tem mestu navajam nekaj argumentov v prid uvodni hipotezi, ki jo bom skušala v empiričnem delu naloge podkrepiti z raziskavo v podjetju Intra lighting d.o.o., Miren.

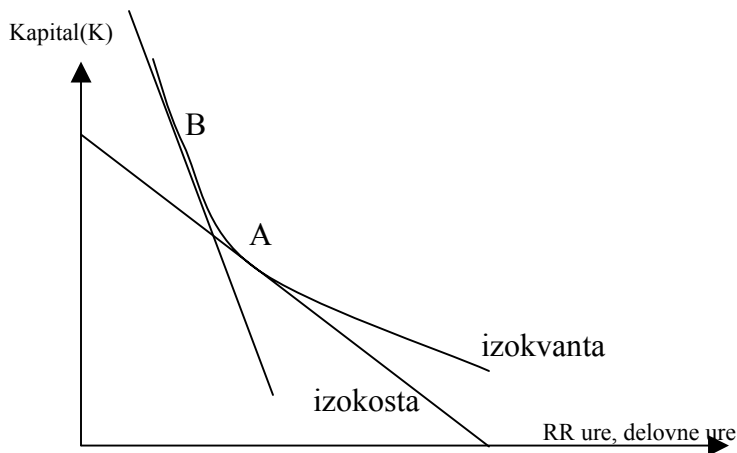
Notranje ali intrinzične nagrade predstavljajo zadovoljstvo, ki ga čuti posameznik pri svojem delu¹⁶ (Krstić-Florjančič, 2004: 26). Ekstrinzične ali zunanje nagrade vključujejo denar, napredovanje, dodatne ugodnosti pri delu. Medtem ko notranja nagrada nastopi takoj kot posledica posameznikovega vloženega napora, so zunanje nagrade kontrolirane s strani managementa, zato zahtevajo nenehno pozornost in revizijo (prav tam).

Višja denarna nagrada oz. višja plača in dodatki k plači pri nespremenjenih ostalih dejavnikih, iz zaposlenih ne izvabi večje ponudbe dela oz. števila ur namenjenih inoviranju, kot bi sledilo iz motivacijske teorije spodbude, po kateri je posameznik pripravljen povečati delovne napore za določeno pričakovano nagrado (Handy, v Ilič, 2004). Višja denarna nagrada spodbuja zaposlene k delovnim in raziskovalnim naporom do določene točke, po tej točki posameznika ne motivira več denarna nagrada, takrat postanejo pomembni drugi motivacijski dejavniki. V zvezi s tem razvije Herzberg (1987) dvofaktorsko motivacijsko teorijo, deleč motivacijske dejavnike na higienike in motivatorje. Higieniki ustvarjajo pogoje za motiviranje, so tisti dejavniki, ki dajejo zaposlenim osnovno zadovoljstvo (plača, delovni pogoji, medsebojni odnosi). Motivatorji zaposlene neposredno spodbujajo k delu; če jih nimamo vključenih v delo, le-to ni kakovostno opravljeno. Z dosežki zaposlenih, s spodbujanjem dodatnega izobraževanja ter z dopuščanjem svobodnega delovanja zaposlenih lahko dvignemo raven prizadevanj zaposlenih za podajanje novih predlogov in s tem inoviranje (prim. Ilič, 2004).

Na Sliki 3.2 bom z vidika omejenosti denarnih nagrad za spodbujanje inoviranja prikazala substitucijski učinek menjave dela s kapitalom, ki je v tem primeru relativno dražje kot kapital.

¹⁶ Gre za nagrade, ki izhajajo iz dela, kot so ponos nad delom, ki ga posameznik opravlja, pripadnost določeni skupini, priložnost za izražanje svoje kreativnosti in osebni razvoj.

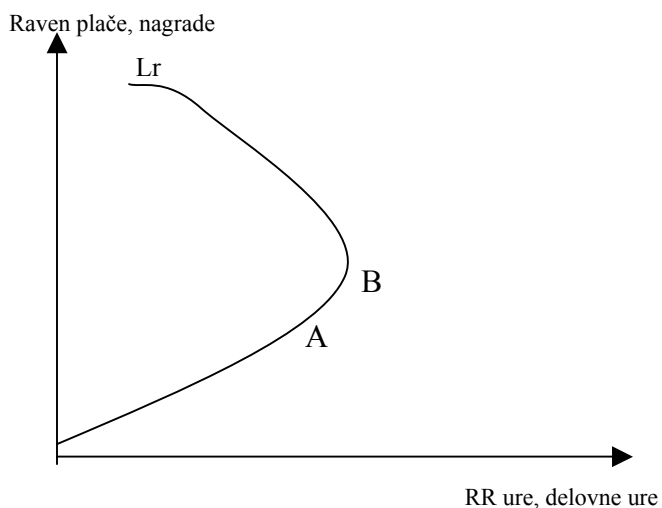
Slika 3.2: Substitucijski učinek višje cene RR ure



Vir: Ilič (2001: 180).

Na sliki 3.2 je ponazorjen substitucijski učinek (premik iz točke A v točko B), ko podjetje nadomesti določeno količino relativno dražjega dela oz. RR ure z določeno količino relativno cenejšega kapitala. V tem primeru se podjetje ne odloča nujno za razvoj in izdelavo določenega stroja znotraj podjetja, ker bi bilo lahko to dražje, kot če bi podjetje kupilo novo tehnologijo oz. sklenilo licenčno pogodbo za produktno ali procesno inovacijo.

Slika 3.3: Individualna krivulja ponudbe RR oziroma delovnih naporov



Vir: Ilič (2001: 180).

Na sliki 3.3 si lahko zamislimo zaposlenega ali raziskovalca, člana RR skupine, ki opravlja raziskovalno dejavnost v podjetju. Zvišanje plače predstavlja zaposlenemu spodbudo za povečanje inovativne dejavnosti samo do določene točke, dokler se posameznik odpove določeni količino prostega časa, na račun povečevanja delovnega časa za inoviranje. Ponudba delovnega časa se bo povečevala samo do točke, ko bo zaposleni preferiral povečevanje plače v zameno za prosti čas¹⁷ (Ilič, 2001). Zaposleni si v podjetju, ki jih tudi primerno nagraduje za dosežke, verjetneje kot sicer prizadevajo za ustvarjanje inovacij in posledično povečujejo število ur namenjenih za RR, vendar se kljub nagradam po določenem številu delovnih ur odločijo za njim bolj pomemben prost čas. To velja zlasti za ljudi na izobrazbeno zahtevnejših delovnih mestih, strokovnjake, raziskovalce in menedžerje.

¹⁷ Individualna krivulja ponudbe dela na Sliki 3.3 je do točke A pozitivno elastična: večja denarna nagrada za delo bo od zaposlenih izvabila večje število ur namenjenih inoviranju. Od točke B pa bo krivulja lahko negativno elastična, kar je odvisno od posameznikove izbire med prostim in delovnim časom.

4. INOVACIJE V PODJETJU INTRA LIGHTING

V tem poglavju bom natančneje opisala sistem uvajanja inovacij v študiji primera, t.j. podjetju Intra Lighting d.o.o. Začela bom najprej z zgodovino podjetja; zanimali me bodo cilji, ki si jih je podjetje zastavilo, ter projekti, ki jih bodo poskušali izvesti na področju inovacij.

4.1 Podjetje Intra lighting d.o.o., Miren

Med proizvodnimi podjetji, ki so se na Goriškem v zadnjem času izjemno hitro razvijala ter na domačem in zahtevnem tujem trgu dosegla pomembne prodajne učinke je tudi Intra Lighting. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1989 (Crnica, 2002). Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja svetil za opremo objektov, prodaja lastnih proizvodov in zastopanja ter projektiranje razsvetljave. V dobrem desetletju je podjetje postalo eno vodilnih proizvajalcev svetil v Sloveniji, zdaj pa svojo proizvodnjo izdelkov prodaja v več kot 30 držav po svetu (Crnica, 2002).

Po zakonu o gospodarskih družbah sodi po velikosti med srednje velike družbe. V podjetju je 122 zaposlenih (<http://www.intra.si/opodjetju/zgodovina.aspx>). Organizacijska shema podjetja ima pet nivojev. V samem vrhu je poleg uprave (lastnika podjetja) še »svet kakovosti«, v katerega so vključeni vodilni delavci podjetja. Na drugem nivoju organizacijske sheme ima podjetje tehnično področje in področje marketinga. Tehnično področje se deli na oddelek za razvoj in tehnologijo, logistiko, proizvodnjo (skladišče in oprema ter tehnične izboljšave in vzdrževanje) in kakovost. Poleg teh dveh področij se posebej ločijo finance in računovodstvo ter informatika in kontroling. Tretji nivo se deli na delovne enote, te pa na oddelke. Delovna skupina lahko zajema do 15 delavcev. Tako skupino je možno kvalitetno obvladovati in uvajati novo kulturo podjetja, usmerjeno k izboljšanju delovnega mesta (interno gradivo podjetja Intra lighting d.o.o., Miren).

Za podjetje so inovacije ključnega pomena pri rasti dodane vrednosti proizvoda. Strateški cilji podjetja na področju inovacij so razvoj novih proizvodov z višjo dodano vrednostjo, prepoznavanje potreb trga, sistemske rešitve za podporo prodaji, orodja za lažje delo uporabnikov, uporaba sodobnih tehnologij in vizualizacija idej o proizvodu (interno gradivo podjetja Intra lighting d.o.o., Miren).

Podjetje sodeluje z različnimi strokovnjaki z različnih področij, med drugim so se povezali tudi s fakultetama za strojništvo v Ljubljani in v Vidmu, kjer jim profesorji in študentje v laboratorju že več let pomagajo preverjati nove izdelke (Crnica, 2002).

Na področju razvoja človeškega kapitala si podjetje prizadeva razviti učinkoviti sistem nagrajevanja delovnih dosežkov zaposlenih; inovacije in dosežki zaposlenih naj bi bili tako nazorno prikazani s pomočjo računalniškega programa »možgani na on«. S tem bi se lažje in nazorneje izvajal sistem nagrajevanja, z namenom povečati motivacijo zaposlenih, z nazornim spremljanjem njihovih dosežkov, ter spodbujati zaposlene k razmišljanju in podajanju malih koristnih predlogov in predlogov za inovacije.

Glavno poslovno strateško vodilo podjetja je nenehno vlaganje v razvoj, in sicer predvsem v razvoj novih izdelkov na podlagi najnovejših tehnoloških dosežkov in kakovostnejših izdelkov ter takih, ki omogočajo varčevanje z energijo (Crnica, 2002).

Ministrstvo za gospodarske dejavnosti je na podlagi javnega razpisa izbralo podjetje Intra lighting za izvedbo projekta »20 ključev«, saj meni, da je na področju uvajanja inovacij perspektivno, mlado podjetje. Namen programa je pomagati podjetjem, da bodo postala svetovno najuspešnejša, to pa podjetje lahko doseže le z izvajanjem stalnih izboljšav. Zaradi premajhne informiranosti med zaposlenimi naj bi v podjetju Intra lighting na oglasnih deskah objavljali cilje in plane podjetja in posameznih delovnih enot, predstavitev delovne skupine, uvajanje določenega ključa, predloge ter rezultate podjetja in delovnih enot ter primerjavo le teh. Z vsem naštetim pa želi podjetje doseči predvsem učinkovitejše in lažje nagrajevanje, saj je njihov cilj računalniško vodenje vseh izboljšav

in predlogov zaposlenih, s tem pa tudi lažje nagrajevanje primernih predlogov (interno gradivo podjetja Intra lighting d.o.o., Miren).

Štirinajsti ključ spodbuja zaposlene k prevzemanju lastništva nad svojimi izboljšavami; spodbuja tudi uvajanje delavnic za izboljšave. Poglavitna naloga tega ključa je organizacija delavnic za izboljšave ali opolnomočenje zaposlenih za uvajanje izboljšav. Opolnomočenje zaposlenih pomeni dodajanje moči posameznikom na nižjih organizacijskih ravneh (Mesner-Andolšek, Štebe, 2004). Ena od učinkovitih tehnik pri ključu 14 je organizacija razstave in tekmovanja za najboljše ideje v podjetju. Razstave so lahko polletne ali letne. Taka razstava in tekmovanje vzposodbuja inovativnost v podjetju, istočasno pa predstavlja priložnost za priznanje in proslavitev uspeha. V podjetju Intra lighting so v ta namen imeli tekmovanje za najbolj inovativni voziček.

Poleg vpeljave »20 ključev« izvaja podjetje še projekt »Možgani na on«, ki ga bom opisala kasneje. Povečanje proizvodnje je v podjetju Intra lighting ves čas povezano z vlaganjem v novo tehnologijo. Proizvodnja izdelkov za notranjo razsvetljavo prostorov se mora nenehno prilagajati zahtevam trga, zato v Intra Lighting vsako leto namenjajo približno 15 odstotkov realizacije za novo tehnologijo. Konkurenca je huda na tujem in na domačem trgu, na katerem je tudi ponudba tujih proizvajalcev čedalje večja (Crnica, 2002).

4.2 Pravilnik o inovacijski dejavnosti v Intra lighting d.o.o.

Vodstvo družbe Intra lighting d.o.o. je sprejelo pravilnik o inovacijski dejavnosti na podlagi Zakona o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja (1995), Zakona o industrijski lastnini (1992, 1993, 1997), Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (1995), Pravilnika o nagradah za inovacije, ustvarjene v delovnem razmerju (1998 in 1999) ter Splošne kolektivne pogodbe za gospodarske dejavnosti (1997). Namen tega pravilnika je, da ureja medsebojne pravice in dolžnosti med podjetjem Intra lighting, d.o.o., in avtorji inovacij, postopek in način določanja nagrade ter tako spodbuja vse zaposlene k snovanju

novih idej, k razmišljanju in iskanju novih in učinkovitejših delovnih postopkov vsakega delovnega procesa in omogoča vsakemu zaposlenemu razvijati lastne ustvarjalne sposobnosti.

Pravice in obveznosti družbe in avtorjev inovacijskih predlogov, ustvarjenih v delovnem razmerju, ureja Zakon o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja (Ur. l. RS, št.45/95).¹⁸

4.2.1 Osnovni pojmi

Najprej je potrebno opredeliti inovacije. Kot inovacija, pri kateri je delavec upravičen do nadomestila, se po tem pravilniku šteje:

1. izum, ki je zaščiten v skladu z zakonom.
2. znak: razlikovanja (model, vzorec in blagovna znamka), ki je zaščiten v skladu z zakonom,
3. tehnična izboljšava in
4. koristni predlog.

S tem pravilnikom se določa postopek obravnavanja, ocenjevanja gospodarske koristi in premij za koristne predloge.¹⁹ V primeru izumov in novih oblik teles, slik ali risb morajo avtor ali avtorji nemudoma to sporočiti družbi, da se izjasni, ali gre za službeni (izum se navezuje na delovne naloge, ki jih običajno opravlja zaposleni v podjetju) ali posredni službeni izum (izum se navezuje tudi na delovne naloge, ki niso direktno povezane z delovnim mestom zaposlenega) in ali ga prevzema v popolnosti ali le omejeno.²⁰ Drugi

¹⁸ Avtorji, katerih stvaritve so zavarovane na podlagi zakona o industrijski lastnini, na podlagi drugih predpisov in tega pravilnika, imajo z zakonom in tem Pravilnikom določene moralne in materialne pravice do svojih stvaritev.

¹⁹ Med koristne predloge štejemo tudi tehnične izboljšave, katerih čisti letni prihranek ne presega 1000 EUR. V primeru preseganja te meje, se predlagatelju določi premija za tehnično izboljšavo v enakem procentu glede na čisti letni prihranek, kot to velja za koristne predloge.

