

**UNIVERZA V LJUBLJANI**

**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**NATAŠA MERKAN**

**MENTOR: DOC. DR. BRANKO ILIČ**

**NAGRAJEVANJE KOT DEJAVNIK SPODBUJANJA INOVATIVNOSTI V  
PODJETJU SITECO D.O.O.**

**DIPLOMSKO DELO**

**LJUBLJANA, 2006**

## Zahvala

Rada bi se zahvalila doc. dr. Branku Iliču za strokovno pomoč in spodbudo pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvalila pa bi se tudi mami, očetu in bratu Matjažu za podporo, ki so mi jo nudili tekom študija.

## **Nagrajevanje kot dejavnik spodbujanja inovativnosti v podjetju Siteco d.o.o.**

Povzetek:

V svoji diplomski nalogi sem želela preveriti, ali je nagrajevanje dejavnik, ki spodbuja oziroma motivira zaposlene za inoviranje. Tako sem najprej v teoretičnem delu naloge analizirala pojme inovacije, motivacije in nagrajevanja kot enega izmed možnih načinov motiviranja zaposlenih.

Nato sem opisala podjetje Siteco d.o.o. iz Maribora, ki se ukvarja s proizvodnjo svetilk in inženiringom razsvetljave. Na primeru tega podjetja bom preverila zastavljene raziskovale hipoteze. Zanimalo me je, ali zaposleni menijo, da jih podjetje dovolj spodbuja k inovativnosti, kaj zaposlene motivira, da inovirajo in kdo so tisti, ki zaposlene v podjetju najbolj motivirajo. Zanimalo pa me je tudi, kakšno nagrado si želijo zaposleni prejeti za inovacijo ali koristni predlog.

Vsako podjetje bi naj razvijalo inventivno okolje in spodbujalo ter pospeševalo motivacijo vsakogar, ki predstavlja inovacijski potencial. Kajti podjetja, ki se zadržujejo na preteklih uspehih in jim ne uspeva ohranjati inovativnega razvoja, lahko hitro postanejo nekonkurenčna. Menim, da vsa uspešna podjetja načrtno spodbujajo inovativno klimo in motivirajo zaposlene za ustvarjalnost. Fleksibilno nagrajevanje, primerno za nagrajevanje delovnih dosežkov, je eden izmed motivatorjev, s katerim se lahko zaposlene uspešno spodbuja k inoviranju.

Ključne besede: inovacija, motivacija, nagrajevanje.

## **Rewarding system as factor of innovation stimulation in the Siteco company**

Summary:

In my diploma work I wanted to examine if the rewarding system is a factor which stimulates or motivates the employees for innovation. In the theoretical part I analyzed the notion of innovation, motivation and rewarding system as one of possible ways to motivate the employees.

Then I described the Siteco company from Maribor, which produces luminaires and offers lighting engineering. Using the company's case I will examine the set of research hypotheses. I was interested in whether the employees believe that the company stimulates them sufficiently to innovation, what motivates the employees for innovation and who are the ones that motivate them mostly. I was also interested in what kind of reward the employees wish to receive for innovation or a useful suggestion.

Every company is supposed to develop inventive surroundings and stimulate and accelerate motivation of any person that represents an innovation potential. Companies which retain on past success and do not prosper in keeping an innovative development can quickly become non-competitive. In my opinion, all successful companies systematically encourage innovating organizational climate and motivate the employees in creativeness. Flexible rewarding system, suitable to reward work achievements is one of the motivation factors which can efficiently stimulate the employees for innovation.

Key words: innovation, motivation, rewarding system.

## KAZALO

<b>1. UVOD.....</b>	<b>6</b>
<b>2. INOVACIJE IN INOVIRANJE .....</b>	<b>8</b>
2.1. DEFINICIJE POJMOV .....	8
2.2. TIPOLOGIJA INOVACIJ .....	11
2.3. INOVACIJSKI PROCES.....	15
2.4. SPODBUDE ZA INOVIRANJE .....	18
2.4.1. PATENTNI SISTEM IN SPODBUDA ZA INOVIRANJE .....	18
2.4.2. TRŽNE STRUKTURE IN SPODBUDA ZA INOVACIJE .....	19
2.4.3. VELIKOST PODJETJA IN SPODBUDA ZA INOVIRANJE .....	20
2.4.4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN SPODBUDA ZA INOVIRANJE .....	21
2.4.5. DRUGE SPODBUDE, KI POSPEŠUJEJO INOVIRANJE .....	22
2.5. INTELEKTUALNA LASTNINA .....	23
2.6. TEORIJE INOVACIJ .....	26
2.6.1. SCHUMPETROVA TEORIJA.....	26
2.6.2. ENDOGENE TEORIJE RASTI.....	28
2.7. LIZBONSKA STRATEGIJA IN INOVACIJE .....	29
2.8. INOVATIVNO PODJETJE IN INOVACIJSKI MANAGEMENT .....	32
<b>3. MOTIVACIJA .....</b>	<b>36</b>
3.1. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV .....	36
3.2. VRSTE MOTIVOV .....	38
3.3. DEJAVNIKI, KI SPODBUJAJO IN VPLIVAJO NA MOTIVACIJO .....	40
3.4. POMEN MOTIVACIJE ZA INOVATIVNOST ZAPOSLENIH.....	42
3.5. NAČINI MOTIVIRANJA .....	43
3.5.1. MOTIVIRANJE POSAMEZNIKA .....	44
3.5.2. MOTIVIRANJE TEAMOV .....	44
3.5.3. NAČIN VODENJA IN MOTIVACIJA .....	45
3.5.4. KOMUNICIRANJE IN MOTIVACIJA .....	46
<b>4. NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH.....</b>	<b>47</b>
4.1. SISTEM NAGRAJEVANJA .....	47
4.2. VRSTE NAGRAD .....	48
4.2.1. NOTRANJE IN ZUNANJE NAGRADE .....	49
4.2.2. FINANČNE ALI DENARNE NAGRADE .....	49
4.2.3. NEFINANČNE NAGRADE.....	50
4.2.4. NEMATERIALNE NAGRADE .....	50
4.3. DELOVNA USPEŠNOST ZAPOSLENIH .....	51
4.3.1. NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI .....	52
4.4. NAGRAJEVANJE INOVATORJEV .....	54
4.4.1. OMEJENOST DENARNIH NAGRAD PRI SPODBUJANJU INOVACIJ .....	56
<b>5. PODJETJE SITECO D.O.O.....</b>	<b>59</b>
5.1. SPLOŠNO O PODJETJU .....	59
5.2. INOVACIJE IN INOVIRANJE V PODJETJU .....	60
5.3. NAGRAJEVANJE INOVACIJ IN PREDLOGOV ZA IZBOLJŠAVE.....	65
5.3.1. NAGRAJEVANJE PREDLOGOV IZBOLJŠAV .....	65
5.3.2. NAGRAJAVANJE INOVACIJ .....	66

<b>6. EMPIRIČNA ANALIZA.....</b>	<b>69</b>
6.1. NAMEN EMPIRIČNE ANALIZE IN METODA ZBIRANJA PODATKOV .	69
6.2. HIPOTEZE.....	69
6.3. OBDELAVA PODATKOV .....	70
6.4. REZULTATI EMPIRIČNE ANALIZE .....	70
6.4.1. ZNAČILNOSTI VZORCA .....	70
6.4.2. REZULTATI ANKETE.....	71
6.4.3. PRIMERJAVA MED SPOLOMA, IZOBRAZBO IN STAROSTJO ZAPOSLENIH .....	75
<b>7. ZAKLJUČEK.....</b>	<b>80</b>
<b>8. LITERATURA.....</b>	<b>82</b>
<b>9. PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK .....</b>	<b>91</b>

## 1. UVOD

V razmerah današnjega, dinamičnega podjetniškega okolja, ko je poudarek na nenehnem ustvarjanju novega, boljšega in bolj funkcionalnega produkta, procesa ali storitve, torej vsega, kar ustvarja dodano vrednost, sta ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih ključnega pomena za preživetje in konkurenčnost podjetij.

Intelektualni kapital postaja v ekonomiji znanja vse pomembnejši strateški dejavnik bogastva in konkurenčne prednosti na trgu. In prav znanje je eden od predpogojev za inovativnost posameznika. Prav tako pa je mogoče sposobnosti in intelektualni potencial iz zaposlenih izvabljeni oz. zagotavljati s stimulativnim nagrajevanjem, usmerjenim v nagrajevanje inovativnih dosežkov zaposlenih (Ilič, 2004b).

Kreativnost in inovativnost zaposlenih je izrazito individualnega značaja in v neki meri tudi stvar osebne angažiranosti. V tem smislu je pomemben motivacijski vidik inovacijske dejavnosti. S sistemom različnih materialnih in nematerialnih spodbud in nagrad je posredovana inovatorju pomembna informacija, ki vpliva na njegovo inovacijsko obnašanje. S primerno nagrado, ki je prilagojena njegovim potrebam in ciljem, mu vodstvo podjetja namreč pokaže, da njegovo delo oz. inovativnost ceni. Če pa nagrada ne bo ustrezna naporu, ki ga je vložil v inovacijo, se kmalu ne bo več posvečal inovacijam. Z ustreznim nagrajevanjem inovacij lahko torej pomembno motiviramo zaposlene in njihovo ustvarjanje inovacij.

Nagrajevanje je eden izmed možnih načinov motiviranja zaposlenih za inoviranje in doseganje drugih delovnih dosežkov. Uspešno upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja lahko namreč vodi k boljšim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih. Neustrezno ravnanje na tem področju pa povzroča demotiviranost in slabe medsebojne odnose, ter utegne celo pomeniti tudi odhod tistih ključnih kadrov, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti prispevajo največ.

Namen moje diplomske naloge je pokazati pomembnost motiviranja zaposlenih z nagrajevanjem za spodbujanje inovativnosti v podjetju. Tako bom v prvem poglavju opisala definicije inovacij, tipologijo inovacij, teorije inovacij, inovacijsko podjetje,

pa tudi pojem intelektualne lastnine in Lizbonsko strategijo. V drugem poglavju se posvečam motivaciji zaposlenih. Analizirala bom možne načine motiviranja zaposlenih, s katerimi lahko pospešimo in spodbudimo njihovo inovativnost in ustvarjalnost. V tretjem poglavju pa bom preučila nagrajevanje zaposlenih kot možen način za spodbujanje inovativnosti in kreativnosti zaposlenih. V naslednjem poglavju bom opisala podjetje Siteco d.o.o. in način nagrajevanja inovacij v tem podjetju. Nato pa bom z empirično analizo v podjetju Siteco preverjala postavljene raziskovalne hipoteze.

Tako bom v diplomski nalogi skušala preveriti naslednje hipoteze:

- Zaposleni s peto stopnjo izobrazbe (srednja šola) podajajo največ inovacij oz. koristnih predlogov.
- Nagrajevanje je temeljni dejavnik za spodbujanje inovacij.
- Ženske želijo kot nagrado za inovacijo prejeti nedenarno nagrado (izlet ali potovanje), moški pa denarno nagrado.
- Zaposlene z višjo izobrazbo za inoviranje najbolj motivirajo lastni vzgibi, zaposlene s nižjo izobrazbo pa vodstvo, nadrejeni in sodelavci.
- Mlajše zaposlene podjetje dovolj motivira za inoviranje, medtem, ko starejše premalo.

V svoji diplomski nalogi bom uporabila komparativno metodo, torej primerjavo različnih teoretičnih virov, in opisno metodo. V empiričnem delu pa bom za analizo podatkov uporabila kontingenčne tabele, grafe in Hi- kvadrat test.

## **2. INOVACIJE IN INOVIRANJE**

Dinamičnost in globalnost postajata najpomembnejša konkurenčna dejavnika podjetij. Podjetja želijo povečati svojo konkurenčnost pogosto tudi z inovacijami. Inovativnost je tako v sodobnih razmerah poslovanja postala ključni dejavnik gospodarskega in celotnega družbenega razvoja.

Prav zato ima Evropska Unija do leta 2010 zelo ambiciozne cilje na področju raziskav in razvoja. Z dvigom vlaganj v to področje na 3 % bruto domačega proizvoda želi zgraditi okolje, ki bo omogočilo, da postane »Evropa najbolj konkurenčno in dinamično na znanju temelječe gospodarstvo« (EC, 2002).