²⁰ V primeru neizpolnitve te obveznosti, delavec odškodninsko odgovarja družbi za vso škodo, ki je zato nastala. Družba bo pri obravnavanju tovrstnih inovacij upoštevala pozitivno zakonodajo s področja industrijske lastnine in določila pogodbo, ki jih bo sklenila za avtorji.

pojem, ki ga pravilnik opredeljuje, je koristen predlog, ki je vsaka rešitev, ki pomeni racionalizacijo izvajanja katerekoli funkcije v podjetju, a je v skladu z zakonom ne moremo šteti za izum, znak razlikovanja ali tehnično izboljšavo.²¹ Predlogi izboljšav so izvirne ideje, zamisli, predlogi ali rešitve, katerih naloga je skozi prilagoditve in spremembe obstoječih metod dela, preiti na višji nivo proizvodnje, poenostavitev postopkov, povečanje varnosti proizvodnega procesa, izboljšanje počutja zaposlenih in povečanje ugleda podjetja.²²

4.2.3 Subjekti v procesu inovativne dejavnosti

Proces inovativne dejavnosti vključuje več subjektov. Prvi izmed subjektov je predlagatelj. Predloge izboljšav lahko posredujejo vsi zaposleni vključno s pripravniki ter sodelavci zunanjih izvajalcev. Vodjo inovativne dejavnosti imenuje direktor družbe. Odgovoren je za vodenje in spodbujanje inovativne dejavnosti, ki je opredeljena v tem pravilniku, med drugim pa skrbi tudi za izdelavo predloga pravilnika o inovacijah in koristnih predlogih, spremlja izvajanje ter pripravo njegovih sprememb, skrbi za vpeljavo informacijske podpore Možgani na ON, spremlja stabilnost sistema inovativnega podjetja, posreduje podatke za izplačilo premije referentki za plače. Med subjekti inovacijske dejavnosti je še komisija za inovacije, ki vključuje pooblaščenca za inovacije, strokovne osebe, ki pokrivajo področja razvoja in raziskav, proizvodnje in tehnologije, kakovosti, materialne oskrbe, marketinga, ekonomike. Komisija za kalkulacije izdelava kriterije za izračun gospodarske koristi in stroške uvedbe posamezne inovacije in nazadnje so tu še cenilci in realizatorji.

²¹ Predlagateljem koristnih predlogov, ki izpolnjujejo našete pogoje, pripada premija, ki se določi po postopku in v višini določeni s tem pravilnikom. Premija pripada po tem pravilniku le za tiste koristne predloge, katerih vpeljavo in realizacija ni že naloga iz rednega delovnega razmerja.

²² Predlog izboljšave je sprejet in nagrajen kot ena izmed inovacij le, če je izboljšava stanja mogoča, če je vpeljavo predlagane izboljšave rentabilna in če brez predložitve pobude ne bi prišlo do vpeljane spremembe.

Ločimo dva postopka realizacije koristnih predlogov:

1. Naredi sam²³ in
2. Redni postopek. V kolikor predlagatelj ne želi sam poskrbeti za realizacijo, nastopi redni postopek.²⁴ Realizator je dolžen sproti vnašati v računalnik datume o izvedenih koristnih predlogih. Podatki o realiziranih predlogih so osnova za izplačilo premij.

Vsi realizatorji so dolžni pridobiti mnenje strokovne osebe s področja tehnologije in kakovosti vedno, kadar predlog izboljšave pomeni spremembo v standardiziranemu procesu dela ali pomeni poseg v konstrukcijo stroja.

4.2.4 Računalniški program – Možgani na on

Za podporo procesa inovacijske dejavnosti je izdelan poseben računalniški program z imenom MOŽGANI NA ON. Program je namenjen zlasti evidentiranju predlogov izboljšav, idej in problemov, evidentiranju predlagateljev, evidentiranju ocen in premij, nadzoru nad spoštovanjem rokov vseh sodelujočih subjektov, arhiviranju, spremljanju uspešnosti doseganja ciljev po ključu 3²⁵ in ključu 14,²⁶ za izplačilo premij predlagateljem in za izdelavo različni poročil. Program vsebuje zaporedno številko predloga, ime in priimek predlagatelja, datum prejema predloga, ime skupine (20 ključev), ime in priimek cenilca, kratek opis predloga izboljšave, področje izboljšave, tehnologijo, kakovost, storilnost, varstvo pri delu in zaščito okolja, organizacijo in logistiko, red in čistočo, redni postopek²⁷ ali postopek Naredi sam²⁸. Menim, da ta

²³Za realizacijo predloga oziroma organizacijo realizacije predloga je zadolžen predlagatelj sam. Predlagatelj lahko realizira predlog tudi s pomočjo sodelavcev, drugih oseb ali s pomočjo pooblaščenega vzdrževalca. Pooblaščenec za inovacije določi termine, v katerih je na razpolago delavcem za delo na realizaciji koristnih predlogov. Cenilci so dolžni podpirati prizadevanja delavcev za realizacijo predlogov.

²⁴ Cenilci oziroma komisija za inovacije določi osebo, zadolženo za izvedbo predloga izboljšav.

²⁵ Ključ 3 vključuje aktivnosti v delovnih skupinah, kot je določitev delovnih skupin, določitev sestave delovnih skupin in določitev področja delovnih skupin (http://www.mg-rs.si/razvoj_podjetniškega_sektorja/povecanje_produkтивности/20_ključev_sava_iskraemeco.php).

²⁶ Ključ 14 spodbuja zaposlene k izboljšavam. Osnovni namen tega ključa je narediti delovno mesto enostavnejše, preglednejše in vzpodbuditi izboljšave (http://www.mg-rs.si/razvoj_podjetniškega_sektorja/povecanje_produkтивности/20_ključev_sava_iskraemeco.php).

²⁷ Redni postopek vključuje naslednje rubrike: preveritev že obravnavanih predlogov; šifro predloga, koristni predlog, ki ga oceni ocenjevalec; koristni predlog, ki ga oceni komisija (oristni predlog splošnega pomena); inovacijo, ki ni koristni predlog (izum, tehnična izboljšava, znak razlikovanja); pridobljeno

program omogoča ažurno in natančno spremljanje novih predlogov inovacij, ki jih predlagajo zaposleni, in posledično pravično nagrajevanje za delovne dosežke. Vsak predlog je obravnavan in po enakem postopku za vse zaposlene sprejet ali zavrjen.

V kulturo podjetja Intra lighting d.o.o. želijo uvesti uporabo principa KAIZEN²⁹ zato se zavzemajo za kreativnost vseh zaposlenih pri stalnem izboljševanju, ki je motivirana in vodena v smislu izpolnjevanja ciljev družbe.

Družba motivira vse zaposlene, da dajejo koristne predloge, še posebej pa tiste, ki so se pripravljene angažirati tudi pri realizaciji svojega predloga. Delavec, ki ima idejo in predlog, kako jo realizirati, bo s pripravami na njeno realizacijo in z realizacijo samo idejo oziroma svoj predlog še dopolnjeval in razvijal, ter se obenem učil. V procesu realizacije lahko poleg predlagatelja sodelujejo tudi drugi delavci in strokovne osebe iz družbe.

Samoiniciativnost predlagateljev se pričakuje od začetka do konca postopka. Zato je ta postopek manj formaliziran in sicer zaradi naslednjih argumentov.

1. Postopek ne pozna ponovljenih predlogov. Z vidika stalnih izboljšav je pomembno, da je izboljšava dejansko izvedena.
2. Cenilec je dolžan predlagatelju pisno izročiti obvestilo le v primeru, ko je za izvedbo odobrenega predloga postavil posebne zahteve in pogoje ali ob zavrnitvi. Vse ostale podatke predlagatelj lahko vidi na INFO postaji ali jih pridobi v neposrednem stiku s cenilcem.

Predlagatelju, ki je po postopku »Naredi sam« poskrbel za realizacijo svojega predloga, se izplača premija po naslednjem postopku:

mnenje strokovne osebe; odločitev cenilca, ali je predlog odobren ali zavrjen; tabelo vrednotenja koristnih predlogov; določitev komisije za kalkulacije; oceno prihranka v enem letu; višino premije, datum odločitve cenilca ali komisije; določitev realizatorja; datum določitve realizatorja; datum realizacije predloga; ocenjene stroške realizacije koristnega predloga; datum izplačila premije.

²⁸ Postopek Naredi sam vključuje naslednje rubrike: odobrena izvedba/zavrjnena izvedba; vpis posebnih zahtev s področja tehnologije in kakovosti; obvezno pisno obvestilo predlagatelju v primeru posebnih zahtev ali zavrnitve; datum realizacije, izvedene v delovnem času/izven delovnega časa; tabelo vrednotenja koristnih predlogov; določitev komisije za kalkulacije; oceno prihranka v enem letu; višino premije za predlagatelja in pooblaščenega vzdrževalca; datum izplačila premije.

²⁹ Kaizen je japonski izraz, ki pomeni kontinuirano izboljševanje. Kaizen metodo sestavljajo naslednji elementi: timsko delo, kvaliteta, vključevanje vseh zaposlenih, disciplina, predlogi izboljšav in želja po spremembi (http://www.valuebasedmanagement.net/methods_kaizen.html).

1. če je realiziral predlog sam ali s komer koli izven delovnega časa, se premija, dobljena po postopku iz tega pravilnika pomnoži s faktorjem 2 in se v celoti izplača predlagatelju, ta pa jo razdeli med sodelujoče v skladu z njihovim prispevkom in dogovorom.
2. če je predlagatelj realiziral predlog v sodelovanju s pooblaščenim vzdrževalcem med delovnim časom oziroma ga je izdelal pooblaščen vzdrževalec med delovnim časom, se predlagatelju izplača premija po tem pravilniku pomnožena s faktorjem 1,5.
3. če sta dva ali je več realizatorjev, se med seboj dogovorijo o delitvi premije, ki se v celoti izplača predlagatelju.
4. če sodeluje pri realizaciji predloga v okviru delovnega časa pooblaščen vzdrževalec, mu za vsak realiziran predlog pripada stimulacija v višini 10 % premije, izplačane predlagatelju.

Realizatorji lahko nabavljajo material za realizacijo predloga le preko vodje vzdrževanja, ki je zadolžen za nadzor nad primernostjo in smotrnostjo izbire materiala glede na pričakovano gospodarsko korist predloga.

5. NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU INTRA LIGHTING

V tem poglavju bom podrobneje opisala nagrajevanje delovnih dosežkov v podjetju Intra lighting. Zanimalo me bo, kako obravnavajo nagrajevanje v podjetju, kako nagrajujejo delovne dosežke oz. inovacije zaposlenih, ter kakšne so premije za izboljšave v okviru programa »Možgani na on«.

5.1 Splošno o nagrajevanju

V pravilniku o inovacijski dejavnosti v podjetju Intra lighting d.o.o. je zapisano, da je na osnovi invencije (predloga) lahko izvedeno več aplikacij, to je inovacij. Na osnovi koristi vseh inovacij iste invencije³⁰ v obračunski dobi pripada avtorjem nagrada.

Obračunska doba je čas, v katerem se opazuje korist posamezne inovacije z namenom, da se na tej osnovi izplača nagrada. Korist vsake posamezne inovacije in tudi skupna korist celotne invencije se vedno določa kumulativno, torej od prve uvedbe dalje. Na osnovi koristi vseh inovacij je potrebno določiti višino pripadajoče nagrade in za izplačilo odšteti vse že izplačane zneske.

5.1.1 Osnovne pravice in obveznosti avtorja inovacije

Avtor ima pravico:

1. do obvezne nagrade ob vsakem značilnem dogodku,
2. do pisnega obvestila o takem dogodku.

³⁰ Invencija je nova zamisel, ideja, oz. predlog. Inovacija je že uresničena invencija, ki prinaša neposredno ali posredno izračunljiv inovacijski dohodek ali korist (Pravilnik o nagradah za inovacije, ustvarjene v delovnem razmerju, 1998 in 1999).

Poleg tega ima avtor obveznost, da na povabilo uporabnika sodeluje v pripravi na uvedbo posameznih aplikacij, ob uvajanju in nadzoru delovanja posameznih aplikacij. Značilen dogodek in obvezna nagrada je nagrada, ko vsaka aplikacija pokaže prve rezultate.

5.1.2 Določanje nagrad

Podjetje si pomaga pri določanju nagrad tako, da razvrsti izboljšave. Poleg tega pa nagrajuje tudi predloge iz procesa stalnih izboljšav, nagrade ob prevzemu, ob pripravi na prvo uvedbo, ter nagrade ob uvedbi prve aplikacije. Nagrado ob pripravi na prvo uporabo invencije določijo po t. i. Tabeli kumulativnih nagrad na osnovi razvrstitve predloga po pomembnosti oziroma koristi za podjetje v sledeče razrede z nazivi:

1. kot »koristen« razvrstimo vsak predlog, ki je »minimalne koristi«. Gre torej za predlog minimalne stopnje ustvarjalnosti in istočasno minimalne koristi.³¹
2. kot »koristnejši« razvrstimo vsak predlog, ki je samo minimalne stopnje ustvarjalnosti in je višje koristi.
3. kot »pomemben« razvrstimo vsak predlog nekoliko višje koristi od minimalne.
4. kot »pomembnejši« razvrstimo predlog višje koristi od pomembnega predloga za katerega lahko rečemo, da bi bistveno prispeval k izboljšanju poslovanja podjetja, če bi bilo večje število takih predlogov.
5. kot »težiščni« razvrstimo predlog visokih koristi ali za tak predlog lahko rečemo, da rešuje pomembni problem ravno ob pravem času.
6. kot predlog »izjemnega pomena« označimo vsak predlog, za katerega bi bila predvidena polna izračunana nagrada oz. je inovacija tudi sicer za podjetje izjemnega pomena.

³¹ Na tem mestu si lahko ogledamo primere izpisa in programa "Možgani na on".:

S13/03- Ažurnost podatkov-intra web strain (mailbox, tel)...predlog je koristen in se nagradi *EUR 5,00 neto. Projekt novih spletnih strain prične v septembru 03. Predlagatelj poskbi da se predlog za izboljšavo realizira JANEZ NOVAK.

S20/03- Stroj za razrez žice- izdelava podaljška... Predlog je koristen in se nagradi EUR 5,00 neto. JOŽE VIDMAR.

S21/03- Nosilec okova Onyx... Predlog se ne upošteva. Stroški za izvedbo so večji od prihranka. JANEZ NOVAK.

Nagrajevanje predlogov iz procesa stalnih izboljšav

Sistem in organizacija obravnavanja predlogov morata zagotoviti zelo hitro reševanje vseh potrebnih aktivnosti. Avtorju pripadajo za vsak prevzet predlog razvrščen kot »koristen« ali »koristnejši« sledeče kumulativne nagrade: nagrade ob prevzemu; nagrade ob pripravi na uvedbo in nagrada ob uvedbi. Višino ustrezne nagrade odčita vodja na osnovi razvrstitve iz Tabele kumulativnih nagrad.

Nagrajevanje ostalih izboljšav

Za vsak prevzeti predlog višje koristi in višje stopnje ustvarjalnosti od minimalne pripadajo avtorju sledeče kumulativne nagrade:

1. nagrada ob prevzemu,³²
2. nagrada ob pripravi na prvo uvedbo,³³
3. nagrada ob uvedbi prve aplikacije (ko da prve rezultate).³⁴

5.2 Premije za koristne predloge (PROJEKT Možgani na on)

5.2.1 Čista gospodarska korist

Premija za inovacije se izplačuje delavcem v določenem procentu od čiste letne gospodarske koristi, ki se izračuna tako, da se od ugotovljenega prihranka³⁵ odštejejo stroški³⁶ uvedbe inovacije.

³² Nagrado ob prevzemu dobi avtor vsakega prevzetega predloga in je v bistvu nagrada za udeležbo pri inoviranju.

³³ Nagrada ob pripravi na prvo uvedbo invencije je vsaka prevzeta izboljšava. V tej fazi je potrebno tudi določiti način izračuna inovacijskega dohodka. Ob vsaki sledeči pripravi na uvedbo pripada avtorju taka ali vsaj minimalna nagrada.

³⁴ Nagrada ob uvedbi prve aplikacije je največ 30 % nagrade, ki bi avtorju pripadala po postopku z ocenitvijo. Nagrado določi vodja.

³⁵ Kot prihranke štejemo zlasti zmanjšanje stroškov pri: porabljenih surovinah in embalaži; energijskih virih; transportnih in drugih proizvodnih storitvah; vzdrževanju delovnih sredstev; času izdelave; racionalnejši tehnološki in produkcijski izrabi strojne in druge opreme; uvedbi novega ali izboljšanju obstoječega tehnološkega postopka; uporabi novih surovin, ki nadomestijo uporabo deficitarnih, dražjih ali uvoženih surovin; izboljšanju izkoriščanja obstoječih zmogljivosti; organizacijskih, informacijskih in upravljalnih spremembah; zmanjšanju odpadkov; uvedbi novih izdelkov ali njihovih določujočih lastnosti

V primeru določitve premije na podlagi ocene se avtomatično izračuna čista gospodarska korist tako, da se premija pomnoži s faktorjem 4.

5.2.2 Spodnja in zgornja meja premije

Delavcem pripadajo za vse inovacije premije, ki ne morejo biti nižje od 3% čiste letne gospodarske koristi in ne višje od 35 % čiste letne gospodarske koristi. Nominalno premija ne more znašati manj kot 5 EUR in ne več kot 25.000 EUR.