Ker torej brez inovacij ni mogoč dolgoročen in konkurenčen obstoj podjetja, naj bi se temu dejstvu prilagodilo ne samo vodenje, temveč tudi splošen pristop k organiziranju in upravljanju podjetja. Cilj podjetij v družbi znanja je torej postati inovativno podjetje.

Tako Mills in Delbecq razkrivata ključne značilnosti, ki razlikujejo visoko inovativna podjetja od ostalih. Trdita, da naj bi vodstvo podjetja finančno in emocionalno podpiralo inovacije, torej prepoznalo vodje inovacijskih projektov in jim ponujalo popolno podporo. V bistvu naj bi torej inovacije dobile podporo na vseh nivojih podjetja na povsem enakovreden način. Inovativna podjetja naj bi bila blizu potrebam kupca in bila v vsakem času sposobna oceniti njihov tržni potencial. Vodstvo podjetja pa bi naj tudi zagotovilo takšen strukturiran metodološki sistem, kjer se vsaka inovacija izvaja skozi sistem opazovanja in ocenjevanja do končne implementacije (Mills in Delbecq, 1985).

### **2.1. DEFINICIJE POJMOV**

Pojem inovacije avtorji razlagajo na podoben način in se med seboj tudi dopolnjujejo. V nadaljevanju bom obrazložila pojme, ki se bodo najpogosteje pojavljali v tem delu.

Evropska unija je v dokument Green Paper on Innovation leta 1995 zapisala naslednjo definicijo inovacij: »Inovacija je obnovev ali povečanje spektra izdelkov in storitev ter povezanih trgov, uvajanje novih metod proizvodnje, dobave in distribucije,



uvajanje sprememb v vodenju, organizaciji dela in pogojih dela ter sposobnostih delovne sile« (EC, 1995).

Eno prvih definicij je podal Schumpeter. Zanj so inovacije ekonomska sprememba in rezultat podjetniškega delovanja in pomenijo spremembo produkcijske funkcije, obenem pa so gibalno ekonomskega razvoja, saj skozi proces destrukcije porušijo splošno ekonomsko ravnotežje (Schumpeter, 1951).

Krošlin trdi, da inovacija ni le radikalna novost, ki jo nekdo razvije prvi, niti ni samo drobna tehnološka novost in tudi ni zgolj nov izdelek ali storitev. »Inovacija je vsaka izboljšava ali druga novost, ki jo njeni uporabniki sprejmejo kot koristno« (Krošlin, 2005:95). Inovacije zajemajo torej dejavnosti, s katerimi podjetje razvija in izboljšuje proizvodno sredstvo, proizvodni postopek ali storitev do tiste točke, ko se novost pokaže kot ekonomsko upravičena in tržno sprejeta (Bučar in Stare, 2003:15).

Tudi Afuah se strinja s takšnim pojmovanjem inovacije, saj meni, da je inovacija seštevek invencije in komercializacije. Inovacija je uporaba nove tehnologije ali znanja, da se lahko ponudi kupcem nov proizvod ali storitev (Afuah, 1998:13).

Mulej meni, da se za inovacijo šteje vsaka novost, za katero uporabniki menijo, da jim prinaša korist, s tem pa imajo korist tudi avtorji inovacije. Med te novosti šteje izume, nove oblike teles, slike in risbe pa tudi tehnične izboljšave ter koristne predloge (Mulej, 1994).

Inovacija je vsekakor nekaj novega, nov proizvod, nov proces, nove prodajne poti ali nov reklamni izdelek, torej bistveno več kot le tehnična novost. »Novost je v tem, da so nameni in sredstva povezani v do zdaj nepoznani obliki. Ta povezava se mora uveljaviti na trgu ali v znotrajobratorni uporabi« (Kos, 1996:17).

Drucker pa razume inovacijo kot specifično orodje podjetnikov, t.j. sredstvo, s katerim izkoristijo spremembo kot priložnost za uspešen posel. Trdi, da morajo podjetniki nenehno iskati nove izvore inovacij, spremembe in njihove simptome, saj nam prav ti kažejo priložnosti za uspešno inoviranje (Drucker, 1999:17).

Kot lahko opazimo, avtorji razumejo in definirajo inovacijo na podoben način. Vsi kot temeljni pogoj za to, da lahko neko intelektualno stvaritev opredelimo kot inovacijo, izpostavljajo njeno novost in koristnost za uporabnika. Finančno korist pa ima tudi inovator in s tem posledično tudi podjetje, v katerem je zaposlen.

Arrow invencijo razume kot proizvodnjo znanja oz. kot proizvodnjo informacij (v Ilič, 2001). S to definicijo se strinja tudi Rebernik: »Invencija je zamisel o novem izdelku ali procesu in obdelava detajlov v bistveni, a rudimentalni obliki« (Rebernik, 1990:111).

Tudi Tidd, Bessant in Pavitt razumejo invencijo kot prvi korak v dolgem procesu uspešne vpeljave ideje v splošno uporabo in nato »priznanje« inovacije kot koristne od uporabnikov (Tidd, Bessant in Pavitt, 1997:24).

In kakšna je povezava ali razlika med inovacijo in invencijo?

Rebernik trdi, da najprej nastane invencija in nato potencialna inovacija. Ta pomeni uporaben, a ne nujno tudi donosen domislek. Šele ko se dokaže, da je domislek koristna novost, jo lahko razumemo kot inovacijo. Inovacijo in invencijo torej razume kot dve fazi v istem razvojnem procesu (Rebernik, 1997:144).

Inovacija je proces uporabe znanja na osnovi invencije. Inovacija je torej uvajanje in realizacija novih idej na področju proizvodnje, novih proizvodov ali procesov poslovanja. Inovacija in invencija sta torej povezani, saj inovacija pomeni uvajanje invencije v praktično uporabo z namenom ekonomske koristnosti (Devetak, 1980:21). Tudi Berginc in Krč menita, da inovacija pomeni, da ustvarjalno idejo (invencijo) učinkovito in profitabilno prenesemo na trg. Torej: »Inovacija je uspešna implementacija uspešne ideje« (Berginc in Krč, 2001:158).

Invencija je prvič pojavljena ideja za nov produkt ali proces, medtem ko lahko inovacijo razumemo kot produkt ali proces, ki se prvič pojavi v praksi in je koristna za javnost. Tako se invencije lahko pojavijo povsod, tudi na univerzah, medtem ko se inovacije večinoma pojavljajo v podjetjih, saj je za njihovo implementacijo potrebno veliko znanja, sposobnosti, spretnosti in sredstev (Fagerberg, 2006).

Kot vidimo, se torej navedeni avtorji strinjajo, da sta v vsakem primeru invencija in inovacija povezani in da je invencija ena izmed stopenj v pridobivanju inovacije. Torej je invencija ideja ali zamisel, inovacija pa se nato doseže s prvo komercializacijo te ideje.

Znanstveno odkritje je po definiciji Ženevske konvencije iz leta 1978 dognanje pojavov, lastnosti in zakonitosti materialnega sveta, ki še niso znani (Likar, 2001:18). Je torej tako kot invencija prvotno novo spoznanje oz. zamisel.

Izum je ena od oblik inovacij in se razume kot rešitev določenega problema, ki ustreza merilom<sup>1</sup> za patentiranje (Pretnar, 2002).

Koristni predlog pa pomeni smotrnejšo rešitev ali izvedbo katere od funkcij v podjetju. Od njega se upravičeno pričakuje, da bo z nadaljnjim izpopolnjevanjem prispeval k povečanju dohodka podjetja (Uhan, 2000:380).

## 2.2. TIPOLOGIJA INOVACIJ

Schumpeter je leta že leta 1934 zelo natančno klasificiral inovacije. Ugotovil je, da je ekonomski razvoj določen z uvajanjem naslednjih novih kombinacij: uvedba nove dobrine, uvedba nove metode proizvodnje, odprtje novega trga, osvojitve novega vira dobave surovine ali polizdelkov ter uvajanje nove organizacije katerekoli panoge kot ustvarjanje monopolnega položaja ali njegovo razbitje (Schumpeter, 1951:66).

Inovacije je možno razvrščati po različnih merilih. Kos loči med 4 oblikami inovacij na osnovi odnosa med namenom in sredstvom. Tako loči inovacije, ki jih povzroči namen<sup>2</sup>, inovacijo, ki so jo povzročila sredstva<sup>3</sup>, radikalno inovacijo<sup>4</sup> in postopno inovacijo<sup>5</sup>. Potem loči glede na substrat inovacije proizvodno in procesno inovacijo, glede na funkcijsko področje pa loči med inovacijami prodaje, logistike, nabave (Kos, 1996:17-18).

Pri tipologiji inovacij najpogosteje najdemo dva pristopa (glej sliko 2.1). Prvi razporeja inovacije glede na to, kaj se spreminja (produktne in procesne inovacije). Drugi pristop pa razporeja inovacije glede na to, kako se spreminjajo in tako pridemo po drugem pristopu do izboljševalnih inovacij (evolucijske, prirastne<sup>6</sup>, postopne) in radikalnih inovacij<sup>7</sup> (revolucionarne, spektakularne) (Rebernik, 1990:121).

---

<sup>1</sup> Merila za patentno varstvo so: novost, inventivnost in industrijska uporabljivost. Patent je pravno sredstvo, s katerim se zavaruje nov izum (Bohinc in Kete-Ujčič, 2001).

<sup>2</sup> Namen je nespremenjen, vendar se ponujajo nova sredstva za izpolnitev tega namena (Kos, 1996:17).

<sup>3</sup> Nastane nov namen, ki se zadovoljuje z nespremenjenimi sredstvi (Kos, 1996:17).

<sup>4</sup> V tem tipu inovacije je postavljen nov namen in hkrati se ponujajo nova sredstva za izpolnitev tega namena (Kos, 1996:17).

<sup>5</sup> Pri tem tipu inovacije so tako sredstva kot namen nespremenjeni (Kos, 1996:17).

<sup>6</sup> Se pojavljajo v poslovnem sistemu kot rezultat delovanja dveh principov: učenja z izdelavo in učenja z uporabo (Rebernik, 1990:123).

<sup>7</sup> Inovacije so radikalne, če je produkt ali proces tako superioren, da obstoječi produkt ali proces ni več konkurenčen (Afuah, 1998:15).

Slika 2.1: Matrika možnih inovacij

		KAJ	
		Produkt	Proces
KAKO	Postopno	izboljšave na izdelkih	izboljšave v procesih
	Radikalno	radikalne novosti izdelkov	radikalne novosti procesov

Vir: Rebernik (1990:121).

Freeman in Soete (1997) razločujeta 4 tipe tehničnih inovacij: inkrementalne, radikalne, spremembe tehnološkega sistema in tehnološke revolucije. Govorita pa tudi o organizacijskih inovacijah. Menita, da so lahko tehnične in organizacijske inovacije povezane znotraj in zunaj inovativnih podjetij. Tehnične inovacije lahko neposredno vpeljejo organizacijske (spremembo organizacijske ali menedžerske strukture), pri čemer so slednje tako rezultat procesih ali proizvodnih inovacij. Damanpour (1991:560) govori o organizacijskih inovacijah skozi dihotomijo tehničnih in administrativnih inovacij. Tehnične se nanašajo na izdelke, storitve in tehnologijo procesov, in so povezane z osnovnimi delovnimi dejavnostmi, medtem ko administrativne vključujejo organizacijsko strukturo in administrativni proces ter so povezane z osnovnimi delovnimi aktivnostmi organizacije in managementom.

Organizacijske inovacije so skupek pozitivne medsebojne interakcije tehničnih in administrativnih inovacij pri vplivanju na delovanje organizacije. Organizacijske inovacije so torej pomemben mediator med tržno orientacijo (market orientation) in organizacijskim delovanjem (organizational performance) (Han, Kim in Srivastava, 1998).

Tidd, Bessant in Pavitt ločijo inovacije po doseženi velikosti spremembe (preoblikovanje, radikalna sprememba, inkrementalna sprememba) in po tem, kaj je to, kar se je spremenilo (produkt, storitev, proces) (glej sliko 2.2).

Slika 2.2: Dimenzije inovacijskega prostora

Dosežena velikost spremembe	Preoblikovalna			
	Radikalna			
	Inkrementalna			
		Produkt	Storitev	Proces

*Kaj se je spremenilo*

Vir: Tidd, Bessant in Pavitt (1997:7).

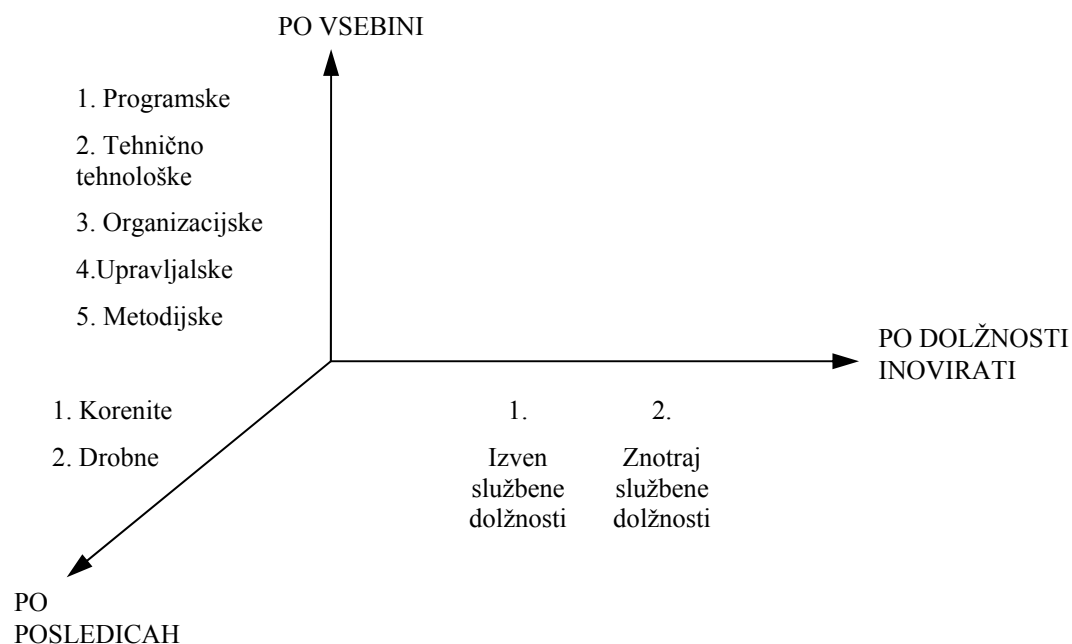
Menim, da konkurenčno prednost podjetja zagotavljajo radikalne spremembe. Te so namreč tiste, ki vplivajo ne samo na določen sektor ali področje, ampak na celotno družbo. Tako je npr. v preteklosti radikalno spremembo povzročila parna moč v 1. industrijski revoluciji ali pa današnji razvoj komunikacijskih in računalniških tehnologij. Inkrementalne inovacije se tekoče dogajajo v vsaki proizvodnji, čeprav z različno dinamiko glede na pritiske povpraševanja ali tehnološke možnosti podjetja (Freeman in Soete, 1997). Inkrementalne inovacije so torej majhne izboljšave nekega produkta. Menim, da lahko tudi te zagotovijo konkurenčno prednost podjetju, saj lahko ponudi podjetje potrošnikom boljši oziroma izboljšan produkt kot konkurenti.

Tudi Berginc in Krč (2001:169) ločita 4 tipe inovacij: izdelek, proces, marketing in management. Izdelčna inovacija pomeni nek nov izdelek ali storitev ali pa izboljšanje starega izdelka ali storitve. Procesna inovacija po meni izboljšanje procesov v organizaciji in se osredotoča predvsem na povečanje učinkovitosti. Ali kot meni Stoneman: »Inovacije procesov se nanašajo na generiranje, vpeljevanje in difuzijo novega proizvodnega procesa« (Stoneman v Ilič, 2001:39). Marketinška inovacija je povezana z trženjem in promocijo, managerska inovacija pa izboljša način vodenja podjetja.

Mulej (1999) konstruira tridimenzionalno razvrstitev inovacij, s katero pridemo do 20 tipov novosti (glej sliko 2.3). Najprej inovacije razdeli po 3 merilih in sicer po

vsebinsi, posledicah in dolžnosti inovirati. Nato loči glede na vsebino 5 tipov inovacij<sup>8</sup>, glede na posledice 2 tipa in tudi glede na dolžnosti 2 tipa<sup>9</sup>. Tako dobimo model 5×2×2.

Slika 2.3: Tipologija inovacij



Vir: Mulej (1999:405).

Največji donos je možno doseči s kombinacijo 1.1.1, vendar jo je tudi najtežje uresničiti. Najlažje uresničljiva je kombinacija 2.2.2, ki neposredno ne prinese velike ekonomske koristi, ustvarja pa kulturo, ki je naklonjena inoviranju (Mulej, 1999:407). Menim, da je najlažje uresničljiva kombinacija 2.2.2, ker manjše novosti lahko uvajajo vsi zaposleni in vsa podjetja, ne glede na velikost ali razpoložljivost finančnih sredstev. Tehnično-tehnološke inovacije so tiste, ki jih zaposleni lahko ustvarjajo tekom svojega dela in so zato razumljene kot inovacije znotraj službene dolžnosti.

<sup>8</sup> Programske inovacije pomenijo nov uspešen predmet in s tem nadaljnjo možnost za razvoj. Tehnične inovacije so nove lastnosti izdelkov in procesov; so bistvene, ker iz njih najlažje in najpogosteje nastanejo programske. Organizacijske so novosti pri postopkih neproizvodnega dela. Upravljaljske pomenijo nov, drugačen odnos v podjetju oz. nov stil vodenja. Metodijske pomenijo uporabo različnih metod aktiviranja zaposlenih (npr. krožki za kakovost) (Mulej, 1999:405-406).

<sup>9</sup> Službeni izum je izum, ki je ustvarjen v času trajanja delovnega razmerja ali v šestih mesecih od dneva, ko je delojemalcu prenehalo delovno razmerje. Ločimo neposredni službeni izum, ki je ustvarjen pri izpolnjevanju pogodbe o zaposlitvi, na izrecno zahtevo delodajalca ali na podlagi posebne pogodbe med delodajalcem in delojemalcem ter posredni službeni izum, ki je ustvarjen pri opravljanju poklica, če so k nastanku izuma pretežno pripomogle izkušnje, ki si jih je delojemalec pridobil na delovnem mestu, ali sredstva, ki mu jih je delodajalec dal na razpolago (ZPILDR, 1995).

Menim namreč, da si vsak zaposlen želi svoje delo olajšati, male tehnološke izboljšave proizvodnega postopka ali opreme pa jim to lahko omogočajo.

### **2.3. INOVACIJSKI PROCES**

Inovacije silijo konkurencu, da reagira na spremembe. Zato govorimo o inovacijski konkurenci. Na dinamično inovacijsko konkurencu lahko gledamo torej kot na permanentni proces. V fazi recesije svetovnega in domačega gospodarstva, pa tudi razmerah stagnacije je inovacijska konkurenca najbolj intenzivna (Ilič, 2004a:857).

»Inovacijski proces je proces organiziranega ustvarjanja invencij in njihove sistematične transformacije v inovacije« (Pretnar, 2002:31). S tem se strinja tudi Drucker (1999:44), saj meni, da naj bi bil inovacijski proces organiziran, sistematičen in racionalen.

Inovacija je rezultat inoviranja, procesa ustvarjanja od ideje, invencije do potencialne inovacije in končno realizirane inovacije. Ta proces je mnogostopenjski in zapleten. Pomembna v tem procesu je ustvarjalnost. Ustvarjalnost je ena redkih nujnih lastnosti, glede katerih ni bistvenih razlik med malimi in velikimi podjetji, nastajajo pa bistvene razlike glede posledic njenega neupoštevanja in neuporabljanja. Kdor ne spreminja ustvarjalnosti iz naravne lastnosti v inovativnost in tega ne počne celovito, je na slabšem kot drugi (Rebernik, 1997:153).

Carson opozarja, da je ustvarjalnost potrebna v vseh fazah inovacijskega procesa. »Ustvarjalnost mora biti lastnost dojemanja, spoznavanja skritega bistva, proizvodnje zamisli, izbiranje med njimi in njihove koristne uporabe pa tudi njenega vzdrževanja vse do popolne izrabe« (Carson v Rebernik, 1997:159).

Drucker govori o priložnostih za ustvarjanje, ki jih vidi na 7 področjih. Navaja jih kot 7 virov priložnosti za inoviranje. Prve 4 vire (nepričakovanost, neusklajenost, novosti temelječe na potrebah procesa, nenadne spremembe v strukturi panoge ali trga) najdemo v podjetjih ali javnih institucijah in jih torej prvi zaznajo zaposleni. Te priložnosti so v bistvu simptomi, ki so zanesljivi in jasni pokazatelji sprememb, ki se

dogajajo ali pa se v kratkem bodo zgodile. Nadaljni 3 viri priložnosti za inoviranje (demografske spremembe, spremembe v dojemanju in vzdušju, nova znanstvena in laična znanja) pa prihajajo iz zunanjega okolja (Drucker, 1999).

Menim, da je nepričakovan uspeh tisto področje, ki nudi največjo možnost za uspešno inovacijo, kajti na nobenem drugem področju priložnosti za inoviranje niso povezane s tako majhnim tveganjem.

Schumpeter je razčlenil inovacijski proces v 3 faze (t.i. trilogija) in sicer v: fazo invencije, fazo inovacije in fazo difuzije. Proces sproži invencija, to je vsakršna nova ideja, skica ali model, ki se nanaša na novo ali izboljšano pripravo, orodje, proizvod ali proces. Faza inovacije nastopi, ko in če podjetje prvič uporabi invencijo v gospodarske namene. »Dokler invencija ni uporabljena v praksi, je ekonomsko nepomembna« (Schumpeter, 1951:88).

Faza difuzije oz. imitacije pa se začne, ko je proizvod ali proces prepoznan kot boljši glede na obstoječe proizvode ali procese in pride do njegove uporabe tudi v drugih podjetjih. Difuzija je proces, v katerem je neka nova tehnološka oblika integrirana v ekonomijo, da vpelje spremembe v njeno strukturo (Metcalf, 1988:560).

Za podrobnejšo analizo delijo nekateri avtorji (Trommsdorff, 1990) inovacijski proces v naslednje zaporedje faz:

- Generiranje idej. Pobude za inoviranje lahko pridejo iz notranjega ali zunanjega okolja podjetja. Potrebno se je izogibati zaprekam kreativnosti in se zavedati, da je ustvarjalnost potrebno vzpodbujati.
- Selekcioniranje in analiza. Cilj prvega izbora inovacijskih idej je pregled razpoložljivih resursov in analiza potencialne možnosti uspešne ideje.
- Razvoj. Ta faza zajema raziskovalne in razvojne aktivnosti. Te lahko potekajo v oddelku podjetja ali pa jih prevzame zunanje podjetje.
- Testiranje. Gre za fazo testiranja realizirane ideje na trgu. Potrebno je testirati sprejemljivost izdelka ali storitve na trgu.
- Lansiranje na trg. Gre za usklajevanje marketinga v povezavi z določeno strategijo inoviranja.



Ali je mogoče proces nenehnih izboljšav povezati z inovacijskim procesom? Artáč meni, da je to možno, vendar le pod pogojem, če proces nenehnih izboljšav temelji na učinkovitem vodenju, uspešnih posameznikih in teamu, ki jih podpira. Pri tem naj bi inovacijski proces podpirala celotna organizacija (Artáč, 2005).

Razlago o vzrokih za nastanek inovacij lahko strnemo okrog vprašanja, ali inovacije povzročajo predvsem novo znanje ali povzročijo njihov nastanek pritisk povpraševanja. V literaturi zasledimo dva pristopa o tem, kako inovacije nastanejo: science-push (produkt nove ali izboljšane tehnologije) in demand-pull (odgovor na zahtevo tržišča).