Zneski so izplačljivi v SIT po srednjem tečaju BS, na 1. dan meseca, v katerem je izvedeno plačilo. Zneski so v bruto vrednosti. Izplačilo se izvede takrat, ko je priznan in odobren predlog tudi realiziran. V primeru, da pripadajoča premija presega 500 EUR, se predlagatelju izplača 500 EUR po postopku iz tega člena, preostanek pa v enem letu od uvedbe predloga na podlagi izračuna dejanskega prihranka koristnega predloga.

V primeru tehničnih izboljšav in izuma dokončno obliko, višino nadomestila, ter druge pravice in obveznosti, ki izhajajo iz inovacije, dogovorita direktor in predlagatelj v posebni pogodbi. Izplačilo se izvede najkasneje v 15 dneh po tem, ko je priznana in odobrena inovacija realizirana.

5.2.3 Način določanja premije

Premije se določijo z oceno: premija se primarno določa z oceno, vedno pa za predloge izboljšav, za katere ni mogoče izračunati neposrednega prihranka in čiste gospodarske koristi oziroma bi bila glede na ocenjen prihranek nesmotrna izvedba izračuna. Za določitev pripadajoče premije uporabljajo cenilci oziroma komisija za inovacije tabelo

namesto tistih, ki so postali nedonosni, ali preoblikovanje obstoječih; uvedbi novih trgov namesto tistih, ki so postali nedonosni; varnost in zaščita; zmanjšanje izmeta; večja varnost zdravja; druge koristi.

³⁶ Med stroške uvedbe inovacije štejemo zlasti: vlaganje v stroje in opremo, vlaganje v orodje, stroške za izboljšanje varnosti, stroške preureditev, stroške zunanjih izvajalcev.

vrednotenja koristnosti predlogov, ki je priloga k temu pravilniku. Premije se lahko določajo tudi s kalkulacijo: izhodišče za izračun pripadajoče premije na podlagi kalkulacije je čista gospodarska korist. Upravičencem pripada premija od 1 % do 35 % čiste gospodarske koristi. Komisija za kalkulacije določi pripadajoči procent premije in v izjemnih primerih razmerje, v katerem se deli premija med upravičence.

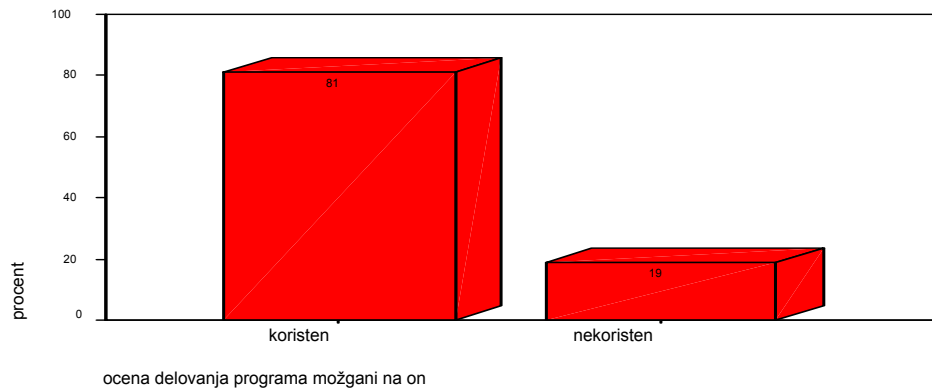
5.2.4 Drugi načini stimulacije

Komisija za inovacije stimulira inovacije tudi z drugimi oblikami materialnih in moralnih priznanj. Podeljuje priznanja, popularizira inventivne dosežke v družbi, javnih občilih in razstavah, podeljuje štipendije za študij ter strokovno izobraževanje ob delu, materialno pomaga pri nadaljnjem pospeševanju inovativnega razvoja, omogoča študijska potovanja in možnost hitrejšega napredovanja na boljša delovna mesta.

Menim, da naj podjetje Intra lighting d.o.o. namenja poleg denarnih nagrad za inovacije oz. koristne predloge, ki so obravnavani v programu »Možgani na on«, individualno za vsak predlog posebej, pozornost tudi nedenarnemu stimuliranju zaposlenih. Pri nedenarnem nagrajevanju menim, da gre predvsem za dodatno nagrado inovatorjem, ki so že prejeli denarne nagrade za dosežke. Nagrajence določi žreb oziroma so izbrani glede na število uvedenih koristnih predlogov.³⁷ Navedeni pravilniki so zakonska podlaga, ki ureja sistem nagrajevanja v podjetju. Računalniški program »Možgani na on« pa po mnenju vodstva pomaga evidentirati vsak predlog inovacij ter ažurno spremlja njihovo nagrajevanje. Tudi zaposleni naj bi bili po mnenju vodstva podjetja zadovoljni s koristnostjo tega programa, kar pa sem še sama preverila, ter ugotovitve prikazala na Sliki 5.1.

³⁷ Nagrajence določi žreb po ključu možnosti. In sicer: mobilni telefon dobi pet srečnežev, ki so oddali vsaj en odobren koristni predlog, v žreb za fotoaparate se uvrstijo vsi, ki so oddali vsaj tri odobrene koristne predloge, gorsko kolo pa prejme nekdo, ki je oddal več kot tri koristne predloge. Avgusta 2004 so tudi podeljevali nagrade najboljšim inovatorjem. Ob tej priložnosti je bila prva nagrada HI-FI Sony, druga nagrada vikend paket v Portoroškem hotelu Neptun za dve osebi, ter tretja nagrada večja v eni od HIT-ovih restavracij v vrednosti 10000 sit.

Slika 5.1: Ocena delovanja in uporabnosti računalniškega programa »Možgani na on«



81 % anketiranih je mnenja, da je računalniški program »Možgani na on« koristen oziroma dobro pregleden pri vodenju podatkov, 19 % anketiranih pa meni, da program ni koristen. Ker je mnenje zaposlenih, ki so glavni uporabniki programa, zelo pomembno, lahko iz tega zaključim, da je ta program dejansko koristen, uporaben ter zaželen za večino v podjetju.

6. EMPIRIČNA ANALIZA

6.1 *Namen empirične raziskave in metoda zbiranja podatkov*

Pomemben del diplomske naloge je povezovanje teoretične obravnave inovacij in nagrajevanja delovnih dosežkov zaposlenih v podjetju z empirično raziskavo, izvedeno v podjetju Intra lighting d.o.o., Miren. To podjetje sem izbrala, ker posveča ustrezno pozornost razvoju in inovacijam, hkrati pa veliko pozornosti nagrajevanju zaposlenih za delovne dosežke. Namen empirične raziskave je predvsem potrditev ali zavrnitev uvodnih hipotez in nekaterih teoretičnih tez. S pomočjo empirične raziskave sem želela ugotoviti, katere vrste nagrad za inovacije prevladujejo v podjetju. Katere nagrade bi zaposleni želeli prejeti za predlagane inovacije, ali so nagrade oblikovane individualno, upoštevajoč želje posameznika, in so za vse enako oblikovane? Ugotoviti želim tudi, v kolikšni meri vodstvo spodbuja inoviranje, kolikšna je pravičnost sistema nagrajevanja, način plačevanja za delovne dosežke in kakšne predlagane vrste inovacij.

Za metodo zbiranja podatkov sem uporabila anketni vprašalnik. Uporabila sem pisno anketo, vprašanja so zaprtega tipa. Anketa vsebuje 23 vprašanj. Prvi del anketnega vprašalnika zajema 17 vprašanj, ki se navezujejo na inovacije in nagrajevanje zaposlenih, drugi del pa zajema demografske značilnosti zaposlenih, kot so spol, starost, stopnja končane izobrazbe, delovno mesto, delovna doba v podjetju ter neto osebni dohodek.

6.2 *Potek raziskave in vzorec*

Raziskava je potekala v podjetju Intra lighting d.o.o. med 20. in 30. aprilom 2005. Med naključno izbrane zaposlene sem razdelila 60 anketnih vprašalnikov. Od tega sem dobila 32 vrnjenih in pravilno izpolnjenih vprašalnikov. Pričakovan in uresničen je bil nizek odziv zaposlenih zaradi časovne omejenosti sklenjenih pogodb z naročniki.

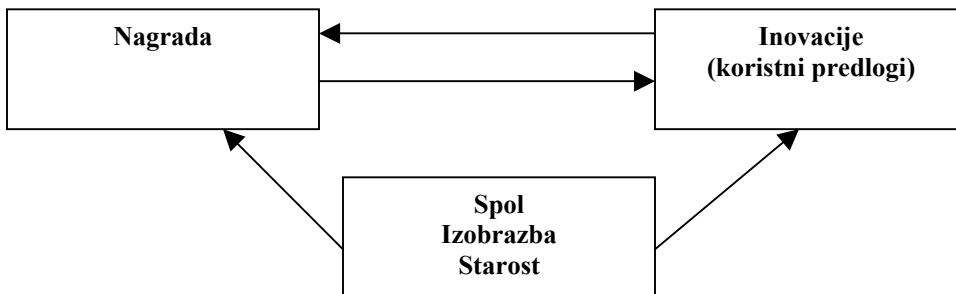
6.3 Hipoteze in raziskovalni model

Oblikovala sem naslednje delovne hipoteze:

1. Denarna nagrada je dejavnik, ki v podjetju do določene mere spodbuja inovacije.
2. Denarna nagrada najpogosteje omogoča prejemnikom nakup prestižnega blaga.
3. Ženske v podjetju si v večji meri želijo pohvale za predlagane inovacije, moški pa ustvarjajo inovacije zaradi večjega ugleda.
4. Moški predlagajo več inovacij oz. koristnih predlogov kot ženske.
5. Zaposleni s srednješolsko izobrazbo so bolj inovativni v primerjavi z ostalimi in si v relativno večji meri kot ostale nagrade želijo ugled za ustvarjene inovacije.
6. Mlajši zaposleni so bolj inovativni kot ostale strostne kategorije zaposlenih, k inoviranju pa jih spodbujajo denarne nagrade.

Raziskovalni model je prikazan na Sliki 6.1.

Slika 6.1: Model vzročnih povezav



Model prikazuje povezanost ali zveze med spolom, izobrazbo in starostjo na eni strani, ustvarjanjem inovacij in nagrajevanjem teh inovacij na drugi strani.

6.4 Obdelava podatkov, metodologija

Podatke, pridobljene z anketiranjem, sem obdelala z statističnim programom SPSS for Windows, verzija 10.0. Statistično povezanost med izbranimi spremenljivkami pa preverjam s pomočjo analize kontingenčnih tabel in Hi- kvadrat testa.

6.5 Značilnosti vzorca

Sledeče tabele prikazujejo opis anketnega vzorca po spolu, starosti, izobrazbi, delovnem mestu, delovno dobo v podjetju in neto mesečnem osebnem dohodku.

Tabela 6.2: Spol

	Št.oseb	Procent	Veljavni procent
ženski	17	53,1	53,1
moški	15	46,9	46,9
Skupaj	32	100,0	100,0

Med vsemi anketiranim v podjetju je 46,9 % moških in 53,1 % žensk.

Tabela 6.3: Starost

	Št. oseb	Procent	Veljavni procent
do 25 let	3	9,4	9,4
26-35 let	18	56,3	56,3
36-47 let	8	25,0	25,0
nad 48 let	3	9,4	9,4
Skupaj	32	100,0	100,0

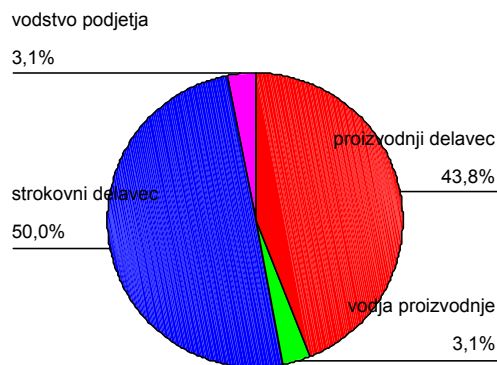
Med anketiranimi je 9,4 % starih do 25 let, 56,3 % starih od 26 do 35 let, 25 % starih od 36-47 let in 9,4 % starejših od 48 let. V vzorcu prevladujejo mladi zaposleni.

Tabela 6.4: Izobrazba

	Št. oseb	Procent	Veljavni procent
osnovna šola	4	12,5	12,5
poklicna šola	6	18,8	18,8
srednja šola	13	40,6	40,6
višja šola	3	9,4	9,4
visoka šola, univerza	6	18,8	18,8
Skupaj	32	100,0	100,0

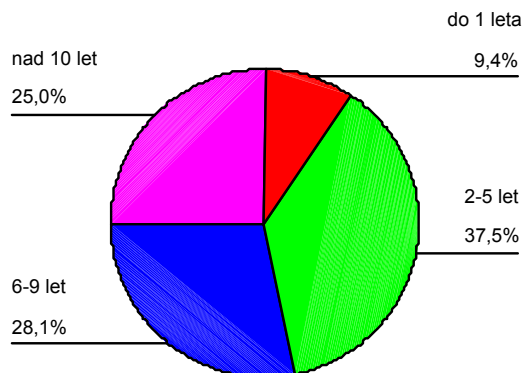
Največji delež, 40,6 % anketiranih, ima srednješolsko izobrazbo, sledi enak procent 18,8 % anketiranih z univerzitetno izobrazbo in tistih s poklicno izobrazbo. 12,5 % anketiranih ima končano osnovno šolo in 9,4 % končano višjo šolo.

Slika 6.1: Delovno mesto



Na anketni vprašalnik je odgovarjalo 50 % strokovnih delavcev, 43,8 % proizvodnih delavcev in 3,1 % vodij proizvodnje in vodilnih v podjetju.

Slika 6.2: Delovna doba v podjetju



Med anketiranimi je najmanjši procent na novo zaposlenih. Največ je tistih, ki so v podjetju zaposleni 2-5 let, sledijo zaposleni od 6-9 let in tisti, ki so v podjetju že več kot deset let.

Tabela 6.5: Neto osebni mesečni dohodek

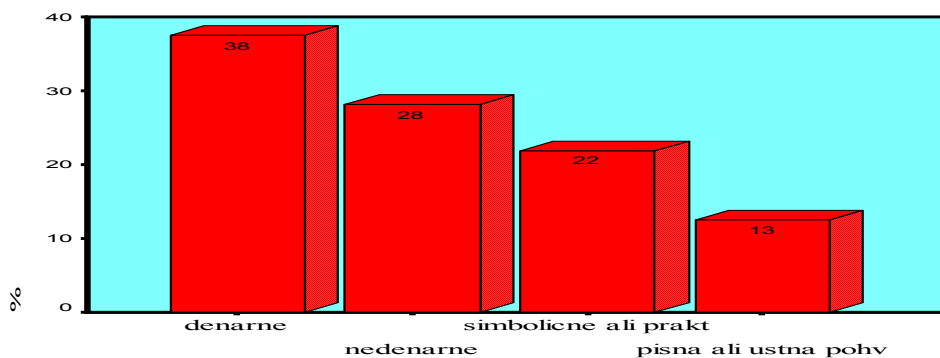
	Št.oseb	Procent	Veljavni procent
do 100.000 sit	10	31,3	31,3
od 100.000 - 150.000 sit	8	25,0	25,0
150.000 - 200.000 sit	11	34,4	34,4
200.000 - 300.000 sit	1	3,1	3,1
nad 300.000 sit	2	6,3	6,3
Skupaj	32	100,0	100,0

Med anketiranimi je 31 % tistih, ki imajo dohodek do 100.000 sit mesečno, 25 % tistih od 100.000 do 150.000 in 34 % tistih z dohodkom od 150.000 do 200.000 sit. Nizek je delež zaposlenih z neto osebnim dohodkom od 200.000 do 300.000 sit in sicer 3 %, ter 6 % nad 300.000 sit.

6.6 Interpretacija rezultatov empirične raziskave

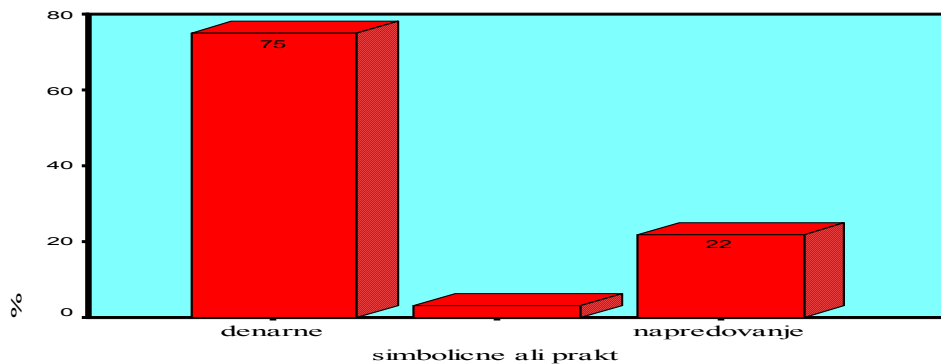
Najprej sem skušala ugotoviti, kakšna vrsta nagrade za inovacije prevladuje v podjetju Intra lighting d.o.o, kar ponazarja Slika 6.3.