Tako tudi Patel in Pavitt opredeljujeta dva modela inovacijskega modela. Prvi je znanstveni push ali linearni model, drugi pa povpraševalni demand-pull model. Pri prvem raziskovanje vodi v razvoj in nato v inovacijo in njeno difuzijo med uporabnike. Drugi pa je model, pri katerem sta stopnja in smer tehnološke spremembe stranski produkt drugih oblik ekonomske dejavnosti podjetja. (v Ilič, 2001:277)

Oba pristopa lahko razložimo na področju trženja. Push tako pomeni, da na trgu sicer ni večje potrebe po novem izdelku, a to potrebo na tržišču vseeno ustvarijo velike korporacije zaradi tehnološko-razvojnega pogleda na opravljeni razvoj. Pull pa predstavlja čisti marketinški koncept, ki jih razvoju diktirajo potrošniki skozi svoje potrebe (Likar, 2001:112).

Tako tudi ločimo dva mikro ekonomska vidika oglaševanja in R&R dejavnosti: klasični ali stroškovni in postkeynesianski ali investicijski pogled. Klasični vidik naj bi bil primernejši za podjetja, ki niso pretirano izpostavljena dinamičnemu konkurenčnemu okolju. Pač pa se soočajo s cenovno konkurenco in torej oglašujejo blago prilagojeno okusom suverenih potrošnikov. Postkeynesianski vidik pa bi naj ustrezal velikim oligopolnim korporacijam, ki lahko prek načrtovanja usmerjajo okuse potrošnikov. V tem primeru lahko govorimo o science-push inovacijskem modelu, saj podjetja z oglaševanjem produktnih inovacij, nastalih na podlagi načrtovanih investicij v R&R, ne le usmerjajo, ampak ustvarjajo in spreminjajo potrebe, želje in okuse potrošnikov (Ilič, 2004a).

Schumpeter je prepričan, da inovacije nastanejo zaradi ponudbe. To utemeljuje s tem, da so potrebe povpraševalcev sicer pomembne, da pa jih je o njih potrebno poučiti. Namreč: »Inovacije v ekonomskem smislu praviloma ne nastajajo tako, da nove

potrebe spontano nastanejo pri potrošnikih in se potem pod njihovim pritiskom zavrti produkcijski aparat« (Schumpeter, 1951:65).

Vendar pa mora teorija, ki želi pojasniti inovacijsko prakso, upoštevati tako ponudbo kot tudi povpraševanje. »Inovacija je tržno uspešna le ob sintezi povpraševanja in tehničnega napredka. Ob tem je skoraj nemogoče izločiti, kaj šele kvantificirati prispevek bodisi tehnične bodisi tržne komponente« (Pretnar, 2002:32).

Zavedati se moramo, da bi imele enostranske inovacije, ki bi upoštevale samo tehnološko plat, ali inovacije, ki bi upoštevale samo želje kupcev, majhne možnosti za uspeh. Večina inovacij namreč zahteva velik podjetniški napor, da uspe teoretične zamisli (science-push) tako aplicirati, da zadovolji zahteve prakse (demand-pull).

## **2.4. SPODBUDE ZA INOVIRANJE**

V tem poglavju bom pojasnila različne dejavnike, ki spodbujajo inoviranje. Konkurenčna inovacijska spodbuda izhaja iz potrebe po preživetju. Brez nje danes ni več možno ostati v poslu, saj ni panoge, v kateri inovacija ne bi bila vsakdanja aktivnost.

### **2.4.1. PATENTNI SISTEM IN SPODBUDA ZA INOVIRANJE**

Bistvo prevladujočih tradicionalnih pogledov v ekonomski analizi patentov lahko povzamemo takole: »Tradicionalno stališče o patentnem sistemu je, da patent daje imetniku patenta monopolno moč in da zato patentni sistem z omejevanjem uporabe patentiranega izuma povzroča družbene stroške« (Kitch, 1986:31).

Izumitelj si torej ustvari monopol za omejeno obdobje, če zaščiti svoj izum s patentom. Tako si pridobi monopolni dobiček in torej povrnjene nepovratne stroške za raziskave in razvoj (t.i. monopolna spodbuda za inoviranje).

Vendar pa so novejša razlaga in raziskave dokaza, da patenti v vsakdanjem poslovanju ne ustvarjajo tržnega monopola, ampak le lastninsko pravico, ki pa je izpostavljena konkurenčnim pritiskom na trgu. »Ne monopol v smislu ekskluzivne pravice, ampak intelektualna lastninska pravica kot lastninska pravica je ekskluzivna pravica, ki omogoča lastniku, da izključi ostale iz uporabe subjekta, ki je predmet pravice« (Kitch, 2000:1729).

Na imetnika patenta delujejo vsaj tri različne oblike konkurenčnega pritiska. Prvič, patentiran izdelek se lahko sooči s substituti. Drugič, na začetku veljavnosti patenta na trgu še vedno obstaja znana tehnologija, ki je konkurenčna novi in tretjič, proti koncu veljavnosti patenta je pričakovan vstop novih podjetij v neposredno konkurenco, kar imetnika patenta prisili, da uskladi cene s konkurenčno ravno (Kitch, 1986).

Konkurenčna spodbuda za inoviranje ima »namen« preprečiti negativen profit, torej izgubo, ki se bi neizogibno pojavila v odsotnosti nepretrgane inovativne aktivnosti. Inovacija je namreč najmočnejša tekmovalna sila, ki ustvarja nenehno tekmovanje med podjetji v konkurenci. Podjetja lahko vzpostavijo konkurenčno prednost in s tem povečajo dodano vrednost proizvodov v družbi, kjer ne prevladujejo monopoli. Tekmovanje na osnovi inovacij je torej odprto in možno za vsa podjetja, ki so pripravljena nameniti denar za svoje lastne raziskave in razvoj. Pojav zastojkarstva (t.i. free-riding) nastane v primeru, če podjetje svoje inovacije ne zaščiti in jo potem konkurenčno podjetje uporabi in v tem primeru nima nobenih lastnih stroškov za R&R (Ilič in Pretnar, 2004).

#### 2.4.2. TRŽNE STRUKTURE IN SPODBUDA ZA INOVACIJE

Monopol oz. nepopolna konkurenca sta po Schumpetru dejavnika, ki pospešujeta ekonomski razvoj in sta torej idealna osnova za inoviranje. Prav tako je verjel, da monopol ni le ustrezna tržna struktura za tehnični in ekonomski napredek, ampak deluje kot spodbujevalec razvoja za doseg večje povprečne stopnje rasti proizvodnje (Schumpeter, 1951).

Monopolno podjetje ima možnost, da razširi monopol na druge izdelke,<sup>10</sup> česar popolni konkurent ne more. Podjetje, ki ima začasni monopol in ustvarja monopolni dobiček, ima namreč finančno spodbudo za razvoj inovacije, kajti za inovacijski proces je potrebno interno in/ali eksterno financiranje inovacije (Ilič in Pretnar, 2004:280).

---

<sup>10</sup> Denimo skozi nadzor distribucijskih kanalov ali značilno identiteto izdelkov, ki prepričuje drugim izdelkom, da bi bili substituti (Ilič, 2001).

Za nov proizvod Schumpeter ugotavlja, da prinaša profit, v katerem se kaže element monopola, saj podjetnik sam postavi tržno ceno, ki pa presega stroške proizvodnje samega proizvoda. »Ker podjetnik nima konkurentov, ko se najprej pojavijo novi izdelki, se njihova cena določa v celoti ali znotraj določenih meja po načelih monopolne cene« (Schumpeter, 1951:152).

Arrow pa prav nasprotno trdi, da je spodbuda za inoviranje tem večja, čim večja je konkurenca. Tako s svojo primerjalno statično metodo dokazuje svojo tezo, da je z vidika velikosti dobička od inovacije v posamezni konkurenčni obliki spodbuda za inoviranje večja v popolni konkurenci. Kajti monopolist ima zaradi svojega položaja visoke cene in manjšo ponudbo in že torej pred inoviranjem ekstra dobiček. Ravno zaradi tega dobička bo njegov celotni dobiček po inoviranju v primerjavi z dobičkom inovatorja v popolni konkurenci manjši (v Ilič, 2001).

V popolni konkurenci so ponudniki tako majhni, da se individualizacija njihovega izdelka na trgu ne more opaziti, saj za vsako konkurenčno prednost, tudi za inovacijo, izvedo vsi konkurenti in blago ostane homogeno. Kajti za popolno konkurenco velja, da so vsi konkurenti popolno informirani. Torej popolna konkurenca kot idealna oblika konkurence prej zavira, kot spodbuja inovativnost (Ilič, 2001).

#### 2.4.3. VELIKOST PODJETJA IN SPODBUDA ZA INOVIRANJE

Schumpeter v splošnem trdi, da tržna moč in velikost podjetja pospešujeta inovacije. Kot poudarja Teece, je Schumpeter povezal velikost podjetja in inovativnost iz treh razlogov: menil je, da lahko le velika podjetja prenesejo stroške za RR, velika podjetja naj bi lažje absorbirala neuspehe z inoviranjem prek širokih tehnoloških front in podjetja potrebujejo določen element tržnega nadzora za zajemanje nagrade iz inovacije (Teece, 1991:409).

Skozi leta so se tako oblikovala stališča za in proti tej Schumpetrovi hipotezi, vendar če ta povzamemo, pridemo do zaključka, da so prednosti velikih podjetij pri spodbujanju inovativnosti hkrati slabosti malih podjetij, in obratno prednosti malih slabosti velikih. Lahko bi povzeli, da Schumpetrove hipoteze ni mogoče niti absolutno zavrniti, niti potrditi. Veljavnost njegove hipoteze je odvisna od vrste panoge, od stopnje koncentracije v njej, od organizacijske strukture in tudi od same dejavnosti podjetja (Ilič, 2001).

Williamson meni, da intenzivnost vlaganj v RR narašča z velikostjo podjetja, a le do odločene mere. Ko podjetje doseže in preseže kritični velikostni prag<sup>11</sup>, se začne stopnja RR intenzivnosti manjšati (Williamson, 1975:182).

Manjša podjetja se danes že znatno približujejo velikim ali jih celo prehitujejo v razvoju novih idej, saj so le ta bolj fleksibilna, ker vodstvo podjetja prepušča vse več odgovornosti zaposlenim, tudi tistim na nižjih ravneh (<http://oecd.org/dataoecd/3/48/1918259.pdf>).

Menim, da so velika podjetja inovativnejša, ker imajo več kapitala, ki ga lahko vlagajo v RR in lahko razvijajo ekonomijo obsega z diferencirano proizvodnjo. Prav zaradi finančne zmogljivosti lažje tudi pridobivajo in uvajajo novo tehnologijo. Vendar pa podjetja, ki so gigantna, postajajo bolj toga in se težje prilagajajo dinamičnemu okolju. V takih podjetjih se pojavlja tudi standardizacija, ki pa zavira ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih.

#### 2.4.4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN SPODBUDA ZA INOVIRANJE

Organizacijska struktura tem bolj spodbuja inovativnost in pospešuje nastajanje inovacij, čim bolj je sploščena<sup>12</sup> in organska. Organska struktura poudarja predvsem skupinsko delo, odprto komuniciranje in decentralizirano odločanje. Za njo je značilno, da je fleksibilna, gibljiva in da se z lahkoto prilagaja spremembam v okolju (Burns in Stalker v Haralambos, 1999).

Nadalje spodbuda za inoviranje narašča tudi z naraščanjem stopnje decentralizacije delovnih nalog. Organizacije, ki vsebujejo veliko organizacijskih ravni<sup>13</sup> se imenujejo visoko vertikalno decentralizirane, organizacije z malo organizacijskih ravni pa nizko vertikalno decentraizirane (Lipičnik, 1999). Struktura naj bi torej temeljila na delitvi dela na relativno avtonomne, a med seboj povezane skupine, kjer se znanje in ustvarjalnost med posamezniki povezuje. Kajti če je specifikacija delovnih nalog zelo natančna in jasna, to posameznika sili v rutinsko delo in so zato manj motivirani za inovativno in ustvarjalno delo (Ilič, 2001).

---

<sup>11</sup> Kritična velikosti podjetja za spodbujanje inovacij je 5000 zaposlenih (Williamson, 1975).

<sup>12</sup> Čim bolj je org. struktura sploščena, tem neposrednejša in hitrejša je komunikacija med inovativnimi posamezniki na nižjih in menedžmentom na višjih ravneh, ko pride do nastajanja novih zamisli in reševanja problemov (Ilič, 2001).