Slika 6.3: Kakšna vrsta nagrade za inovacije oz. podane koristne predloge prevladuje v podjetju?



Iz slike 6.3 je razvidno, da so v podjetju prisotne vse štiri oblike nagrad za inovacije. V največji meri so zastopane denarne nagrade (38 %), sledijo nedenarne nagrade (28 %), simbolične ali praktične nagrade (22 %) in na zadnjem mestu, kot najmanj pogosta vrsta nagrade za inovacije so pisne ali ustne pohvale. Očitno je torej, da skuša podjetje zaposlene motivirati tako z denarnimi kot ostalimi vrstami nagrad. Podobno kot Zupanova (2001) bi to ugotovitev pojasnila s tem, da večina zaposlenih potrebuje potrditev v svojem okolju, ki jih spodbuja k uspešnemu delu. Menim, da so nedenarne oblike nagrad dolgoročno gledano bolj zaželeno med zaposlenimi ter da so nujno dopolnilo denarnih nagrad.

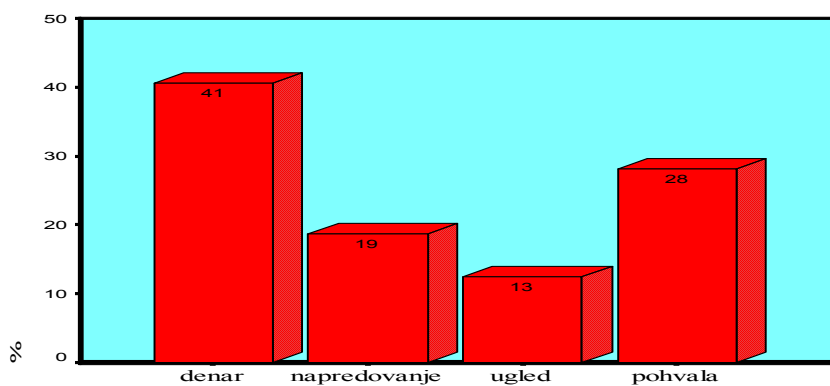
Slika 6.4: Kakšne vrste nagrad za inovacije oz. podane koristne predloge bi najraje prejeli?



Kar 75 % zaposlenih bi najraje prejelo denarno nagrado za inovacije, 22 % zaposlenih bi želelo napredovati na boljše delovno mesto, le 3 % anketiranih bi želelo simbolične ali praktične nagrade (Slika 6.4). Zaposleni, ki vidijo svoj uspeh pri napredovanju, so za dosežke precej motivirani, in hkrati po mojem mnenju precej odprti za novosti in inovacije.

Na Sliki 6.5 bom skušala ponazoriti vrsto nagrade, ki je zaposlene v največji meri spodbudila k inoviranju.

Slika 6.5: Kaj vas je najbolj spodbudilo k inoviranju?



Zaposlene je najbolj spodbudil k inoviranju denar (41 %) in pohvala (28 %). Napredovanje samodejno vključuje tudi določeno mero ugleda, pohvalo in seveda višji dohodek. Vsekakor si zaposleni z določeno stopnjo ambicioznosti želijo napredovanja. V nekaterih podjetjih dobijo zaposleni boljše delovno mesto šele po upokojitvi ali odhodu

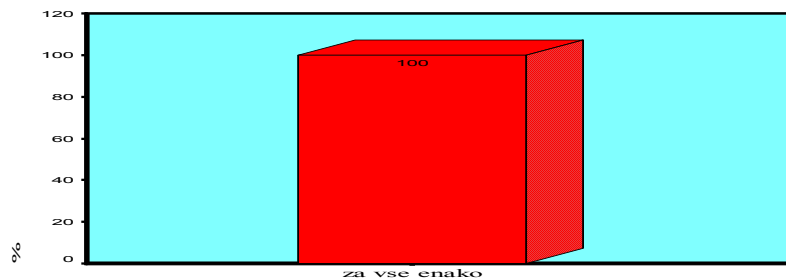
tistih, ki ta delovna mesta zasedajo, ponekod pa je napredovanje možno šele po določenem številu službenih let. V takšnih podjetjih je treba ljudi motivirati na drugačne načine, npr. z izobraževanjem in usposabljanjem, sicer dobijo občutek brezperspektivnosti (Denny, 1997: 39). Velika je tudi želja po pohvali, ki bi jo lahko, kot sem že navedla, pripisali nizki prisotnosti med vrstami nagrajevanja v podjetju. Poleg tega so lahko vzroki še v tem, da si s pohvalo ljudje dvigujejo samozavest in spoštovanje sodelavcev in nadrejenih.

Zaposleni si ponavadi želijo, kar jim je v manjši meri na razpolago. To lahko potrdimo z zakonom mejne koristnosti. Koristnost je pri prvih enotah največja, saj prve enote najbolj potešijo potrebo, nato pa z nadaljnimi enotami koristnost postopoma pada, dokler posameznik ne doseže popolne zadovoljitve potrebe (Lah, 2000).

V podjetju še vedno prevladuje želja po denarnih nagradah, saj le ta zagotavlja varnost, preživetje. Je oblika nagrade, ki ne povzroča dodatnih obveznosti in odgovornosti zaposlenim. Na tem mestu sprejemem prvo zastavljeno hipotezo, ki se glasi: "Denarna nagrada je dejavnik, ki v podjetju do določene mere spodbuja inovacije. Kot je razvidno iz Slike 6.5, so poleg želje po denarni nagradi prisotne tudi ostale vrste nagrad (napredovanje, ugled, pohvale), ki pa so prisotne v relativno večji meri kot denar. Predvidevala sem, da v podjetju še vedno prevladujejo denarne nagrade, kar je tudi razvidno s slike 6.3. Zaposleni si zato najraje izberejo denarne nagrade, saj niso dovolj dovzetni za ostale vrste nagrad, ker večinoma občutijo svoje dohodke kot relativno nizke. Pri tem opažam nekakšno ambivalenco: zaposleni bi najraje prejeli denarne nagrade za inoviranje, to da te nagrade so jih dejansko relativno manj motivirale za inoviranje, relativno bolj pa nedenarne oziroma pohvale.

Slika 6.6 ponazarja, kako so oblikovane nagrade v podjetju, in sicer ali so individualno oblikovane ali pa za vse enako.

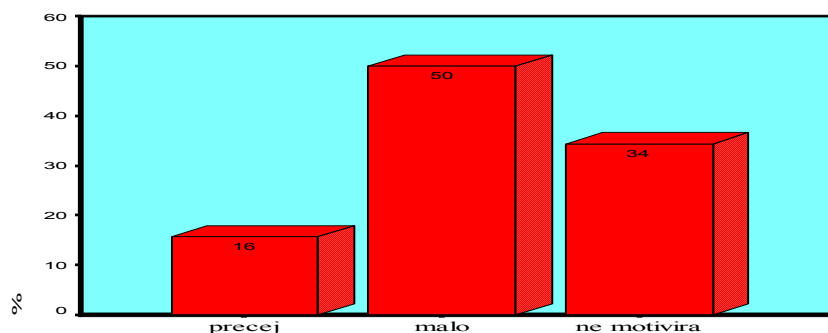
Slika 6.6: Ali je vrsta nagrade, ki ste jo prejeli, oblikovana individualno ali za vse enako?



Vsi anketirani so odgovorili, da so nagrade, ki jih prejmejo, oblikovane za vse enako, brez upoštevanja želje vsakega posameznika posebej. Logika tega rezultata pojasnjuje, da podjetje upošteva Pravilnik o nagrajevanju, ki ureja nagrajevanje enotno za vse zaposlene. Glede na to, da se ljudje razlikujejo in da ima vsak posameznik drugačne potrebe, želje in interese, bi po mojem mnenju potrebovali različne vrste motivacije. Menim, da bi bilo potrebno nagrade oblikovati individualno z obravnavanjem vsakega zaposlenega posebej. Nagrajenci, ki bi bili obravnavani individualno in bi pri tem izrazili svoje želje in zahteve, bi bili verjetno bolj zadovoljni z vrsto in obsegom nagrade.

Na Sliki 6.7 bom prikazala, v kolikšni meri nadrejeni v podjetju spodbujajo zaposleni pri inoviranju oziroma ustvarjanju novih idej.

Slika 6.7: V kolikšni meri vas nadrejeni spodbujajo k ustvarjanju novih idej?

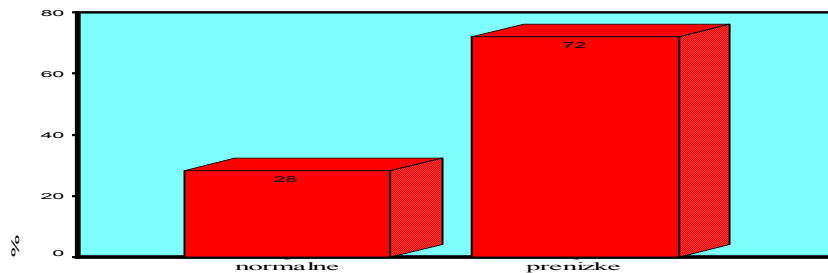


16 % anketiranih je odgovorilo, da so precej motivirani pri inoviranju, polovica pa jih je odgovorila, da so malo motivirani. Kar 34 % jih pravi, da jih podjetje ne spodbuja pri ustvarjanju novih idej. Pomembno vlogo pri motiviranju v podjetju imajo vodje, saj je bistvo pravega vodenja v motiviranju ljudi. Vodilni naj bi spodbujali kreativnost

zaposlenih, ustvarjali ugodno klimo, zaposlenim znali prisluhni in nenazadnje priznati uspehe zaposlenih, jih znati pohvaliti in nagraditi (Plava, 2005).

Skušala bom tudi ugotoviti, ali se zdijo zaposlenim nagrade na inovacije visoke, normalne ali prenizke, kar pa bom ponazorila na Sliki 6.8.

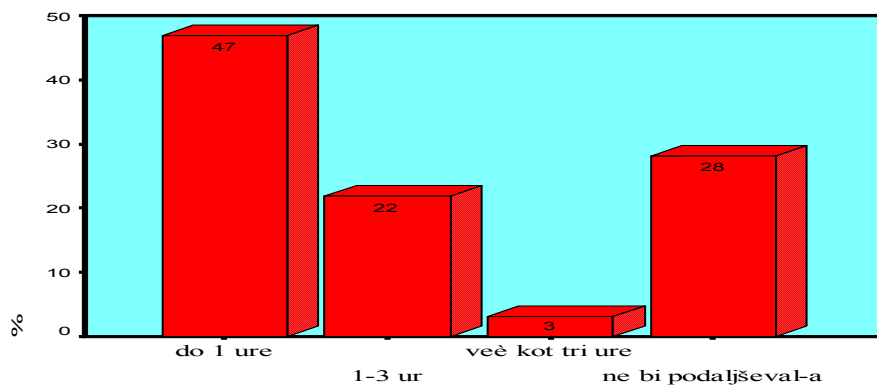
Slika 6.8: Se vam zdijo nagrade za inovacije visoke, normalne ali prenizke?



Med anketiranimi je 28 % odgovorilo, da so nagrade za inovacije normalno visoke, 72 %, da so prenizke, nihče ni mnenja, da so le-te previsoke. Ker je delež tistih, ki menijo, da so nagrade za inovacije prenizke, precej visok, lahko sklepam, da je veliko zaposlenih nezadovoljnih z nagradami in da v tem pogledu niso dovolj motivirani s strani nadrejenih. To nam na drugi način ponazarja tudi Slika 6.7, kjer je večina anketiranih odgovorila, da jih podjetje malo spodbuja k ustvarjanju novih idej ali pa sploh ne.

V nadaljevanju bom skušala ugotoviti, koliko ur po delovnem času bi zaposleni namenili inoviranju, in rezultat ponazorila na Sliki 6.9.

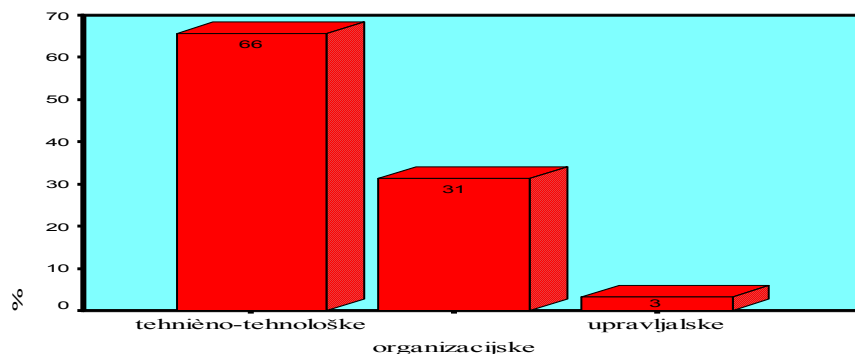
Slika 6.9: Koliko ur po vašem delovnem času bi namenili ustvarjanju inovacij?



47 % anketiranih bi podaljšalo svoj delovni čas za največ eno uro, da bi ustvarjali nove predloge in inovacije. 22 % bi inovacijam namenilo 1-3 ure, več kot tri ure pa le 3 % anketiranih. 28 % jih sploh ne bi podaljševalo delovnega časa. Zaznati je torej visok delež zaposlenih, ki so pripravljeni inovirati, pa čeprav bi se le v manjši meri odrekli prostemu času. Kot pravi Ilič (2001), se ponudba delovnega časa poveča samo do točke, ko zaposleni preferira povečanje plače oz. nagrade pred prostim časom. Po določeni točki, t. j. doseženi relativno visoki ravni plače, si zaposleni izberejo prosti čas in niso pripravljeni inovirati za višje plače in boljše nagrade. V tem primeru bi lahko govorili o obratu krivulje ponudbe RR, ko zaposleni izberejo prosti čas v zameno za nadaljnje inoviranje.³⁸

Na Sliki 6.10 prikazujem porazdelitev zaposlenih glede na vrste inovacij, ki jih zaposleni v podjetju predlagajo.

Slika 6.10: Kakšne vrste inovacij ste predlagali?



Tehnično-tehnološke inovacije zadevajo proizvodne ali uporabnostne lastnosti izdelkov ali postopkov, pomenijo nove lastnosti izdelkov in proizvodnih postopkov. So najpogostejši predmet RR, tako da za mnoge ljudi RR pomeni samo ukvarjanje z njimi, kot da ni treba raziskovati tudi vseh drugih dejavnosti ali funkcij organizacije (Mulej in soavtorji, 2000: 510). Te vrste inovacij so tudi v primeru podjetja Intra lighting najpogosteje predlagana vrsta inovacij (66 % je tehnično-tehnoloških inovacij - glej sliko 6.10). Razlog za to lahko pripišemo temu, da gre za proizvodno podjetje, ki naj bi

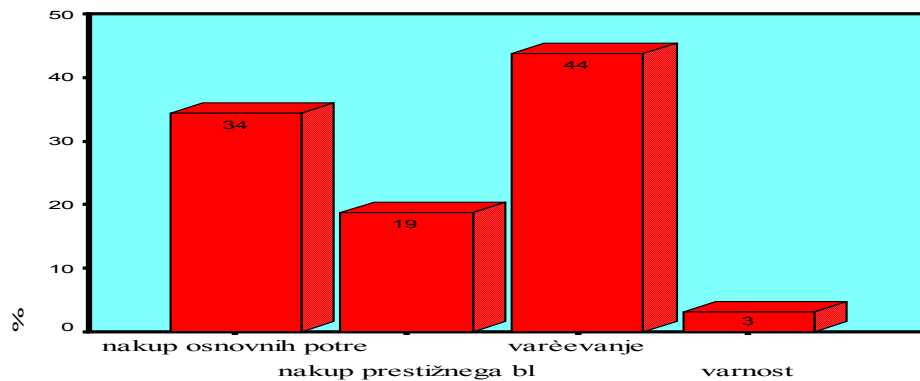
³⁸ Raziskava v reviji Research-technology management kaže, da zaposleni na splošno gledano tudi med delovnim časom posvečajo premalo časa za inoviranje, in sicer le 35% delovnega časa v enem tednu (Cutler, 2005).

kontinuirano inoviralo na področju svetil za ohranitev konkurenčnega položaja na svetovnem trgu.

Organizacijske inovacije so se pokazale za pomembne iz drugih razlogov, ne zaradi lastnosti izdelkov. Pomenijo koristne novosti pri postopkih neproizvodnega dela in usklajevanja delov organizacije ali njenih procesov katere koli vrste v skupno celoto (Mulej in soavtorji, 2000: 510). Po mnenju anketiranih je v podjetju prisotnih 31 % te vrste inovacij. Po mojem mnenju gre za uvajanje postopkov lažjega komuniciranja ali pretoka informacij med organizacijskimi ravnmi. Za podjetje so tovrstne inovacije pomembne, ker lomijo meje med organizacijskimi enotami in jih medsebojno zbližujejo, kar vpliva na učinkovitost in uspešnost poslovanja (prav tam: 510). Upravljalških inovacij je po mnenju anketiranih le 3 %, čeprav so, kot pravijo Mulej in soavtorji (2000: 510), od vseh omenjenih najpomembnejše. Upravljalške inovacije pomenijo demokratizacijo upravljanja, nov "odnos vsi mislimo, vsi delamo" (prav tam). Po mojem mnenju so tovrstne inovacije v proučevani organizaciji trenutno le skrb vodstva podjetja in je zato procent njihove zastopanosti tako nizek, ali pa je morda odraz slabega poznavanja zaposlenih te vrste inovacij. Menim, da bi bilo potrebno uvesti predstavitvene seminarje tega področja, ali pa preprosto spodbuditi zaposlene k inoviranju z usmerjanjem in poudarjanjem upravljalških inovacij za večjo učinkovitost in kakovost delovne izvedbe.

Denarna nagrada lahko omogoča prejemnikom nakup osnovnih potrebščin, nakup prestižnega blaga, varševanje ali varnost. Kaj omogoča zaposlenim v podjetju Intra lighting d.o.o., bom prikazala na Sliki 6.11.

Slika 6.11: Kaj vam omogoča denarna nagrada?



Kot sledi iz Slike 6.11, kar 44 % zaposlenih pravi, da jim denarna nagrada omogoča varčevanje. Pri tem lahko sklepam, da je povezava med visokim deležem tistih, ki si želijo denarne nagrade in tem, da največ zaposlenih nameni denarno nagrado za varčevanje. Če bi si izbrali druge vrste nagrad, varčevanje ne bi bilo mogoče in bi kvečjemu porabili več denarja. Pri tem lahko navedem primer, ko zaposleni prejme za nagrado potovanje, ki pa vključuje dodatne stroške za zaposlenega. Na sliki je razviden tudi visok delež (34 %) zaposlenih, ki namenijo denarno nagrado za nakup osnovnih potrebščin. Iz tega lahko sklepam da so plače prenizke in so tudi nagrade vir, ki je namenjen za osnovne življenske potrebščine. 19 % zaposlenih nameni denarno nagrado za nakup prestižnega blaga³⁹, kar pomeni, da si ta delež zaposlenih lahko z nagrado privoščijo določene stvari, ki si jih mogoče s plačo ne bi privoščili. Le 3 % zaposlenih odgovarja, da jim denarna nagrada predstavlja varnost. Ta zanemarljiv odstotek nakazuje na to, da je varnost v določeni meri zadovoljena že z osnovnim dohodkom zaposlenih.

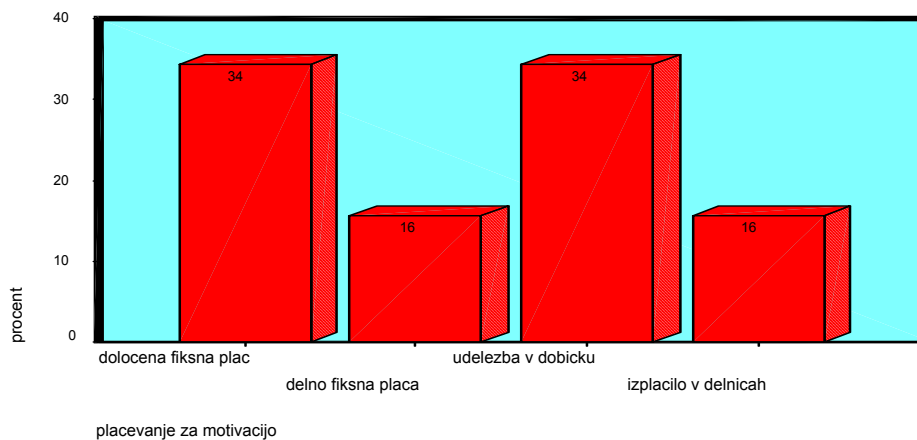
Na podlagi rezultatov iz Slike 6.11 lahko zavrnem hipotezo, ki pravi, da denarna nagrada najpogosteje omogoča zaposlenim nakup prestižnega blaga. Nakup prestižnega blaga je šele na tretjem mestu, saj je najpomembnejše za zaposlene varčevanje denarne nagrade, nato sledi nakup osnovnih potrebščin. Sklepam lahko, da anketirani vzorec zaposlenih nima dovolj visokih prihodkov, da bi ti denarne nagrade namenili nakupu prestižnega

³⁹ Veblenovo blago oziroma prestižno blago je tisto, ki lahko izrazi denarno ozadje posameznika in istopajoče prestižno brezdelje (Lah, 2000).

blaga, ali pa tega blaga ne preferirajo. Po drugi strani pa je večina dohodkov tako visokih, da dodatne denarne nagrade omogočajo tudi varčevanje.

Na Sliki 6.12 bom prikazala, kakšen način plačevanja bi zaposlene najbolj motiviral za inovacije.

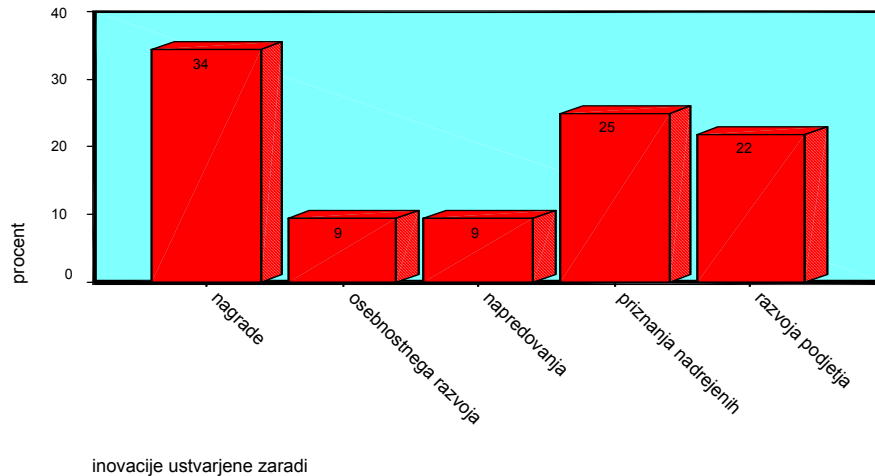
Slika 6.12: Kakšen način plačevanja bi Vas najbolj motiviral za inoviranje?



Določena fiksna plača ter udeležba v dobičku bi v enaki meri motivirala zaposlene pri inoviranju (34 %). Delno fiksna plača z variabilnim delom, ki bi bil odvisen od delovnih ali inovativnih dosežkov, ter izplačilo v delnicah podjetja bi v manjši meri motivirala zaposlene pri inoviranju (16 %). Iz Slike 6.12 je razvidno, da izstopata kot zaželena načina plačevanja za inoviranje določene fiksne plače ter udeležba v dobičku. Menim, da si zaposleni želijo določene fiksne plače predvsem zaradi varnosti oziroma zagotovljenega, točno določenega dohodka. Največkrat predstavlja variabilni delež plače zaposlenim negotovost, ter nenehno tekmovalnost med sodelavci. Na drugi strani naj bi variabilno oblikovana nagrada spodbujala zaposlene k inoviranju (glej tudi Ilič, 2004), vendar tovrstnih nagrad, po mojem mnenju, zaposleni ne preferirajo. Anketirani so v večji meri zainteresirani za udeležbo v dobičku, saj le-ta, kot pravi Armstrong (1999), omogoča delitev skupno ustvarjenega rezultata organizacije, povečuje identifikacijo zaposlenih s podjetjem ter usmerja pozornost zaposlenih na njihove prispevke podjetju.

Na Sliki 6.13 prikazujem razloge, zakaj zaposleni v podjetju ustvarjajo koristne predloge oziroma inovacije.

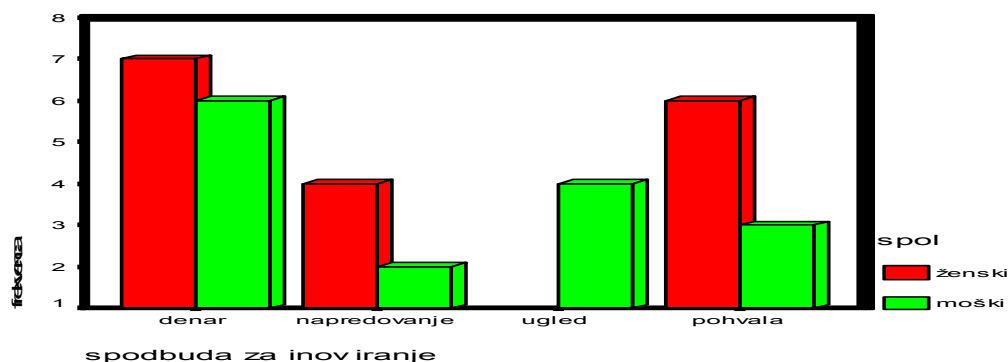
Slika 6.13: Zakaj ustvarjate koristne predloge oziroma inovacije?



Med anketiranimi jih 34 % pravi, da inovirajo zaradi nagrade, ki jo prejmejo, 9 % jih inovira zaradi osebnostnega razvoja, ter napredovanja, 25 % zaradi priznanja nadrejenih in 22 % zaradi razvoja podjetja. Anketiranim je najpomembnejša nagrada, sledi priznanje nadrejenih, razvoj podjetja, ter osebni razvoj in napredovanje. Zaposlenim v podjetju je pomembno priznanje nadrejenih oziroma pohvala, kot je razvidno že na Sliki 6.5. Menim, da priznanje za dobro opravljeno delo spodbudi zaposlene pri inoviranju, saj se le-ti počutijo bolj izpostavljeni ter pomembni za podjetje. Hkrati pa je v večjem obsegu zaposlenim pomemben razvoj podjetja. To lahko povežem z željo po soudeležbi v dobičku podjetja, kot smo videli na Sliki 6.12, saj je dobiček odvisen tudi od razvoja podjetja in torej od vseh zaposlenih v podjetju.

Na Sliki 6.14 bom prikazala povezanost med spolom in vrsto spodbude za inoviranje. Zanimalo me bo, katere vrste nagrad preferirajo moški in katere vrste bi izbrale ženske.

Slika 6.14: Povezanost med spolom in vrsto spodbude za inoviranje



Število upoštevanih odgovorov v kontingenčni tabeli na Sliki 6.14 je 32. Želela sem ugotoviti povezanost med spremenljivkama: »spol« (1. ženski in 2. moški) in »kaj je bila za vas spodbuda za inoviranje« (1. denar, 2. napredovanje, 3. ugled, 4. pohvala).

Ničelna (H_0) in alternativna (H_1) hipoteza se glasita:

H_0 : na populaciji spremenljivki nista povezani;

H_1 : na populaciji sta spremenljivki povezani.

Zahteva, da lahko preverimo ničelno hipotezo, ni izpolnjena, saj je najnižja pričakovana frekvenca nižja od 5 (1,88). Vrednost hi-kvadrata je 5,641, njegova signifikanca je 0,130, kar pomeni da je tveganje za sprejem hipoteze o povezanosti med spremenljivkama preveliko (13 %). Standard in kriterij za sprejem alternativne hipoteze je namreč 5 %.

Med vsemi anketiranimi, ki so odgovorili, da bi najraje prejeli denarno nagrado, je 54 % žensk in 46 % moških. Napredovanje bi si izbralo 67 % žensk in 33 % moških, ugled je pomemben samo moškim, pohvalo pa bi izbralo 67 % žensk in 33 % moških. Po tem lahko sklepam, da si denarne nagrade, napredovanje in pohvale bolj želijo ženske kot moški. Ugled ostaja po mojem mnenju zgolj moška želja, saj je ta želja pripisana pretežno moški naravi.

Če si ogledamo, kako si sledi zaporedje želja med spoloma, ugotovimo, da si ženske na prvem mestu želijo denarne nagrade (41 %), sledijo pohvale (35 %), na zadnjem mestu pa je napredovanje (23 %). Pri moških je vrstni red drugačen, na prvem mestu ostaja denar (40 %), sledijo ugled (27 %), pohvale (20 %) in napredovanje (13 %). Pri ženskah je

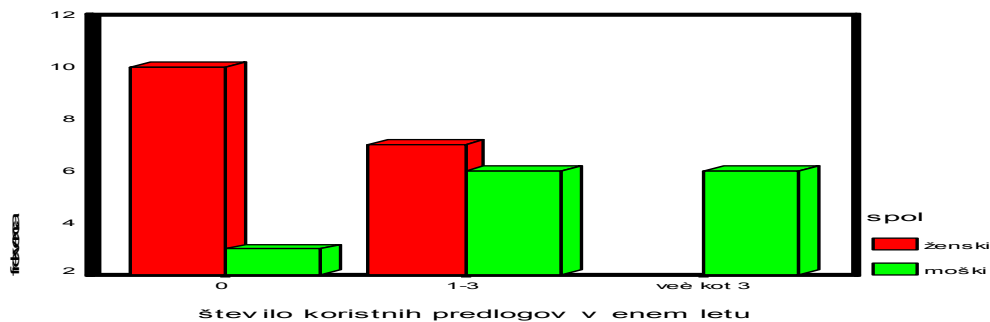
opazen visok delež tako denarnih nagrad kot tudi želja po pohvali. Ženske si želijo materialno varnost in so hkrati bolj emocionalne, zato pripisujejo velik pomen priznanju oz. pohvali s strani vodstva in tudi s strani sodelavcev.

Moški imajo daleč največjo željo po denarnih nagradah, saj jim je po mojem mnenju »prirojena« materialna skrb za preživetje družine. Sledi želja po ugledu, kar pa je, kot sem že omenila, narava moškega, da stremi po ugledni poziciji v družbi in s tem krepi svojo samopodobo.

Na tem mestu lahko potrdim tretjo hipotezo. Ženske v podjetju si v večji meri želijo pohvale za predlagane inovacije, moški pa ugled. To je razvidno tudi na sliki 6.14, kjer se je 67 % žensk odločilo za pohvalo in le 33 % moških. Ženske si torej želijo pohvale v večji meri kot moški. Glede na vse vrste nagrad je še vedno na prvem mestu pri obeh spolih denarna nagrada. Moški postavljajo ugled na drugo mesto takoj za denarno nagrado.

Povezanost med spolom in številom predlaganih koristnih predlogov v obdobju enega leta bom prikazala na Sliki 6.15.

Slika 6.15: Povezanost med spolom in številom koristnih predlogov

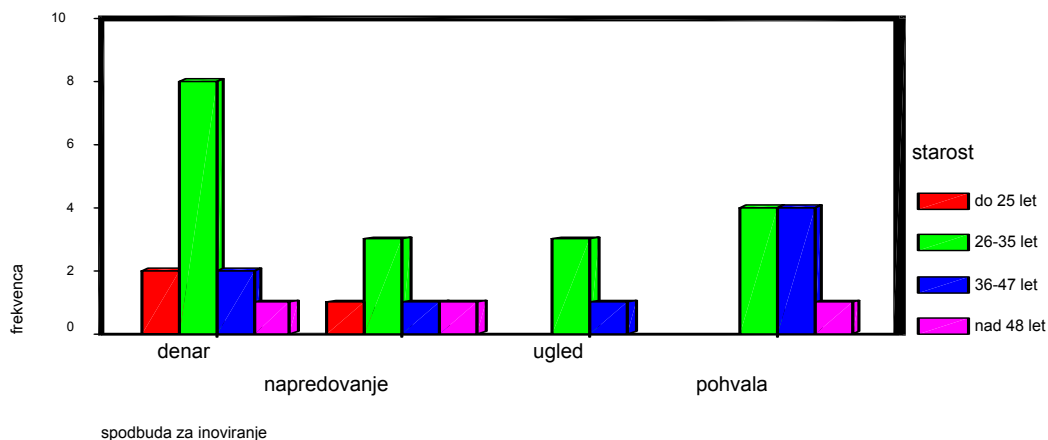


Med zaposlenimi, ki niso predlagali novih inovacij oz. koristnih predlogov, je kar 77 % žensk in le 23 % moških. Od enega do treh predlogov je predlagalo 54 % žensk in 46 % moških. Več kot tri predloge so podali samo zaposleni moški. Med anketiranimi ženskami kar 59 % žensk sploh ni inoviralo, 41 % pa jih je podalo od enega do treh

predlogov. Moški so bili bolj inovativni, saj jih le 20 % ni inoviralo, 40 % jih je predlagalo od enega do treh predlogov in 40 % več kot tri predloge. Iz Slike 6.15 je razvidno, da lahko potrdim četrto hipotezo: moški predlagajo več inovacij kot ženske. Vzroke za to sem našla v spoznanjih iz Slike 6.10, kjer je razvidno, da v podjetju prevladujejo tehnično-tehnološke inovacije, ki pa so najpogosteje področje moške delovne sile.⁴⁰

Povezanost med starostjo in vrsto spodbude za inoviranje bom predstavila na Sliki 6.16.