<sup>13</sup> Veliko organizacijskih ravni imajo organizacije, ki so členjene vse do končnega izvajalca ali najnižje ravni. Število teh ravni je odvisno dejavnosti organizacije, števila članov in tehnologije organizacije (Lipičnik, 1999).

#### 2.4.5. DRUGE SPODBUDE, KI POSPEŠUJEJO INOVIRANJE

Tudi podjetje samo lahko pospešuje inovativnost, če zagotavlja možnosti, da se poveča posameznikova ali skupinska ustvarjalnost. Ustvarjalnost lahko poveča s proučevanjem procesov in z izobraževanjem ter usposabljanjem zaposlenih. Če se to dogaja v organizacijski kulturi, torej takšni, ki daje možnosti za ustvarjanje, je lahko rezultat inovacija (Berginc in Krč, 2001).

Ali se bo uveljavila inovacijska klima v podjetju, je odvisno od: narave medsebojnih odnosov (zaupanje, sodelovanje), narave hierarhije (skupinsko delo), narave dela (izzivalna in fleksibilna delovna mesta) in od podpore vodstva ter nagrajevalnega sistema inovacij v podjetju (Schneider, Brief in Guzzo, 1996).

Med spodbude za inoviranje lahko prištejemo tudi različne podpore, ki jih podjetjem, ki inovirajo nudi država. Takšni centri so v Sloveniji Ministrstvo za znanost in tehnologijo, Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem, Gospodarska zbornica Slovenije, Inovacijsko-relejski center Fermirc, Zveza inovatorjev Slovenije, Urad RS za intelektualno lastnino, Tehnološki parki, Slovenska podjetniško-inovacijska mreža, ipd. Ti centri nudijo razvojno podporo, informacijsko podporo, podjetniško-pravno podporo in/ali finančno podporo (Likar, 2001).

Bierly in Daly tudi strategije znanja in HRM prakse vidita kot možna dejavnika, ki spodbujata inoviranje. Podjetja s strategijo znanja vidita tip »raziskovalec« kot najprimernejšega za razvijanje novih idej, ustvarjanje in inoviranje. Lastnosti raziskovalcev so namreč kreativnost, inovativnost, sposobnost sprejemanja tveganja, strokovna izobraženost in sposobnost hitrega učenja. Temu ustreza HRM praksa, ki spodbuja inovativnost: išče izobražene in razgledane posameznike in jim nudi avtonomijo pri delu, uvaja visoko tehnologijo, spodbuja posameznike k eksperimentalnosti in ustvarjanju, spodbuja specializiranost znanj in sposobnosti, je orientirana k rezultatom in posamezniku določa individualne cilje, posamezniku nudi povratne informacije, povezuje individualne inovacije z teamskim delom in podjetniško uspešnostjo (Bierly in Daly, 2002).

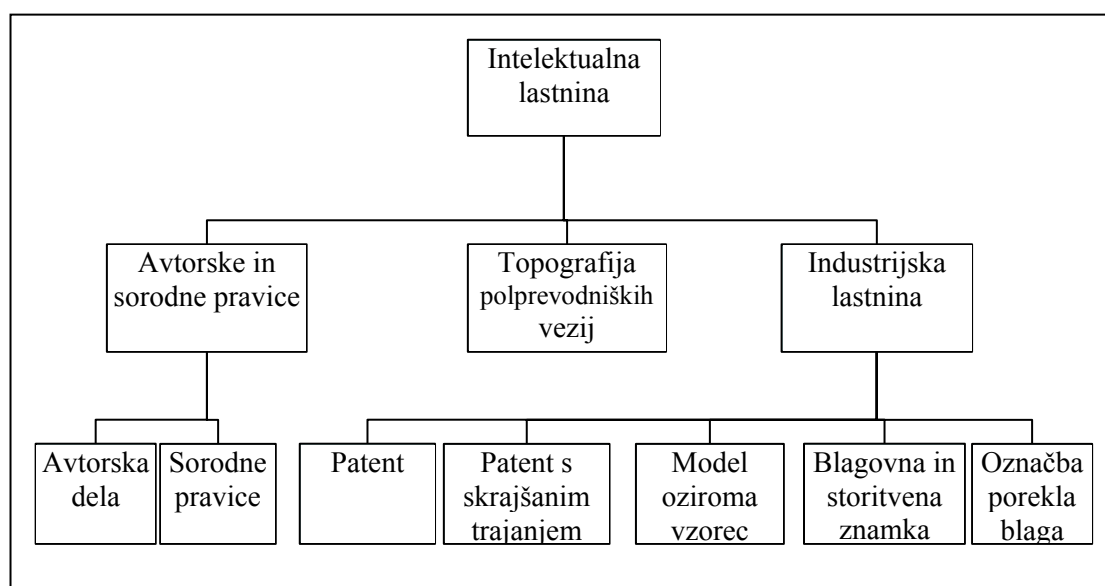
## 2.5. INTELEKTUALNA LASTNINA

Kot smo že omenili, je glavno gibalno razvoja inovacijska ustvarjalnost. Ta izhaja iz same želje po ustvarjanju in odkrivanju nečesa novega, prepleta pa se tudi z željo po uspešnosti, priznanju in nagrajevanju.

»Družbeno gledano, je eden glavnih namenov ustvarjalnega dela prispevek h kulturnim, znanstvenim in umetniškim prizadevanjem človeštva« (Likar, 2001:129).

Intelektualna lastnina je oznaka za ustvarjalno aktivnost človeka na industrijskem, znanstvenem in umetniškem področju, torej se nanaša na vrsto lastnine, ki izvira iz človekovega intelekta. Pri njej se ukvarjamo z ekonomskimi pravicami, ki določajo lastništvo neopredmetenih intelektualnih stvaritev v okviru njihovega ekonomskega izkoriščanja (Pretnar, 2002: 19). Na sliki 2.4 je podana členitev intelektualne lastnine.

Slika 2.4: Delitev intelektualne lastnine



Vir: Likar (2001:130).

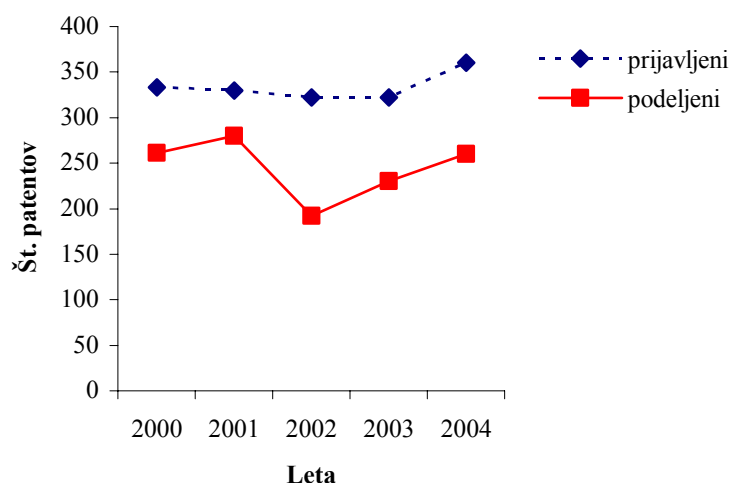
Na tem mestu se bomo posvetili razlagi patenta<sup>14</sup>, saj je pravno sredstvo, s katerim zavarujemo nov izum. Torej: patent je pravica, ki pripada fizični ali pravni osebi na podlagi določenega izuma. Patent naj bi z upravičenji, ki jih podeljuje, spodbujal

<sup>14</sup> Vrste patenta so: redni patent, patent s skrajšanim trajanjem, dopolnilni patent, patent na osnovi izločene prijave (Likar, 2001).

ustvarjalnost in zagotavljal podlago za konkurenčnejšo uspešnost nosilca patenta (Bohinc in Kete-Ujčič, 2001). Ali kot ga razume Likar: »Patent predstavlja pogodbo med prijaviteljem in pristojno državno organizacijo, s katero država podeljuje prijavitelju pravice varovanega izuma« (Likar, 2001:131).

Kot je razvidno iz spodnje slike 2.5, število prijavljenih patentov v Sloveniji le počasi narašča. To kaže na pomanjkanje inovacijske aktivnosti in na nizko pretvorbo ustvarjenega znanja v gospodarsko korist. Največja razlika med številom prijavljenih<sup>15</sup> in podeljenih<sup>16</sup> je bila leta 2002, najmanjša pa leto prej, torej leta 2001.

Slika 2.5: Število prijavljenih in podeljenih patentov v Sloveniji



Vir: Urad za intelektualno lastnino: <http://www.uil-sipo.si>

Bistveni kriteriji za patentno varstvo so novost, inventivnost in industrijska uporabljivost. Izum oz. tehnična rešitev je nova, če ni obsežena stanjem tehnike, se pravi, da ni bila pred datumom vložitve patentne prijave dostopna javnosti. Izum je na inventivni ravni, če je za strokovnjake predmet izuma izviren in če presega že znane, podobne rešitve in se nanje ne naslanja. »Pri tem mora iti za bistveni napredek, ki ga

<sup>15</sup> Prijavljeni patenti morajo vsebovati: zahtevo za podelitev patenta, opis izuma in podatke o do sedaj znanih rešitvah, opis nove rešitve, patentni zahtevak, kratko vsebino bistva izuma, skico, potrdilo o plačilu prijave pristojbine in pooblastilo zastopnika, če je prijava vložena po zastopniku (<http://www.uil.sipo.si/glavas.htm>).

<sup>16</sup> Če prijava patenta izpolnjuje zahteve iz ZIL-a in Pravilnika o vsebini patentne prijave in o postopku za podelitev patenta, se izda sklep o objavi patentne prijave. Po izteku 18 mesecev od dneva prejema prijave oz. od datuma prednostne pravice, če je ta zahtevana, urad objavi podatke o patentni prijavi v uradnem glasilu BIL, objavi patentno prijavo in podeli patent (<http://www.uil.sipo.si/glavas.htm>).



označuje ustvarjalnost« (Bohinc in Kete-Ujčič, 2001:16). Za industrijsko uporabljivega pa velja, če se predmet izuma lahko proizvede ali uporabi v katerikoli gospodarski dejavnosti (<http://www.uil-sipo.si>).

Ločimo dva nasprotujoča si ekonomska učinka patentnega varstva. Kot pravna pravica zagotavlja patent izumu naravo zasebne ekonomske dobrine. Tako tretja oseba ne more uporabljati izuma brez dovoljenja lastnika patenta. To daje patentu značaj zasebne dobrine. Nadalje pa je vsak razkrit izum del razpoložljivega znanja in ima torej tudi značaj javne dobrine, saj ga lahko vsakdo prosto uporablja kot vložek pri generiranju novega znanja (Ilič in Pretnar, 2004:282).

Posebnost slovenskega patentnega prava je, da Urad RS za intelektualno lastnino ne izvaja vsebinskega preizkusa patentnih pogojev. Urad objavi in hkrati podeli patent, že če so izpolnjene vse formalne zahteve<sup>17</sup>. Takšen nepreizkušen patent traja le 10 let od datuma prijave, na njegovi osnovi pa ni mogoče tožiti morebitnih kršiteljev. Sodišče takemu patentu ne bo nudilo sodnega varstva. Da patent pridobi polno veljavnost, torej da lahko traja 20 let in da je lahko podlaga za tožbo proti kršiteljem, mora njegov nosilec na Uradu predložiti pisno dokazilo o patentibilnosti izuma. S tem dokumentom se dokaže, da je izum v času prijave izpolnjeval vsebinske pogoje za patentiranje (<http://www.item.si/slo/patent.asp>).

V zvezi s tem 71. člen ZIL-a govori, da je najkasneje do izteka 9 leta trajanja patenta nosilec patenta dolžan Uradu predložiti pisno dokazilo o tem, da patentirani izum izpolnjuje vse zahteve po določilih 8<sup>18</sup>, 9<sup>19</sup> in 11<sup>20</sup> člena tega zakona (ZIL, 1992, 1993, 1997).

Januarja leta 2006 se je Evropska komisija odločila za nov poskus oblikovanja patentne politike v Evropski uniji. Začela je namreč javni posvet, s katerim želi ugotoviti, kakšen sistem zaščite patentov bi najbolj ustrezal ekonomskim akterjem,

---

<sup>17</sup> Te zahteve so: ob prijavi morajo biti predloženi vsi zahtevani podatki, patent mora imeti naziv, patentni zahtevki morajo biti v predpisani obliki (<http://www.item.si/slo/patent.asp>).