Slika 6.16: Povezanost med starostjo in vrsto spodbude za inoviranje



Med anketiranimi si denarne nagrade v največji meri (61 %) želijo stari od 26 do 35 let, sledijo z enakim procentom (15 %) stari do 25 let in stari od 36 do 47 let. Le 8 % starejših od 48 let si želi denarne nagrade. Med vsemi, ki si želijo napredovanje, je polovica starih od 26 do 35 let, ter enak delež (17 %) v vsaki od ostalih starostnih skupin. Med tistimi, ki si želijo ugled, je 75 % starih od 26 do 35 let, ter 25 % starih od 36 do 47 let. Pohvala je pomembna skupini od 26 do 35 let in 36 do 47 let (44 %), ter 11 % starejšim od 48 let. Od vseh vrst nagrad za inoviranje je najmlajši starostni skupini

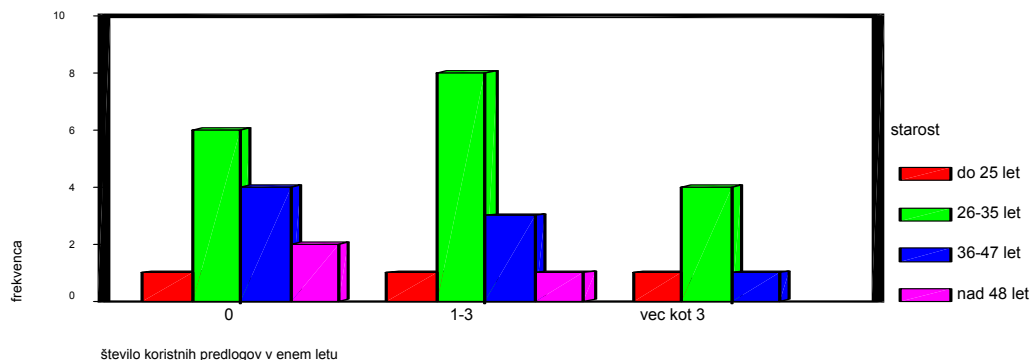
⁴⁰ Tudi sicer velja področje tehnike oziroma tehnoloških ved bolj za "moško" področje, družboslovje pa bolj za "žensko". To lahko podkrepim s primerjavo vpisanih žensk in moških na Fakulteto za družbene vede, Pedagoško fakulteto, Fakulteto za strojništvo, ter na Fakulteto za elektrotehniko. Prvi dve fakulteti bom štela med družboslovne smeri, ostali dve pa sta tehnično naravnani smeri študija. V šolskem letu 2003/04 je bilo na dve omenjeni družboslovni fakulteti vpisanih skupaj 5485 študentk, ter le 1545 študentov. V primeru drugih dveh fakultet, ki predstavljata tehnično naravnani študij, pa je bilo vpisanih le 154 študentk ter 3857 študentov (http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=6&leto=2004&jezik=si).

najpomembnejši denar (67 %), ter napredovanje (33 %). Drugi starostni skupini je tudi najpomembnejši denar (44 %), vendar je zanje pomembna tudi pohvala (22 %), ter v enaki meri napredovanje in ugled (17 %). Polovica tretje starostne skupine preferira pohvalo kot nagrado za inoviranje, sledi denarna nagrada (25 %), ter enak delež (13 %) anketiranih, ki si želijo napredovanje in ugled. V zadnji starostni skupini si v enaki meri želijo denarne nagrade, napredovanje ter pohvalo (33 %).

Med mladimi prvih dveh starostnih skupin, predvsem pa prve skupine, prevladuje želja po denarnih nagradah. Pri zaposlenih, starih do 25 let, je zastopana tudi želja po napredovanju. Menim, da je za mlade, ki začenjajo prva delovna razmerja, predvsem pomemben zaslužek, saj prihajajo iz dolgega obdobja izobraževanja brez rednih prihodkov v obdobje redne zaposlitve, ki predstavlja redne dohodke. Mladi so pogosto tudi zelo ambiciozni. Že v obdobju študija si zastavijo poklicne cilje, ki jih skušajo izpolniti že v času prve zaposlitve, poleg tega pa je na današnjem trgu delovne sile potrebnega veliko dokazovanja ter poklicnih kompetenc. Starejši zaposleni v podjetju si v veliki meri želijo pohvale. Ker ima po mojem mnenju starejša populacija ljudi že ustvarjeno in preskrbljeno družino ter izpolnjene poklicne cilje, si v večji meri želi le še pohvale in priznanja za vsak vložen delovni napor v podjetje. Starejši ljudje radi sprejemajo pohvale, ki jim ustvarijo občutek pomembnosti ter pripadnosti podjetju, v katerem so ustvarjali inovacije.

Na Sliki 6.17 bom grafično predstavila vpliv starosti na število predlaganih inovacij v obdobju enega leta.

Slika 6.17: Povezanost med starostjo in številom koristnih predlogov



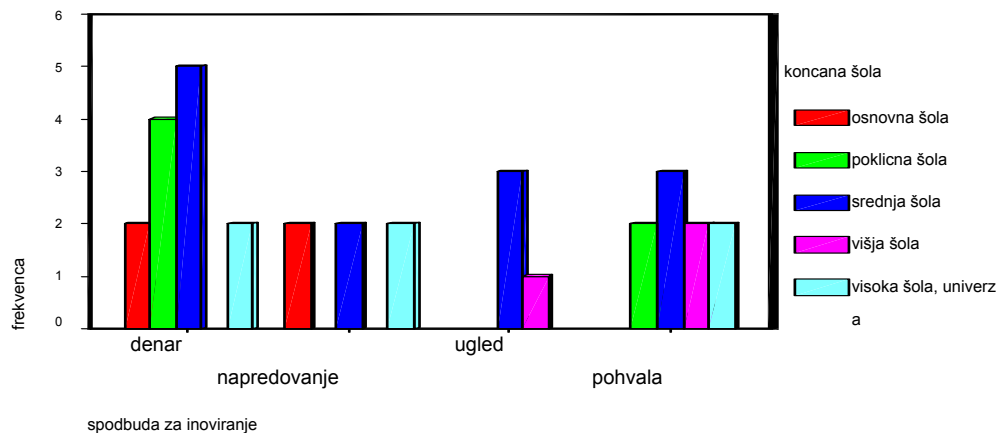
Med starimi do 25 let enak delež anketiranih (33 %) sploh ni predlagal inovacij, je predlagal od 1 do 3 inovacij in več kot 3 inovacije. V drugi starostni skupini od 26 do 35 let jih je največ (44 %) predlagalo od 1 do 3 predlogov, 33 % ni predlagalo nobene inovacije ter 22 % jih je predlagalo več kot 3 inovacije v enem letu. V tretji starostni skupini od 36 do 47 let jih polovica ni ustvarila nobene inovacije, 37 % jih je predlagalo od 1 do 3 inovacije ter 13 % je ustvarilo več kot tri inovacije. V zadnji starostni skupini kar 67 % ni ustvarilo nobene inovacije v obdobju enega leta, 33 % pa jih je ustvarilo od 1 do 3 inovacije. Ta skupina zaposlenih je očitno inovacijsko najbolj aktivna. Najbolj inovativna skupina so mladi med 26 in 35 letom starosti, saj jih je od vseh anketiranih, kar 62 % predlagalo od 1 do 3 inovacije ter kar 67 % več kot 3 inovacije. Najmanj inovativni so najstarejša skupina anketiranih, saj ni nihče predlagal več kot 3 inovacije, le 33 % pa jih je predlagalo od 1 do 3 predloge.

Na tem mestu lahko potrdim šesto hipotezo. Mlajši zaposleni so bolj inovativni, k inoviranju pa jih spodbujajo denarne nagrade. Kot je razvidno iz Slike 6.17, so mladi zaposleni bolj inovativni kot starejši; v tem primeru gre predvsem za starostno skupino od 26 do 35 let. Med tistimi, ki so predlagali 1 do 3 inovacije, je 62 % iz te starostne skupine, med tistimi, ki so predlagali več kot 3 inovacije, je kar 67 % iz te skupine. Drugi del hipoteze, ki pravi, da mlade spodbuja k inoviranju v največji meri denar, lahko potrdim s pomočjo Slike 6.14. Najmlajši starostni skupini je daleč najpomembnejši denar, saj bi 67 % predstavnikov te starostne skupine izbralo za nagrado denar. Ravno tako bi tudi mladi iz druge starostne skupine preferirali denarno nagrado pred drugimi vrstami nagrad (44 % zaposlenih iz te skupine bi izbralo denarno nagrado).

Mlada populacija zaposlenih je po mojem mnenju bolj odprta za spremembe, ima več svežih idej in je zato bolj inovativna. Novo zaposleni naj bi si šele ustvarjali položaj znotraj določenega podjetja in se borili za sprejem med zaposlenimi s pomočjo dokazovanja svojih kompetenc, na drugi strani pa ta skupina zaposlenih prihaja iz izobraževalnih ustanov »polna« znanja ter svežih idej, ki jih poskuša uvajati v obstoječa podjetja. Drugi del hipoteze, ki pravi, da si mladi želijo predvsem denarne nagrade, sem povezala s položajem mladih ljudi, ki prihajajo iz obdobja študija v obdobje stalne zaposlitve z možnostjo prvih dohodkov, ter obveznostmi, ki jih prinaša ustvarjanje svoje družine.

Povezanost med izobrazbo in vrsto nagrade kot spodbude za inoviranje, ki si jo zaposleni želijo, bom prikazala na Sliki 6.18.

Slika 6.18: Povezanost med izobrazbo in vrsto spodbude za inoviranje



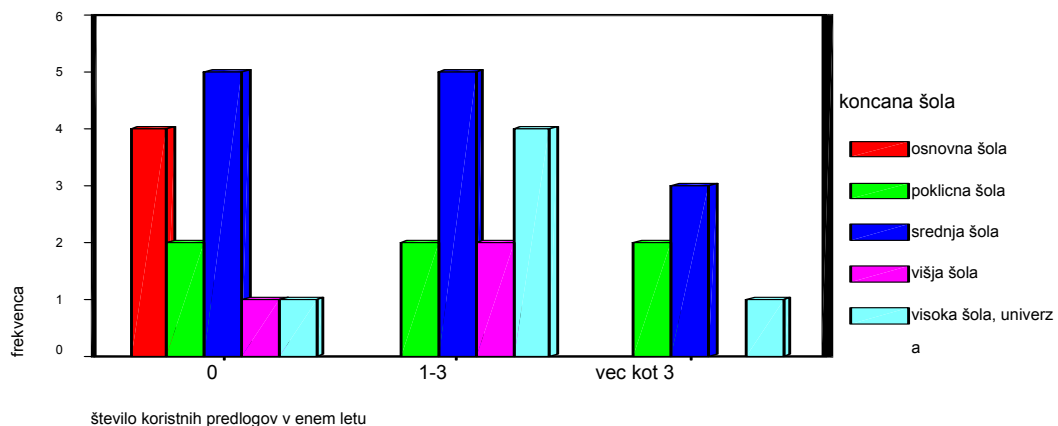
Anketirancem z osnovnošolsko izobrazbo sta v enaki meri pomembna denar in napredovanje. Tistim s poklicno izobrazbo je najpomembnejši denar (67 %), sledi s 33 % pohvala. Anketirani s srednješolsko izobrazbo bi najraje izbrali denarno nagrado (39 %), sledita ugled in pohvala (23 %), na zadnjem mestu pa je napredovanje (15 %). Tisti z višješolsko izobrazbo postajajo na prvo mesto pohvalo (67 %) in na drugo mesto ugled (33 %). Anketirani z univerzitetno izobrazbo enačijo pomen denarnih nagrad, napredovanja ter pohvale. Denar je najpomembnejši anketiranim s srednješolsko izobrazbo (39 %), sledijo tisti, ki imajo poklicno izobrazbo (31 %). Napredovanje je v

enaki meri pomembno tistim z osnovnošolsko izobrazbo, srednješolsko izobrazbo ter univerzitetno izobrazbo. Ugled in pohvala sta najpomembnejša anketiranim s srednješolsko izobrazbo.

Sklepam lahko, da si anketirani z osnovnošolsko izobrazbo v večji meri želijo denar zaradi relativno nizkih plač v njihovem plačilnem razredu, poleg tega pa si želijo tudi napredovanje, ki je povezano s povečevanjem osebnega dohodka in občutkom pomembnosti. Pri želji po ugledu izstopajo anketirani s srednješolsko izobrazbo, pa tudi tisti z višješolsko. Razlago za to sem iskala v položaju, ki ga zaposleni s tovrstno izobrazbo v podjetju zasedajo. Vedno so nekje na sredini med manj pomembnimi in bolj pomembnimi delovnimi mesti in si iz tega razloga morda želijo večje veljave, ugleda, ter pohvale za opravljeno delo.

Na Sliki 6.19 bom prikazala povezanost med izobrazbo in številom koristnih predlogov.

Slika 6.19: Povezanost med izobrazbo in številom koristnih predlogov



Med anketiranimi z osnovnošolsko izobrazbo ni nihče predlagal inovacij. Med tistimi, ki imajo poklicno izobrazbo, je enak delež anketiranih, ki niso predlagali nobene inovacije, ki so predlagali od 1 do 3 inovacije ter več kot 3 inovacije (33 %). Med anketiranimi s srednješolsko izobrazbo 39 % ni ustvarilo nobene inovacije, 39 % je predlagalo od 1 do 3 inovacij, ter 23 % več kot 3 inovacije. Med anketiranimi s končano višjo šolo 33 % ni inoviralo; 67 % je podalo od 1 do 3 koristne predloge oziroma inovacije. Le 17 % anketiranih z univerzitetno izobrazbo ni predlagalo nobene inovacije, kar 67 % pa je

predlagalo od 1 do 3 predloge ter 17 % več kot 3 inovacije v enem letu. V skupini od 1 do 3 predlogov je največ anketiranih s srednješolsko izobrazbo (39 %) ter tistih z univerzitetno izobrazbo (31 %). V skupini s 3 predlogi ali več pa izstopajo anketirani s srednješolsko izobrazbo (50 %), sledijo pa jim s 33 % anketirani s poklicno izobrazbo ter 17 % anketirani s univerzitetno izobrazbo.

Opozoriti velja na dejstvo, da anketirani z osnovnošolsko izobrazbo niso podali v obdobju enega leta nobenega koristnega predloga oziroma inovacije, glede na to, da imajo le-ti pogosto željo po napredovanju iz najnižjih hierarhičnih ravni, ter posledično željo po nagradah, ki jim jih inoviranje prinaša. Razlog za to bi lahko iskala predvsem v pomanjkanju znanja, prevladujočem rutinskem delu ali pa v pomanjkanju motiviranosti za delo oziroma ustrezne spodbude s strani vodstva. Najvišji delež tistih, ki niso predlagali nobene inovacije pripada anketiranim s srednješolsko izobrazbo, najnižji delež pa anketiranim z višjo in visoko šolo. V pozitivnem smislu izstopajo anketirani s srednješolsko izobrazbo, saj so v večji meri predlagali od 1 do 3 predloge. Podobno kot sem navedla pri Sliki 6.18, sem vzroke za tak rezultat iskala v položaju zaposlenih s srednješolsko in višješolsko izobrazbo ter želji po napredovanju na boljša delovna mesta. Če primerjamo anketirane s srednješolsko in univerzitetno izobrazbo in preverimo, koliko jih je v teh dveh skupinah predlagalo vsaj eno inovacijo, se izkaže naslednje: med tistimi, ki so predlagali vsaj en koristen predlog je 89 % s srednješolsko ter 48 % z univerzitetno izobrazbo. Tudi po tem merilu izstopajo anketirani s srednješolsko izobrazbo. Relativno manjšo inovacijsko aktivnost visoko izobraženih lahko vsaj v določeni meri pripišemo značilnosti njihovega delovnega mesta, ki ni neposredno povezano s proizvodnjo.

Na tem mestu lahko potrdim peto hipotezo, ki pravi, da so zaposleni s srednješolsko izobrazbo bolj inovativni v primerjavi z ostalimi ter si v večji meri želijo ugled za ustvarjene inovacije. Ko je razvidno iz Slike 6.19, so anketirani s srednješolsko izobrazbo v največji meri predlagali od 1 do 3 koristne predloge v enem letu, kakor tudi več kot tri predloge v enem letu. Drugi del hipoteze pa potrjuje Slika 6.18, ki ponazarja, da je ugled kot oblika nagrade za inovacije v večji meri želja anketiranih s srednješolsko izobrazbo.

6.7 Priporočila podjetju

Inovativnost podjetja je v splošnem odvisna od osnovnih karakteristik podjetja, kot je velikost, struktura ter organizacija podjetja (Leiponen, 2005). Najpomembnejši dejavnik inovativnosti pa so zaposleni, saj s svojim znanjem, idejami in kompetencami ustvarjajo v podjetju dodano vrednost. Menim, da se podjetje Intra lighting d.o.o. dobro zaveda prispevka zaposlenih pri ustvarjanju uporabnih idej, izumov ter drugih inovacij, saj posveča veliko pozornosti nagraditvi vsakega za podjetje uporabnega predloga. Za dodatno izboljšanje inovativnosti v podjetju bi predlagala vodstvu, da najprej posveča največ pozornosti nagrajevanju zaposlenih, ki so ključni element uspeha. Zaposleni, ki so zadovoljni s svojim delom, z delovnim okoljem, z nadrejenimi, z organizacijo dela, ter nenazadnje s primernimi nagradami za uspešnost, so tudi sposobni dosegati visoke rezultate dela ter kreativnega ustvarjanja inovacij. Poleg tega, da so zaposleni primerno materialno zadovoljni, je izrednega pomena pooblašanje zaposlenih. Zaposleni dobijo od nadrejenih splošne usmeritve, v tem okviru pa so razmeroma samostojni, da izvajajo delo, kot se jim zdi najbolj primerno (Zupan, 2001). Če podjetje pooblašča zaposlene, se po mojem mnenju le-ti počutijo bolj odgovorni za svoje delo in posledično bolj motivirani, da bodo pri delu čim bolj uspešni.

Glede nagrajevanja inovatorjev v podjetju bi vodstvu predlagala, da individualno obravnava vsakega zaposlenega posebej in pri tem upošteva posameznikove želje in potrebe. S tem ne mislim, da bi kršili pravilnik o nagrajevanju in nepravilno razdelili nagrade med inovatorje, ampak bi le upoštevali preference glede vrste nagrade, ki si jo posameznik želi in za katero bi bil pripravljen inovirati.

Vodstvo naj bi se zavedalo, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih in da je le tako podjetje sposobno zadržati ključne kadre, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ prispevajo. Preživetje organizacij in njihova uspešnost sta odvisna od menedžmenta in njegove sposobnosti zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves

intelektualni kapital organizacije. Temeljna naloga menedžmenta je torej omogočiti zaposlenim, da postanejo uspešni in motivirani (Potočnik, 2000).

Z vidika ugotovitev v empiričnem delu diplomske naloge bi vodstvu predlagala, da je za inoviranje potrebno spodbujati z denarnimi in nedenarnimi nagradami predvsem ženske, ki so po raziskavi sodeč manj inovativne, vse zaposlene iz prve starostne skupine, ki so ravnokar vstopili v delovno razmerje ter najmanj izobražen kader proizvodnih delavcev. Ker gre v podjetju v večji meri za tehnično-tehnološke izboljšave in inovacije, so po mojem mnenju ženske na tem področju manj inovativne, zato bi predlagala, da jih vodstvo z ustreznimi nagradami spodbuja k drugim vrstam inovacij (organizacijske in upravljalne inovacije), ki so tudi potrebne za doseganje poslovne uspešnosti. Predvsem je potrebno vključiti v nagrajevanje žensk pohvale in priznanja, ki si jih ženske v večji meri želijo. Podjetje naj bi zlasti denarno spodbujalo k inoviranju tudi novo zaposlene, mlade do 25 let, v katerih se skriva pomemben potencial, vendar le-ta še ni primerno spodbujen s strani vodstva. Mladim bi poleg denarnih nagrad lahko ponudili tudi različne strokovne seminarje in dodatne izobraževalne tečaje. Tretja problematična skupina zaposlenih so delavci z osnovnošolsko izobrazbo, ki opravljajo rutinska dela v proizvodnji. Za večji uspeh pri inoviranju naj bi jim vodstvo popestrilo delovne naloge (obogatitev dela, rotacija med delovnimi mesti), omogočalo krajše izobraževalne tečaje ter udeležbo v dobičku. Tako bi se ta skupina zaposlenih počutila bolj vključena v sistem inoviranja.

7. ZAKLJUČEK

Inovacija in nagrada sta dva različna pojma, vendar vse bolj povezana in soodvisna eden od drugega. Nemogoče je pričakovati razvoj novih inovacij brez ustreznih spodbud oziroma nagrad, ki jih tako proizvodni delavec kot strokovnjak pričakuje in potrebuje za uspešno in motivirano delo. Namen moje diplomske naloge je bil definirati in teoretično predstaviti inovacije in nagrajevanje delovnih dosežkov, z empirično raziskavo preveriti zastavljene hipoteze, ter prikazati stanje na tem področju v izbranem podjetju.

Danes živimo v družbi znanja. Razvoj je povezan z znanjem na vseh področjih delovanja. Posamezniki oziroma organizacije, ki stagnirajo na "lovorikah" preteklih rezultatov, zaostajajo za hitrejšim, uspešnejšimi in bolj inovativnimi. Omejenost le na eno področje inoviranja ni dovolj za uspešen boj s konkurenco. Podjetje, ki investira v tehnično-tehnološke inovacije, ne sme zaostajati na področju vodenja in organizacije dela, zato naj bi upoštevalo tudi organizacijske in upravljalne inovacije. Podjetja naj bi jim za ohranjanje konkurenčnosti pripisala vse večji pomen, saj so povezane z iskanjem novih metod vodenja, poslovanja in organiziranja različnih segmentov dela. Nove metode vključujejo vse več zaposlenih v proces odločanja in jim dodeljujejo več nalog, napredovanje in posledično vse več odgovornosti, kar vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, občutek pripadnosti in željo po nenehnem razvoju.

Na področju nagrajevanja zaposlenih naj se podjetja oddaljujejo od zgolj kratkoročnih denarnih spodbud in se ozirajo na dolgoročno zadovoljstvo zaposlenih. Dolgoročno zadovoljstvo pa naj izhaja iz tega, da zaposleni glede na izobrazbo, inovacijske sposobnosti in doseganje konkretnih rezultatov zasede boljše delovno mesto, napreduje na višji položaj z večjo odgovornostjo, da je javno pohvaljen ali da si z nagrado pridobi ugled v družbi. Upoštevati je potrebno tudi vse faktorje človekovega zadovoljstva in pri tem individualno obravnavati vsakega zaposlenega. Pravo zadovoljstvo občuti posameznik, ki je individualno obravnavan in ima sočasno občutek pripadnosti celoti.

S pomočjo empirične raziskave sem prišla do sledečih rezultatov. V podjetju Intra lighting d.o.o., Miren je še vedno denar najpogostejša oblika nagrade za predlagane inovacije oziroma delovne dosežke. Tudi zaposleni si posledično na prvem mestu želijo denarne nagrade. Ženska in moška populacija se pri tem razlikujeta. Ženske so v večji meri rade pohvaljene za delovne dosežke, moškim pa je pomembnejši ugled. Nagrade so v podjetju oblikovane za vse zaposlene enako, tako da pri podeljevanju nagrad ni upoštevana želja oziroma potreba vsakega posameznika posebej. Posamezniki, ki prejmejo denarno nagrado, le-to namenijo varčevanju. Menim, da je slednje vzrok za izbiro te vrste nagrade, saj ostalih ni mogoče privarčevati. V tem podjetju so moški bolj inovativni, predlagajo večje število inovacij v obdobju enega leta. To ugotovitev lahko povežem z dejstvom, da prevladujejo tehnično-tehnološke inovacije, ki pa so že tradicionalno pretežno moško področje dela.

Menim, da je podjetje Intra lighting d.o.o., Miren na pravi poti izvajanja sistema nagrajevanja zaposlenih, saj posveča veliko pozornost zadovoljstvu zaposlenih in išče nove oblike spodbude za inoviranje. Podjetje si zastavlja nove cilje in stremi k njihovi realizaciji. Prizadeva si razviti učinkovit sistem nagrajevanja in želi nazorno prikazati dosežke zaposlenih s pomočjo računalniškega programa "Možgani na on". Z vlaganjem v znanje ter s primernim motiviranjem zaposlenih bo podjetje lahko uspešno sledilo konkurentom na področju inovacij, razvijajoč konkurenčne prednosti.

8. LITERATURA IN VIRI

1. Aiman-Smith, L., Goodrich, N., Roberts, D., Scinta, J. (2005): Assessing your Organization's Potential for Value Innovation. Arlington: Research-Technology Management (2), 37.
2. Armstrong, M. (1999): Employee Reward. Second edition. London: Institute of Personnel and Development.
3. Berginc, J. in Krč, M. (2001): Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
4. Bučar, M. (2001): Razvojno dohitevanje z informacijsko tehnologijo. Ljubljana: FDV.
5. Bučar, M. in Stare, M. (2003): Inovacijska politika male tranzicijske države. Ljubljana: FDV.
6. Crnica, S. (2002): Za varčna svetila se zanimajo tudi zahtevnejši kupci. Delo. 18.5.2002, str. 6.
7. Cutler, G. (2005): Jeff Requests Time to Innovate. Arlington: Research-Technology Management (2), str. 60-62.
8. Denny, R. (1997): Motivacija za uspeh. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Dessler, G. (2003): Human Resource Management. Ninth edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
10. Drobež, L. (2003): Motivacija in sistem nagrajevanja: Primer špedicijskega podjetja Q (diplomsko delo). Ljubljana: EF.
11. Evans, E., Ward, P.L., Rugaas, B. (2000): Management Basics for Information Professionals. New York: Neal-Schuman Publishers, Inc.
12. Freeman, C. in Soete, L. (1997): The Economics of Industrial Innovation. Third edition. London: A Cassell Imprint.
13. Honigsman, M. (2002): Analiza inovativnosti v podjetju Krka, Novo Mesto (diplomsko delo). Ljubljana: EF.

14. Ilič, B. (2004): Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami. V: Svetlik, I. in Ilič, B. (ur.): Razpoke v zgodbi o uspehu, 2004. Ljubljana: Založba Sophia, str: 174-202.
15. Ilič, B. in Pretnar B. (2004): The Economic Notion of the Incentive to Invent in the Legal. Ljubljana: Economic and Business Review. (4), str. 275-295.
16. Ilič, B (2001): Socioekonomski dejavniki spodbude za inoviranje v podjetju (doktorska disertacija). Ljubljana: FDV.
17. Ilič, B. (1999): Ekonomski vidiki patentirane inovacije v luči tržnih struktur (magistrsko delo). Ljubljana: EF.
18. Kavčič, B. (1991): Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: DZS.
19. Kavčič, B. (1987): Sociologija dela. Ljubljana: Delavska enotnost.
20. Kocbek, D. (2004): Inovacije v novih članicah EU. Slovenija prva po uporabi inovacij. Delo. 18.12.2004, str. 3
21. Kos, M. (2005): Inovacijska strategija Slovenije. Inovacije ločijo dobre od slabih. Delo. 14.1.2005 str. 16.
22. Kos, M. (1996): Inovacijski menedžment. Priročnik za mala in velika podjetja. Ljubljana: FDV.
23. Krstić-Florjančič, S. (2004): Nagrade in motivacija zaposlenih (magistrsko delo). Ljubljana: EF.
24. Kramžar, T. (2003): Odločanje o sprejetju organizacijske inovacije: Študija primera (diplomsko delo). Ljubljana: FDV.
25. Lah, M. (2000): Temelji ekonomije. Ljubljana: Fora.
26. Lipičnik, B. In Mežnar, D. (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Human Resource Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Lipičnik, B. (1994): Motivacija in motiviranje. V Možina, Stane (ur.): Management. Didaktika, Radovljica. Stran: 448-523.
28. Mesner-Andolšek, D. in Štebe, J. (2004): Prenos upravljanja človeških virov na vodje. V: Svetlik, I. in Ilič, B. (ur.): Razpoke v zgodbi o uspehu, 2004. Ljubljana: Založba Sophia. Str: 36-65.
29. Mešl, M. (2003): Izobraževanje na prehodu v družbo znanja z vidika držav v tranziciji (diplomsko delo). Ljubljana: FDV.

30. Možina, S. (2002): Management kadrovskih virov. Ljubljana: FDV.
31. Muc, M. (2001): Management, kakovost, razvoj – zbornik drugega strokovnega posveta. Koper: Visoka šola za management v Kopru
32. Mulej, M. in soavtorji (1994): Inoviranje managementa. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
33. Mulej, M. (1997): Inovacijski management in inoviranje managementa. V: Rebernik, M. (ur.): Podjetništvo in management malih podjetij, 1997. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Fakulteta za strojništvo, str. 125-167.
34. Mulej, M. in soavtorji (2000): Dialektična in druge mehkosistemske teorije (podlaga za celovitost in uspeh managementa). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
35. Novak, M. (2002): Inoviranje v podjetju (magistrsko delo). Ljubljana: EF.
36. Pretnar, B. (2002): Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju. Ljubljana: GV Založba.
37. Pretnar, B. (1998): The Future Evolution of the International legal Framework for intellectual Property Protection. Ljubljana: Manuskript.
38. Schumpeter, J. A. (1939): Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process. Volume 1. New York and London: McGraw-Hill Book Company, Inc.
39. Steers, M. R., Porter, W. L. (1987): Motivation and Work Behavior. Forth edition. New York: McGraw-Hill Book Company
40. Sušjan, A. (2002): Teorija ekonomske rasti: klasična, neoklasična, keynesianska. Ljubljana: EF.
41. Sušjan, A. (1995): Postkeynesianska ekonomska teorija. Vzpostavljanje alternative neoklasični ekonomiki. Ljubljana: DFV.
42. Traven, S. (1998): Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
43. Twiss, B. (2001): Upravljanje tehnološke inovacije. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Uhan, S. (2000): Vrednotenje dela II. Motivacija – uspešnost - plača (osebni dohodek). Kranj: Založba moderna organizacija.
45. Volk, L. (2004): Devet od desetih ne investira. Delo. 18.5.2004, str. 15.

46. Zupan, N. (2002): Plače in nagrajevanje zaposlenih. V: Stane Možina (ur.): Management kadrovskih virov. Ljubljana: FDV. Str. 291- 324.
47. Zupan, N. (2001): Nagradite uspešne. Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: GV Založba.
48. European Commission (1995) :Green Paper on Innovation. Predstavitev dobljena 23.4.2005 na:
<http://europa.eu.int/en/record/green/gp9512/ind-inn.html>.
49. Policy Brief (2000): Science, Technology and Innovation in the New Economy. Predstavitev dobljena 2.7.2005 na:
<http://www.oecd.org/dataoecd/3/48/1918259.pdf>.
50. Policy Brief (2002): Oecd global forum on the knowledge economy policy frameworks for the knowledge based economy: icts, innovation and human resources. Predstavitev dobljena 5.7.2005 na:
<http://www.oecd.org/dataoecd/3/0/12003288.pdf>.
51. Dialogos (2004): Managersko (ne)znanje. Predstavitev dobljena 4.7.2005 na:
<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/managersko-znanje/>
52. Dimitrovski, I. (2003): Zaključno poročilo uvajanja metode 20 ključev. Predstavitev dobljena 4.7.2005 na:
http://www.mg-rs.si/razvoj_podjetniškega_sektorja/povecanje_produkтивности/20_ključev_sava_is_kraemeco.php
53. Value Based Management (2005): Kaizen philosophy and kaizen method. Predstavitev dobljena 22.4.2005 na:
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_kaizen.html
54. Commissione delle comunita europee (2003): Comunicazione della commissione al consiglio, al parlamento europeo, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni. Predstavitev dobljena 22.4.2005 na:
http://europa.eu.int/comm/enterprise/innovation/communication/doc/innovation_comm_it.pdf
55. Hagal, J. (2005): The next frontier of innovation. New York: McKinsley Quarterly (3), st.82. Predstavitev dobljena 21.6.2005 na:

- <http://weblinks2.epnet.com/citation.asp>
56. S franšizo do uspeha. Predstavitev dobljena 24.8.2005 na:
<http://www.fransiza.net/index-sl.html>
57. Wood, A. (2004): Rewarding Innovation. New York: Chemica Week (31), st. 3
Predstavitev dobljena 11.8.2005 na:
<http://weblinks1.epnet.com/citation.asp>
58. Intra lighting d.o.o., Miren. Predstavitev dobljena 28.8.2005 na:
<http://www.intra.si/opodjetju/zgodovina.aspx>
59. Statistični urad RS. Predstavitev dobljena 28.8.2005 na:
http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=6&leto=2004&jezik=si
60. Leiponen, A. (1995): Innovation. New York: Journal of Industry Studies.
Predstavitev dobljena 11.7.2005 na:
<http://proquest.umi.com>
61. Baldwin, J. R. In Hanel, P. (2003): Innovation and Knowledge creation in an
Open Economy. Cambridge: Cambridge University Press. Predstavitev dobljena
11.7.2005 na:
<http://www.cambridge.org/catalogue/catalogue.asp?isbn=0511057997>
62. Potočnik, A. (2000): Sodoben pristop k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih.
Ljubljana: Finance. (24.11.2000) Predstavitev dobljena 25.8.2005 na:
<http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/>
63. Interno gradivo podjetja Intra lighting d.o.o., Miren.
64. (1995) Zakon o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja. Uradni list
RS, št.45/95.
65. (1995) Zakon o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja – ZPILDR.
Uradni list RS, 45/95.
66. (1992, 1993, 1997) Zakon o industrijski lastnini – ZIL. Uradni list RS, 13/92,
27/93 in 5/97.
67. (1995) Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah – ZASP. Uradni list RS, 21/95.
68. (1998, 1999) Pravilnik o nagradah za inovacije, ustvarjenbe v delovnem razmerju
– PNIUDR. Uradni list RS, 31/98 in 13/99.