<sup>18</sup> 8.člen govori, da more biti izum nov, dosežen z ustvarjalnim delom in industrijsko uporabljiv (ZIL, 92, 93, 97).

<sup>19</sup> 9.člen govori o tem, da je izum nov, če do datuma vložitve zahteve za priznanje patenta ni bil obsežen s stanjem tehnike.(ZIL, 92, 93, 97).

<sup>20</sup> 11. člen govori o tem, da je izum dosežen z ustvarjalnim delom na ravni izumiteljstva, če za strokovnjaka predmet izuma očitno ne izhaja iz znanega stanja tehnike (ZIL, 92, 93, 97).

podjetjem oziroma industriji in posameznikom, kajti članice se o njem kljub večletnim pogajanjem niso uspele sporazumeti; eden glavnih problemov je izbira jezika za patentni režim. Kot možnost komisija omenja celo medsebojno priznavanje patentnih režimov med članicami<sup>21</sup> (<http://www.mladina.si/dnevnik/75588/>).

## 2.6. TEORIJE INOVACIJ

Podrobneje se v tem razdelku osredotočam na dve ključni teoriji o inovacijah, in sicer na Schumpetrovo teorijo in nove endogene teorije rasti.

### 2.6.1. SCHUMPETROVA TEORIJA

Tehnološke spremembe, vpliv teh na gospodarski razvoj ter družbene in institucionalne spremembe v povezavi s tehnološkimi, so v ospredju teoretičnega prispevka Josepha Schumpetra (Bučar in Stare, 2003).

Inovacije razume kot ključni dejavnik dinamike kapitalističnega razvoja. Ocenil je, da je ena izmed temeljnih značilnosti kapitalizma neravnotežje. To neravnotežje povzroča, da lahko podjetniki uporabijo invencije in jih spremenijo v inovacijo, ki potem omogoča doseganje nadpovprečnega profita. Ta profit pa potem spodbudi imitatorje in začne se proces difuzije. Ob koncu difuzije se po Schumpertu zmanjša volja podjetnikov, da bi inovirali, zato gospodarstvo preide v deflacijo. To poimenuje ciklični vzorec: t.i. virtuous circle<sup>22</sup>, ki mu nato sledi vicious circle<sup>23</sup> (Bučar in Stare, 2003). Konkurenca, ki je po Schumpertu relevantna za sodobna gospodarstva, ni cenovna, ampak je povazana s procesom uvajanja inovacij. Konkurenca torej ne poteka med enakimi proizvodi, ampak med novimi in starimi proizvodi. Gre torej za dinamičen proces, potekajoč med inovativnimi podjetji, ki morajo v svojih konkurenčnih strategijah upoštevati predvsem kakovost (Sušjan, 1995:104).

---

<sup>21</sup> Komisar EU za notranji trg in storitve Charlie McCreevy: »S spodbujanjem inovacij in razvojem novih izdelkov spodbujamo rast in zaposlovanje. Takšne koristi želimo za celo Evropo zagotoviti z enotnim trgovim za patente« (<http://www.mladina.si/dnevnik/75588/>).

<sup>22</sup> To je rast invencij in povpraševanja (Bučar in Stare, 2003:23).

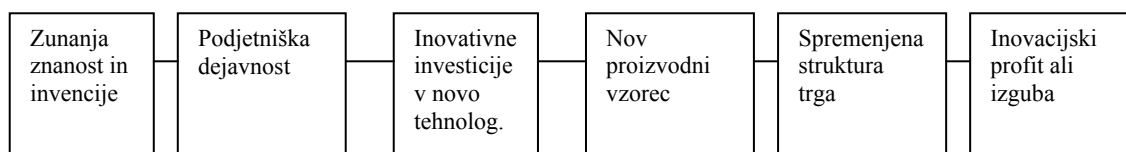
<sup>23</sup> To je zmanjšanje investicij in zmanjšanje povpraševanja (Bučar in Stare, 2003:23).

Schumpetrova ključna oseba v inovacijskem procesu je podjetnik. Njegova naloga je izvajanje in uvajanje inovacij. Za opravljanje teh nalog in premagovanje ovir, ki jih predstavlja okolje, pa ga motivira profit in začasni položaj monopolista, kajti zaradi nadpovprečnega profita, ki ga ima monopolist, ima več možnosti, da razvija in uvaja inovacije, ter tako ohranja prednost pred konkurenti (Schumpeter, 1951).

Schumpeter ugotavlja, da proces inoviranja spremlja vrsta težav, zato so se ga sposobni lotiti le redki posamezniki. Prvi problem je negotovost. Posameznik se mora odločati na podlagi nepopolnih informacij. Njegov uspeh je odvisen od intuicije in pravilnosti njegovega delovanja. Druga težava je bolj psihološke narave in se kaže v tem, da posameznik že po naravi čuti odpor in strah do nepreizkušenih stvari. Tretja ovira pa je v družbenem okolju, ki je pogosto nenaklonjeno novostim. Ta odpor lahko obstaja v obliki zakonskih ali političnih preprek. Na ekonomskem področju pa se ta odpor kaže predvsem kot odpor potrošnikov do novih proizvodov in težave pri pridobivanju potrebnih sredstev za izvedbo inovacije. (Schumpeter, 1951:84-87)

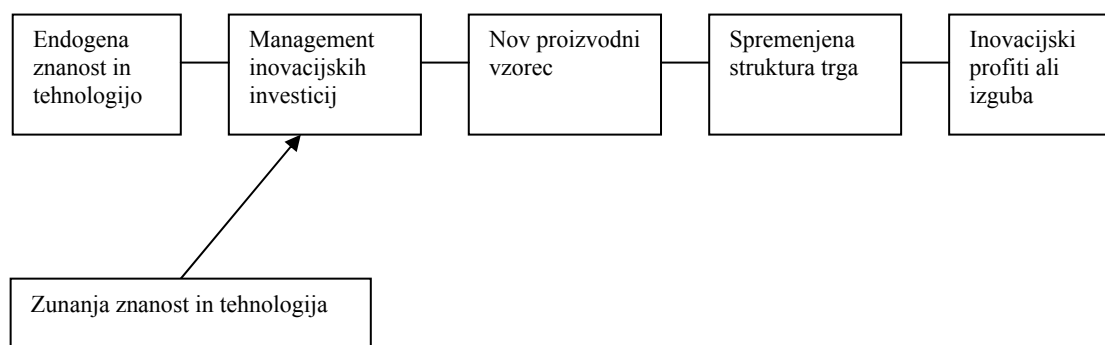
Schumpeter je razvil dva modela podjetniškega inoviranja. Glavna razlika med modeloma je v endogenizaciji tehnološkega napredka. Iz prvega modela je razvidno (glej sliko 2.6), da so inovacije eksogene, torej nastajajo zunaj podjetnikovega okvira. Najprej jih v prakso uvajajo le najbolj pogumni podjetniki, ki jim, če se inovacija izkaže za uspešno, sledijo tudi drugi in inovacija preide v splošno rabo. Kasneje Schumpeter v svoj model podjetja (glej sliko 2.7) vnese dejavnost R&R, saj ugotavlja, da tehnološki napredek vse bolj postaja rezultat organizirane skupinske R&R aktivnosti znotraj velikih podjetij. »Schumpeter je kasneje začel poudarjati birokratski R&R, ki je postal internalizirana funkcija velikih podjetij in vir njihove konkurenčne superiornosti« (Svetličič, 1996:288). Inovacije so torej v drugem modelu povezane z razvojem znotraj podjetij in nujno potrebujejo zaščito v obliki patentov in drugih instrumentov, saj zahtevajo velika sredstva za R&R, trženje ter druge z inoviranjem povezane dejavnosti (Freeman in Soete, 1997).

Slika 2.6: Schumpetrov zgodnji model podjetniškega inoviranja



Vir: Bučar in Stare (2003:24).

Slika 2.7: Schumpetrov pozni model inovacijske dejavnosti velikega podjetja



Vir: Bučar in Stare (2003:24).

## 2.6.2. ENDOGENE TEORIJE RASTI

Nove endogene teorije rasti izhajajo iz neoklasične ekonomske teorije in njenih temeljnih prepričanj glede pomembnosti vloge trga in motiva ustvarjanja dobička. Vodilni avtorji<sup>24</sup> endogene teorije se osredotočajo na vprašanje gospodarske rasti in vloge endogenih dejavnikov ekonomskega sistema pri tej rasti. Kot najpomembnejši notranji dejavnik vidijo tehnologijo (Bučar in Stare, 2003).

Sredi 80. let so se začeli poskusi endogenizacije tehnološkega napredka, torej določitve tehnološkega napredka kot rezultata notranjega delovanja podjetij. Paul Romer, eden od utemeljiteljev teorije endogene rasti, tako v svojem modelu iz leta 1986 za pojasnitev tehnološkega napredka uporabi koncept učenja z delom in uporabo

<sup>24</sup>Vodilni avtorji so: Lucas, Romer, Mankwin, Barro, Arrow, Grossman, Helpman, Howitt, Aghion, Jones in drugi (Bučar in Stare, 2004:790).

(learning-by-doing)<sup>25</sup>. Predpostavlja tudi, da v podjetniškem sektorju prihaja do tako imenovanega prelivanja znanja (knowledge spillover), kar pomeni, da se novo tehnološko znanje brezplačno prelije tudi k ostalim podjetjem v gospodarstvu (v Sušjan, 2002:17).

Kasnejši modeli rasti z začetka 90. let pristopajo k temu problemu bolj v schumpeterskem smislu, saj upoštevajo dve dejstvi. Prvič, da je tehnološki napredek rezultat RR dejavnosti podjetij. To zahteva upoštevanje človeškega kapitala, ki je v procesu raziskav in razvoja najpomembnejši dejavnik inovacijskega procesa. In drugič, da je tehnološki napredek povezan s tržno močjo. Modeli opuščajo predpostavko popolne konkurence in izhajajo iz teze, da podjetja ne bi bila stimulirana za R&R, če jim trg ne bi zagotavljal neke monopolne rente. To je teza v prid Schupetrovemu pojmovanju inovacijske spodbude. Postkeynesianski ekonomisti so prvi spoznali, da uvajanje tehnoloških sprememb in proces investiranja potekata sočasno. Tehnični napredek je določen endogeno in je torej rezultat zavestnega delovanja podjetja (Sušjan, 1995)

V realnosti je torej tehnološki napredek posledica tako raziskav in razvoja kot tudi izkustev, ki izvirajo iz dela. S tega vidika je Solow razvil koncept »omejeno oz. usmerjeno učenje z delom in uporabo« (t.i. bounded learning-by-doing). Potencial neke invencije, ki je rezultat raziskav, se torej ne izčrpa, ko do invencije pride. Z vsakim novim produktom ali procesom se nadalje odprejo možnosti za njegovo izboljšanje. Invencija je torej okvir, znotraj katerega se učenje z delom in uporabo šele začne (v Sušjan, 2002:21).

## **2.7. LIZBONSKA STRATEGIJA IN INOVACIJE**

Lizbonska strategija, ki jo je Evropski svet sprejel marca 2000, je Evropski uniji prinesla nov strateški cilj, da do leta 2010 postane »najbolj konkurenčno in dinamično ter na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, ki bo uživalo polno zaposlenost ter

---

<sup>25</sup> Koncept je prvi uporabil Arrow in razvil hipotezo, da je akumulacija znanja proces, ki spremlja uvajanje novih strojev in opreme (Sušjan, 2002:17).

ekonomsko in socialno kohezijo» (<http://www.svez.gov.si/index.php?id=973>). Nato pa je bil marca 2002 v Barceloni sprejet sklep, da je za dosego ciljev Lizbonske strategije ključno povečanje deleža sredstev namenjenih za R&R. Do leta 2010 naj bi se ta povečal na 3% BDP. Če želi EU do leta 2010 ta cilj uresničiti, bo potrebovala okoli sedemsto tisoč novih raziskovalcev in strokovnjakov s področja znanosti, saj so oni tisti, ki ustvarjajo znanstvene napredke, inovacije in rast produktivnosti (<http://www.oecd.org/dataoecd/24/11/25473397.pdf>).

V povezavi s ciljem Lizbonske strategije in sklepom, sprejetim v Barceloni, da naj se sredstva, namenjena za R&R, povečajo na 3% BDP, so temeljni cilji Strategije razvoja Slovenije, ki so bili sprejeti junija 2005 naslednji: v 10.ih letih preseči raven gospodarske razvitosti EU in povečati zaposlenost, izboljšati kakovost življenja in blaginjo vseh posameznikov, uveljaviti načelo trajnosti kot temeljnega kakovostnega merila na vseh področjih razvoja ter s svojim razvojnim vzorcem, kulturno identiteto in zavzetim delovanjem v mednarodni skupnosti postati v svetu prepoznavna in ugledna država.

([http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DPK/SI\\_NRP\\_2005\\_SLO\\_kon\\_\\_na\\_verzija\\_\\_28.10.2005.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DPK/SI_NRP_2005_SLO_kon__na_verzija__28.10.2005.pdf))

Tako so ključni cilji Slovenije na področju R&R ter inovacij naslednji: povečati vpliv R&R ter inoviranja v domačem okolju, povečati vlaganje v R&R. Pri razdeljevanju proračunskih sredstev za R&R med znanost in tehnologijo naj bi do leta 2010 dosegli razmerje 55:45, povečali kakovost R&R dejavnosti, okrepili človeške vire za R&R ter njihovo humano ozaveščenost z vzgojo mladih v duhu ustvarjalnosti in zavedanjem pomembnosti svojega znanja in spodbujali povečanje deleža R&R kadrov v gospodarstvu, razvili spodbudno okolje ter predvsem povečali število visokotehnoloških in inovativnih podjetij.

([http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DPK/SI\\_NRP\\_2005\\_SLO\\_kon\\_\\_na\\_verzija\\_\\_28.10.2005.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DPK/SI_NRP_2005_SLO_kon__na_verzija__28.10.2005.pdf))

Ker so torej inovacije pomemben dejavnik pri gospodarski rasti ter nacionalni konkurenčnosti jim tudi Lizbonska strategija posveča posebno pozornost. Tako v akcijskem planu<sup>26</sup> poda 4 osnovne plane:

---

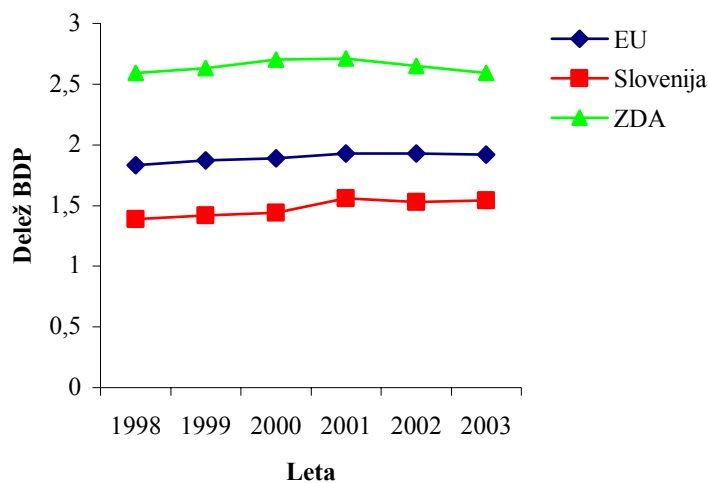
<sup>26</sup> Investing in Research: An Action Plan for Europe.

- Oblikovanje ukrepov, ki bodo usklajeni med posameznimi članicami. Tehnološka platforma naj bi tako združevala dejavnike na področju ključnih tehnologij za pripravo strategije za uspešen razvoj, prenos in uporabo teh tehnologij.
- Izboljšanje javne podpore raziskovanju in tehnološkim inovacijam. Potrebno je zagotoviti zadostno število raziskovalcev, ki so vrhunsko usposobljeni in pripravljeni med seboj sodelovati.
- Povečanje javnih izdatkov za R&R. Do leta 2010 na bi se ta povečal na 3% BDP, saj so raziskave in inovacije tiste, ki bodo omogočale dolgoročen razvoj in rast podjetij.
- Ustvarjanje ustreznega okolja za R&R dejavnosti. Ta naj poleg sistema intelektualne lastnine obsega še pravno ureditev na področju standardov, pravila konkurence in davčno politiko (investiranje v R&R kot davčna olajšava za podjetja).

([http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003\\_0226en02.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003_0226en02.pdf))

Kot vidimo na sliki 2.8, je tako v Sloveniji kot tudi v EU (povprečje 25 držav) zaenkrat vlaganje sredstev v R&R dokaj nizko. V Sloveniji je delež BDP-ja namenjenega za R&R, nekje okoli 1,6%. Če torej želi do leta 2010 doseči plan Lizbonske strategije, ki je 3%, se mora delež podvojiti. Če želi Slovenija postati družba znanja in postati konkurenčna v svetu, bo po moji oceni vsekakor morala začeti vlagati višji delež BDP za R&R, saj so tudi inovacije tiste, ki ji lahko ta položaj zagotovijo.

Slika 2.8: Vlaganje v R&R kot delež BDP



Vir: Eurostat: <http://europa.eu.int/comm/eurostat>

## 2.8. INOVATIVNO PODJETJE IN INOVACIJSKI MANAGEMENT

Trgi, na katerih podjetja nastopajo, se diferencirajo, saj se pojavljajo individualizirane potrebe, ki se jih lahko zadovolji samo s specializirano ponudbo, prilagojeno posebnim zahtevam kupcev. Kje so torej skrite razvojne rezerve v podjetjih, s katerimi lahko prehitijo konkurenco in bolj uspešno nastopajo na trgih? Rešitev je v neprestanih procesih iskanja drugačnih poslovnih in tehnoloških rešitev, ki zagotavljajo konkurenčno prednost. Proces inoviranja oziroma produkcija inovacij je področje, ki zagotavlja podjetju rast, konkurenčnost in uspešno prilagajanje na pritiske trga.

Pomemben je torej kontinuiran proces menedžmenta inovacijske dejavnosti v podjetjih. Inovacijska dejavnost naj bi bila ciljno usmerjena, organizirana in sistematična, sledila naj bi tudi poslovnim ciljem, saj je le tako mogoče zagotoviti organizacijsko učinkovitost in uspešnost. Pri tem je potrebno rešiti vrsto problemov in vidikov, in sicer:

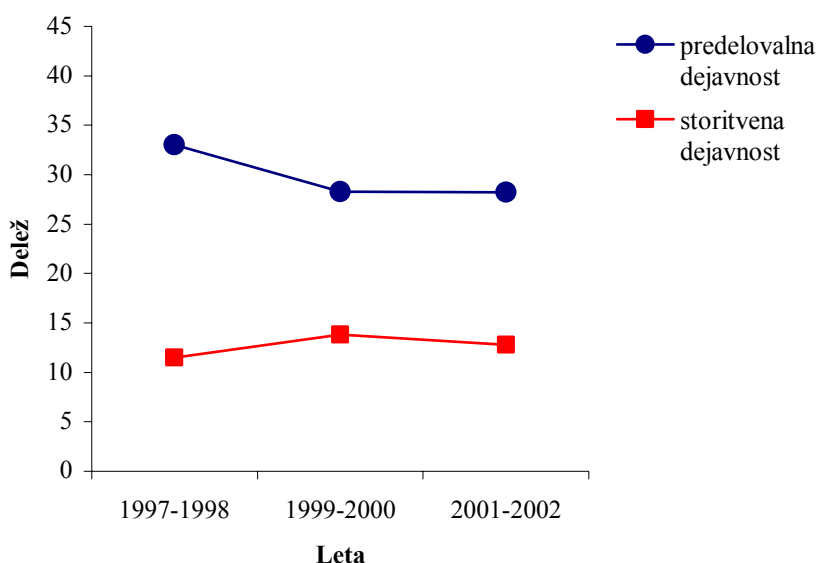
- administrativnih: urejenost delovanja sistema se zagotovi s predpisanimi postopki in ustrezno dokumentiranostjo, ki zagotavlja obvladljivost procesa inovacijske dejavnosti;
- formalno-pravnih: zagotoviti se mora lastništvo in pravice iz lastništva inovacije, da se ne pojavljajo problemi avtorstva in patentiranja inovacij;



- organizacijskih: potrebno je razmejiti pristojnosti in odgovornosti vseh udeležencev v delovanju inovacijskega sistema v podjetju, od najnižjega do najvišjega nivoja;
- finančnih: oblikovati je potrebno sistem spremljanja finančnih učinkov uvajanja inovacij v proces dela ter zagotoviti potrebna finančna sredstva za odkup predlogov, financiranje njihovega razvoja in nagrad inovatorjev;
- motivacijskih: pomembno je določiti sistem delitve nagrade med predlagatelje, inovatorje, soavtorje, delovne skupine, organizacijske enote in vse zaposlene;
- reševanja konfliktov: nujno je vzpostaviti sistem hitrega reševanja konfliktov s področja inovacijske dejavnosti, ki vodijo do rešitev koristnih za podjetje;
- poslovnih: usmerjanje inovacijske dejavnosti mora temeljiti na poslovni strategiji podjetja in zahtevah ciljnega trga (Hari, 2005).

Kot nam kaže slika 2.9, je bil v Sloveniji delež inovativnih podjetij v predelovalnih dejavnostih v obdobju 1997-1998 v povprečju 33%, nato se je v obdobju 1999-2000 zmanjšal na 28% in bil enak tudi v obdobju 2001-2002. Delež inovativnih podjetij v storitvenih dejavnostih je veliko manjši. V obdobju 1999-2000 je bil 14%, v obdobju 2001-2002 pa se je zmanjšal na 13%.

Slika 2.9: Delež inovativnih podjetij v Sloveniji



Vir: SURS: <http://www.stat.si/>

Tako kot drugod v Evropi so tudi v Sloveniji najbolj inovativna velika podjetja, ker imajo pač več R&R kadrov in več finančnih sredstev. Med velikimi podjetji je tako inovativnih 56%, med srednje velikimi 28%, med malimi pa samo 13%<sup>27</sup> (Kaučič, 2005).

Pomanjkanje kulture inoviranja je problem vseh tranzicijskih držav in ne le Slovenije. Dejstvo namreč je, da so pretekli družbenoekonomski sistemi spodbujali in pričakovali od podjetij pasivnost in ne drugačnost (Bučar in Stare, 2003:78). Danes pa se okolje nenehno spreminja in od podjetij pričakuje iniciativnost, inovativnost in seveda pripravljenost na tveganje. Tveganja, s katerimi se srečuje podjetje pri inoviranju, so naslednja:

- tržno tveganje: z inovacijo želi izboljšati svoj položaj pred konkurenco in si tako pridobiti konkurenčno prednost in tržni dobiček;
- organizacijsko tveganje: nanaša se na razvoj procesa v podjetju z namenom razvijanja nove tehnologije. Ta proces predvideva zamude pri rokih, prekoračitev stroškovnih predpostavk;
- osebno tveganje: pomeni, da je uspeh podjetja odvisen od vsakega zaposlenega, kajti v uspeh inovacije naj bi verjeli vsi, prav tako kot bi naj vsi sodelovali pri njenem ustvarjanju (Berginc in Krč, 2001:172).

Inštitut za ekonomska raziskovanja je pri svoji raziskavi prišel do pričakovanega zaključka: inovativna podjetja so uspešnejša od neinovativnih. Njihova uspešnost se kaže na naslednje načine:

- Inovativna podjetja povečujejo zaposlenost za 12% letno, neinovativna samo za 5%.
- 53% inovativnih podjetij je usmerjenih na mednarodni trg. Med neinovativnimi je takih samo 27%.
- Inovativna bistveno hitreje povečujejo prihodek kot neinovativna.
- Prihodek na zaposlenega je v inovativnih podjetjih 72 tisoč evrov, pri neinovativnih pa 68 tisoč evrov.

---

<sup>27</sup> Rezultati so iz raziskave, ki jo je leta 2004 opravil Inštitut za ekonomska raziskovanja (IER). V raziskavo so bila vključena vsa tista podjetja, ki so v zadnjih 6 letih dala na trg nov ali izboljšan izdelek, proces ali storitev. V vzorec je bilo vključenih skoraj 3000 podjetij (<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=288&ClanekID=2444>).