69. (1997) Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti. Uradni list RS, 40/97.

9. PRILOGE

Priloga A: Anketni vprašalnik

Branik, 20.4.2005

ANKETNI VPRAŠALNIK

Moje ime je Petra Birsa, sem absolventka Fakultete za družbene vede, sociologija, kadrovsko-menedžerska smer.

Pišem diplomsko nalogo na temo Inovacije in nagrajevanje delovnih dosežkov zaposlenih v podjetju Intra lighting d.o.o., Miren. V vašem podjetju ste mi omogočili, da se seznanim s to tematiko s pomočjo vprašalnika.

Rezultate anket bom uporabila za izdelavo empiričnega dela moje diplomske naloge.

Na vprašanja odgovarjate anonimno.

V naprej se vam zahvaljujem za vašo pomoč.

Izpolnjene vprašalnike prosim oddajte gospe Špeli Mulej.

Lep pozdrav.

Petra Birsa

1. Kakšna vrsta nagrade za inovacije oziroma podane koristne predloge prevladuje v podjetju:

1. denarne
2. nedenarne
3. simbolične ali praktične
4. napredovanje
5. pisna ali ustna pohvala.

2. Kakšno vrsto nagrade za inovacije oziroma podane koristne predloge bi Vi najraje prejeli:

1. denarne
2. nedarne
3. simbolične ali praktične
4. napredovanje
5. pisna ali ustna pohvala

3. Je bila za Vas spodbuda za inoviranje:

1. denar
2. napredovanje
3. ugled
4. pohvala

4. Ali je vrsta nagrade, ki ste jo prejeli:

1. oblikovana individualno po Vaših željah
2. oblikovana za vse enako

5. Katero vesto nagrade bi Vi raje prejeli, če bi lahko izbirali le med:

1. denarno nagrado
2. materialno nagrado (potovanje, foto aparat, kolo, mobilni telefon...)

6. Kako bi ocenili, da Vas vodstvo podjetja spodbuja pri ustvarjanju novih idej oz. inovacij:

1. precej
2. malo
3. ne motivira.

7. Na splošno, ali se Vam zdijo nagrade za inovacije:

1. visoke
2. normalne
3. prenizke.

8. Ali se Vam zdi sistem nagrajevanja pravičen:

1. da
2. ne

9. Kakšen način plačevanja oziroma denarnega nagrajevanja bi Vas najbolj motiviral za inoviranje:

1. določena fiksna plača z bonusi za določene inovacije,

2. delno fiksna plača z variabilnim delom, ki bi bil odvisen od delovnih ali inovativnih dosežkov,
3. udeležba v dobičku
4. izplačilo celotne ali dela nagrade v delnicah podjetja,
5. drugo-kaj?

10. Koliko koristnih predlogov oz. inovacij ste podali povprečno v obdobju enega leta:

1. 0
2. 1-3
3. več kot 3

11. Koliko ur po 8- urnem delavniku bi namenili ustvarjanju novih idej in inoviranju:

1. do 1 ure
2. 1-3 ur
3. več kot 3 ure
4. ne bi podaljševal-a delovnika

12. Ste zaradi uvedenih inovacij oz. podanih koristnih predlogov napredovali na višje delovno mesto:

1. da
2. ne

13. Koristne predloge in inovacije ustvarjate zgolj zaradi:

1. nagrade
2. osebnostnega razvoja
3. napredovanja
4. priznanja nadrejenih
5. napredka in razvoja podjetja

14. Katere vrste inovacij ste že kadarkoli predlagali:

1. tehnično-tehnološke (izboljšava določenega izdelka ali sprememba postopka izdelave)
2. organizacijske (vse spremembe organizacije dela in sodelovanja v podjetju)
3. upravljske inovacije (spremembe slogov vodenja podjetja)

15. Kako bi ocenili delovanje in uporabnost računalniškega programa »možgani na on«:

1. koristen (dobra preglednost in vodenje podatkov)

2. nekoristen

16. Denarna nagrada vam poleg plače omogoča:

1. nakup osnovnih potrebščin
2. nakup prestižnega blaga
3. varčevanje
4. varnost

17. Inovacije izvajate:

1. med delovnim časom
2. izven delovnega časa v podjetju
3. izven delovnega časa doma

18. Spol:

1. ženski
2. moški

19. Starost:

1. do 25 let
2. 26- 35 let
3. 36- 47 let
4. nad 48 let

20. Stopnja končane izobrazbe:

1. osnovna šola
2. poklicna šola
3. srednja šola
4. višja šola
5. visoka šola, univerza
6. specializacija, magisterij ali doktorat

21. Delovno mesto:

1. proizvodni delavec
2. vodja proizvodnje
3. strokovni delavec
4. vodstvo podjetja

22. Delovna doba v tem podjetju:

1. do 1 leta

2. 2-5 let
3. 6-9 let
4. nad 10 let

23. Koliko znaša vaš neto osebni dohodek mesečno:

1. do 100.000 sit
2. od 100.000 – 150.000 sit
3. 150.000 – 200.000sit
4. 200.000 – 300.000 sit
5. nad 300.000 sit

Najlepša hvala za sodelovanje.

Priloga B: Povezanost med spolom in vrsto spodbude za inoviranje

			spol		Total
			ženski	moški	
spodbuda za inoviranje	denar	Count	7	6	13
		Expected Count	6,9	6,1	13,0
		% within spodbuda za inoviranje	53,8%	46,2%	100,0%
		% within spol	41,2%	40,0%	40,6%
		% of Total	21,9%	18,8%	40,6%
		napredovanje	Count	4	2
	Expected Count	3,2	2,8	6,0	
	% within spodbuda za inoviranje	66,7%	33,3%	100,0%	
	% within spol	23,5%	13,3%	18,8%	
	% of Total	12,5%	6,3%	18,8%	
	ugled	Count	0	4	4
	Expected Count	2,1	1,9	4,0	
	% within spodbuda za inoviranje	,0%	100,0%	100,0%	
	% within spol	,0%	26,7%	12,5%	
	% of Total	,0%	12,5%	12,5%	
	pohvala	Count	6	3	9
	Expected Count	4,8	4,2	9,0	
	% within spodbuda za inoviranje	66,7%	33,3%	100,0%	
% within spol	35,3%	20,0%	28,1%		
% of Total	18,8%	9,4%	28,1%		
Total	Count	17	15	32	
Expected Count	17,0	15,0	32,0		
% within spodbuda za inoviranje	53,1%	46,9%	100,0%		
% within spol	100,0%	100,0%	100,0%		
% of Total	53,1%	46,9%	100,0%		

Preverjanje domnev s HI-kvadrat testom

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,641 ^a	3	,130
Likelihood Ratio	7,196	3	,066
Linear-by-Linear Association	,004	1	,952
N of Valid Cases	32		

a. 6 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,88.

Statistike za sklepanje o povezanosti

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,420			,130
	Cramer's V	,420			,130
	Contingency Coefficient	,387			,130
Interval by Interval	Pearson's R	-,011	,175	-,060	,953 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,018	,178	-,098	,923 ^c
N of Valid Cases		32			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Priloga C: Povezanost med spolom in številom koristnih predlogov v enem letu

			spol		Total
			ženski	moški	
število koristnih predlogov v enem letu	0	Count	10	3	13
		Expected Count	6,9	6,1	13,0
		% within število koristnih predlogov v enem letu	76,9%	23,1%	100,0%
		% within spol	58,8%	20,0%	40,6%
		% of Total	31,3%	9,4%	40,6%
	1-3	Count	7	6	13
		Expected Count	6,9	6,1	13,0
		% within število koristnih predlogov v enem letu	53,8%	46,2%	100,0%
		% of Total	21,9%	18,8%	40,6%
	več kot 3	Count	0	6	6
		Expected Count	3,2	2,8	6,0
		% within število koristnih predlogov v enem letu	,0%	100,0%	100,0%
% of Total		,0%	18,8%	18,8%	
Total	Count	17	15	32	
	Expected Count	17,0	15,0	32,0	
	% within število koristnih predlogov v enem letu	53,1%	46,9%	100,0%	
	% of Total	53,1%	46,9%	100,0%	

Priloga D: Povezanost med starostjo in spodbudo za inoviranje

			starost				Total
			do 25 let	26-35 let	36-47 let	nad 48 let	
spodbuda za inoviranje	denar	Count	2	8	2	1	13
		Expected Count	1,2	7,3	3,3	1,2	13,0
		% within spodbuda za inoviranje	15,4%	61,5%	15,4%	7,7%	100,0%
		% within starost	66,7%	44,4%	25,0%	33,3%	40,6%
		% of Total	6,3%	25,0%	6,3%	3,1%	40,6%
	napredovanje	Count	1	3	1	1	6
		Expected Count	,6	3,4	1,5	,6	6,0
		% within spodbuda za inoviranje	16,7%	50,0%	16,7%	16,7%	100,0%
		% within starost	33,3%	16,7%	12,5%	33,3%	18,8%
		% of Total	3,1%	9,4%	3,1%	3,1%	18,8%
	ugled	Count	0	3	1	0	4
		Expected Count	,4	2,3	1,0	,4	4,0
		% within spodbuda za inoviranje	,0%	75,0%	25,0%	,0%	100,0%
		% within starost	,0%	16,7%	12,5%	,0%	12,5%
		% of Total	,0%	9,4%	3,1%	,0%	12,5%
	pohvala	Count	0	4	4	1	9
Expected Count		,8	5,1	2,3	,8	9,0	
% within spodbuda za inoviranje		,0%	44,4%	44,4%	11,1%	100,0%	
% within starost		,0%	22,2%	50,0%	33,3%	28,1%	
% of Total		,0%	12,5%	12,5%	3,1%	28,1%	
Total	Count	3	18	8	3	32	
	Expected Count	3,0	18,0	8,0	3,0	32,0	
	% within spodbuda za inoviranje	9,4%	56,3%	25,0%	9,4%	100,0%	
	% within starost	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	9,4%	56,3%	25,0%	9,4%	100,0%	

Priloga E: Povezanost med starostjo in številom koristnih predlogov

			starost				Total
			do 25 let	26-35 let	36-47 let	nad 48 let	
število koristnih predlogov v enem letu	0	Count	1	6	4	2	13
		Expected Count	1,2	7,3	3,3	1,2	13,0
		% within število koristnih predlogov v enem letu	7,7%	46,2%	30,8%	15,4%	100,0%
		% within starost	33,3%	33,3%	50,0%	66,7%	40,6%
		% of Total	3,1%	18,8%	12,5%	6,3%	40,6%
	1-3	Count	1	8	3	1	13
		Expected Count	1,2	7,3	3,3	1,2	13,0
		% within število koristnih predlogov v enem letu	7,7%	61,5%	23,1%	7,7%	100,0%
		% within starost	33,3%	44,4%	37,5%	33,3%	40,6%
		% of Total	3,1%	25,0%	9,4%	3,1%	40,6%
	vec kot 3	Count	1	4	1	0	6
		Expected Count	,6	3,4	1,5	,6	6,0
		% within število koristnih predlogov v enem letu	16,7%	66,7%	16,7%	,0%	100,0%
		% within starost	33,3%	22,2%	12,5%	,0%	18,8%
		% of Total	3,1%	12,5%	3,1%	,0%	18,8%
	Total	Count	3	18	8	3	32
Expected Count		3,0	18,0	8,0	3,0	32,0	
% within število koristnih predlogov v enem letu		9,4%	56,3%	25,0%	9,4%	100,0%	
% within starost		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total		9,4%	56,3%	25,0%	9,4%	100,0%	

Priloga F: Povezanost med izobrazbo in spodbudo za inoviranje

			koncana šola					Total
			osnovna šola	poklicna šola	srednja šola	višja šola	visoka šola, univerza	
spodbuda za inoviranje	denar	Count	2	4	5	0	2	13
		Expected Count	1,6	2,4	5,3	1,2	2,4	13,0
		% within spodbuda za inoviranje	15,4%	30,8%	38,5%	,0%	15,4%	100,0%
		% within koncana šola	50,0%	66,7%	38,5%	,0%	33,3%	40,6%
	napredovanje	Count	2	0	2	0	2	6
		Expected Count	,8	1,1	2,4	,6	1,1	6,0
		% within spodbuda za inoviranje	33,3%	,0%	33,3%	,0%	33,3%	100,0%
		% within koncana šola	50,0%	,0%	15,4%	,0%	33,3%	18,8%
	ugled	Count	0	0	3	1	0	4
		Expected Count	,5	,8	1,6	,4	,8	4,0
		% within spodbuda za inoviranje	,0%	,0%	75,0%	25,0%	,0%	100,0%
		% within koncana šola	,0%	,0%	23,1%	33,3%	,0%	12,5%
	pohvala	Count	0	2	3	2	2	9
		Expected Count	1,1	1,7	3,7	,8	1,7	9,0
		% within spodbuda za inoviranje	,0%	22,2%	33,3%	22,2%	22,2%	100,0%
		% within koncana šola	,0%	33,3%	23,1%	66,7%	33,3%	28,1%
Total	Count	4	6	13	3	6	32	
	Expected Count	4,0	6,0	13,0	3,0	6,0	32,0	
	% within spodbuda za inoviranje	12,5%	18,8%	40,6%	9,4%	18,8%	100,0%	
	% within koncana šola	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
			12,5%	18,8%	40,6%	9,4%	18,8%	100,0%

Priloga G: Povezanost med izobrazbo in številom koristnih predlogov

			koncana šola					Total
			osnovna šola	poklicna šola	srednja šola	višja šola	visoka šola, univerza	
število koristnih predlogov v enem letu	0	Count	4	2	5	1	1	13
		Expected Count	1,6	2,4	5,3	1,2	2,4	13,0
		% within število koristnih predlogov v enem letu	30,8%	15,4%	38,5%	7,7%	7,7%	100,0%
		% within koncana šola	100,0%	33,3%	38,5%	33,3%	16,7%	40,6%
	1-3	Count	0	2	5	2	4	13
		Expected Count	1,6	2,4	5,3	1,2	2,4	13,0
		% within število koristnih predlogov v enem letu	,0%	15,4%	38,5%	15,4%	30,8%	100,0%
		% within koncana šola	,0%	33,3%	38,5%	66,7%	66,7%	40,6%
	vec kot 3	Count	0	2	3	0	1	6
		Expected Count	,8	1,1	2,4	,6	1,1	6,0
		% within število koristnih predlogov v enem letu	,0%	33,3%	50,0%	,0%	16,7%	100,0%
		% within koncana šola	,0%	33,3%	23,1%	,0%	16,7%	18,8%
	Total	Count	4	6	13	3	6	32
		Expected Count	4,0	6,0	13,0	3,0	6,0	32,0
		% within število koristnih predlogov v enem letu	12,5%	18,8%	40,6%	9,4%	18,8%	100,0%
		% within koncana šola	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
			12,5%	18,8%	40,6%	9,4%	18,8%	100,0%