- Inovativna podjetja ustvarjajo višjo dodano vrednost od neinovativnih. Po eni od starejših raziskav je dodana vrednost višja za 38%.

Zanimivo je, da med inovativnimi in neinovativnimi podjetji ni razlike pri številu zaposlenih visoko izobraženih kadrov. To pomeni, da pogoj za uspeh niso sami raziskovalci, temveč vodstvo podjetja, ki zna to znanje izkoristiti (Kaučič, 2005). Menim, da največji delež k organizacijski uspešnosti podjetja prispevajo zaposleni. Zaposleni so namreč najpomembnejši vir kreativnosti in inovativnosti v podjetju. Vanje naj bi bila usmerjena pozornost vodstva, saj oni posredujejo koristne predloge, zamisli in invencije, ki se lahko v nadaljnji obravnavi spremenijo v uspešne inovacije.

Inovacija je tako postala ključni pojem v prihodnost usmerjenega inovativnega podjetja. Ne postavlja se vprašanje, ali uvajati inovacije, temveč katere inovacije bo v določenem trenutku možno čim bolj uspešno udejanjiti.

Globalizacija tržišč, vse krajši življenjski cikli in povišana kompleksnost izdelkov so le nekateri primeri sprememb poslovnih okolij. Krajši življenjski cikli izdelkov ob istočasno povečani kompleksnosti predstavljajo izziv za inovacijski management podjetja. Inovacijski management pomeni, da podjetja vodijo celovito politiko iskanja inovacij, da bi ohranila in okrepila položaj podjetja glede na konkurente (Mulej, 1994).

Inovacija je odvisna od podpore celotne organizacije, ki omogoča, da se kreativna ideja lahko pojavi in kasneje udejanji. Zgraditi in ohranjati takšne organizacijske pogoje je naloga inovacijskega managementa. Ta naloga vsebuje delo s celotno strukturo organizacije, določitev organizacijskih dogovorov, skrb za izobraževanje in razvoj kadrov ter za sistem nagrajevanja (Tidd, Bessant in Pavitt, 1997).

Na oblikovanje notranjih inovacijskih procesov podjetja lahko gledamo kot na ključni dejavnik uspeha. Da bi bil ta proces kar se da gospodaren, učinkovit in uspešen, ga je potrebno upravljati. Bistvo inovacijskega managementa je torej v upravljalnem spreminjanju ustvarjalnosti sebe, sodelavcev in drugih v ekonomsko in družbeno koristne dosežke. Pogoj za njegov uspeh naj bi bil odvisen od obstoja ustvarjalnosti kot naravne lastnosti, systemskega razmišljanja in delovanja, razvijanja in uporabe znanja, obstoja podjetništva in managementa inoviranja, ki omogoča, da se ti pogoji dejansko uresničijo (Mulej, 1994:29).

### **3. MOTIVACIJA**

»Odličnost in nadpovprečne rezultate bomo dosegli z visoko motiviranimi kadri, ki bodo v svojem razvoju in razvoju organizacije videli možnost zadovoljevanja svojih osebnih in skupnih ciljev« (Uhan, 1999:3).

Ljudje imajo določeno znanje, spretnosti in izkušnje, ki jih uporabljajo pri svojem delu. Vendar pa se ljudje med seboj razlikujejo. Nekateri zaposleni so tako bolj sposobni in nadarjeni, drugi manj. Do razlik pa prihaja tudi zaradi tega, ker so nekateri pri delu bolj motivirani kot drugi. Motivirani zaposleni v svoje delo namreč vložijo več truda, energije in napa, od njih pa lahko podjetje pričakuje največ koristnih predlogov in inovacij. Torej naj bi bilo motiviranje zaposlenih ena najpomembnejših dejavnosti vodstva podjetja.

#### **3.1. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV**

»Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo« (Lipičnik, 1998:184). Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je torej zbujanje hotenj in motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju. Motivacija je tudi pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov (Možina, 1999:3).

Ločimo dve vrsti motivacije: motiviranje odnosa in motiviranje s spodbudo. Motiviran odnos se izraža v načinu, kako posamezniki mislijo, pomeni njihovo samozaupanje in odnos do življenja. Ta odnos pokaže, kaj posamezniki čutijo glede prihodnosti in kako se odzivajo na preteklost. O motiviranju s spodbudo pa govorimo, ko posameznik ali team dobi nagrado za svoje delo. Motiviranje je najbolj učinkovito, ko delujeta obe vrsti (Denny, 1993:14).

Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more biti dejaven. Še posebej je pomembna pri delu, saj pomaga zaposlenemu, da uresniči svoje cilje in cilje podjetja. »Visoko motivirani ljudje so tisti, ki dobro delajo in dosegajo zavidljive rezultate« (Keenan, 1996:63).

Motivacija z bolj ekonomskega vidika pomeni pripraviti zaposlene, da si želijo narediti to, kar zahtevajo od njih vodje (Johnson, 1999:55). Učinkovite odločitve in

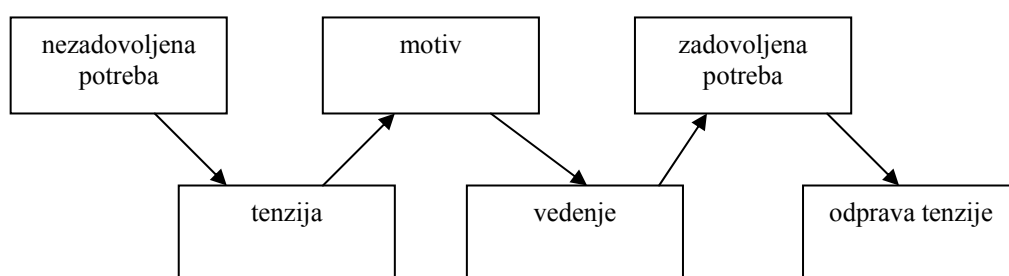
sprejemanje odgovornosti je torej mogoče pričakovati samo od izobraženih, usposobljenih in visoko motiviranih zaposlenih. »Motiviranost je za učinkovito storilnost bistvenega pomena« (Keenan, 1996:6).

Kadar motivacijo preučujemo v povezavi s podjetjem, ta predstavlja eno izmed strategij managementa. Predstavlja namreč aktivnost, s katero si vodje prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za podjetje. (Treven, 1998:106). Bistvo motiviranja je dati zaposlenim to, kar si sami želijo od dela. In bolj kot jim podjetje dejansko da tisto, kar želijo, več bo dobilo od njih tudi samo, torej produktivnost, kvaliteto in njihovo storitev (Dell, 1992).

Pomembno je razlikovati med motivacijo in manipulacijo. Manipulacija pomeni, da nekdo nekaj naredi, ker nekdo drug tako želi. Motivacija pa pomeni, da nekdo nekaj naredi, ker tudi sam to želi (Denny, 1993:12). Če v podjetju vodilni manipulirajo z zaposlenimi, ne ustvarjajo stanja, v katerem bi bila prizadevanja vseh v podjetju usklajena in bi se vsi trudili za doseganje skupnih ciljev.

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge in delovali v smeri določenih ciljev. (Uhan, 2000:12). Motivacijski proces ponazarja slika 3.1.

Slika 3.1: Temeljni motivacijski proces



Vir: Treven (1998:75).

Kot kaže slika 3.1, potrebe povzročajo v organizmu določeno napetost, stanje tenzije. Tenzija torej samo nakaže obstoj potrebe, ki jo je potrebno zadovoljiti. Motiv predstavlja stanje te tenzije v organizmu in povzroči nadaljnjo vedenje organizma, s katerim se potem potreba zadovolji (Treven, 1998:75).

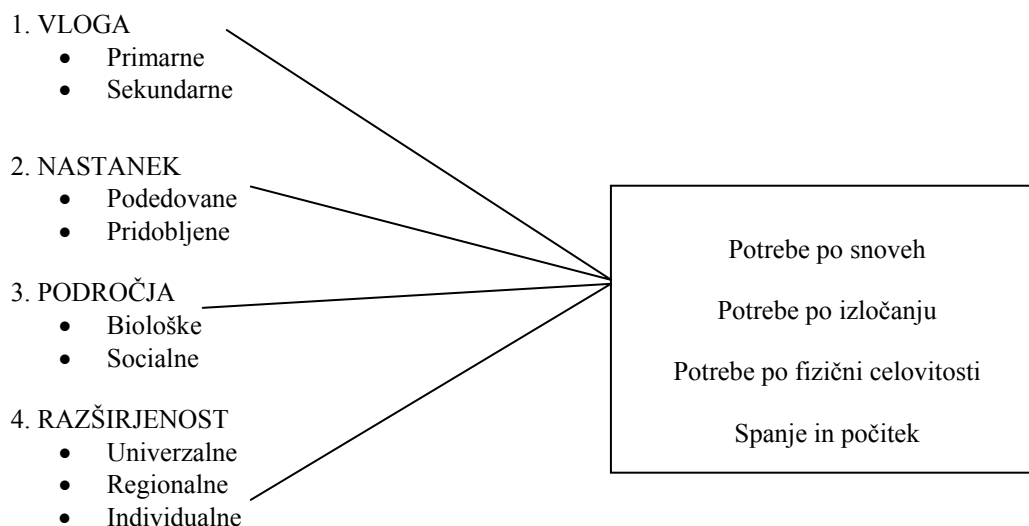
### 3.2. VRSTE MOTIVOV

Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka pa je odvisna tudi od njegovega znanja, to je od usposobljenosti in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev v okolju, v katerem živi in deluje (Uhan, 2000:11).

Ljudje se med seboj ločijo po temeljnih motivih, ki vplivajo na našo dejavnost. Tako glede na vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive.

Primarni so motivi, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. V tem primeru govorimo o potrebah, ki so lahko biološke ali socialne. Sekundarni motivi pa so tisti, ki človeku zbudajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso. Glede na nastanek ločimo motive na podedovane in na pridobljene<sup>28</sup>, glede na razširjenost pa univerzalne, regionalne in individualne<sup>29</sup> (Lipičnik, 1998).

Slika 3.2: Primarne biološke potrebe



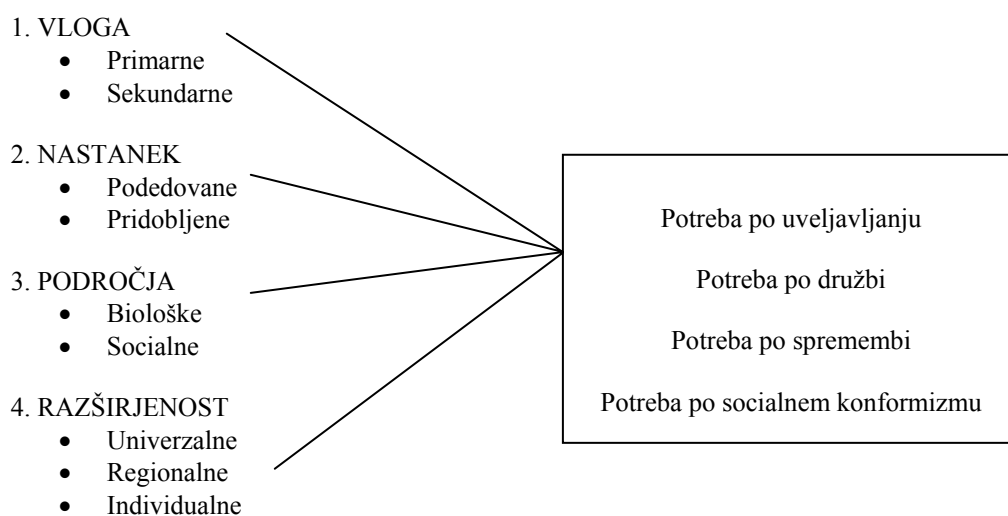
Vir: Lipičnik (1998:157).

<sup>28</sup> Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet. Pridobljeni pa tisti, ki jih pridobi v življenju (Lipičnik, 1998:156).

<sup>29</sup> Univerzalni so tisti, ki jih srečamo pri vseh ljudeh, regionalne srečamo le na določenem območju, individualni motivi pa so tisti, ki so značilni le za določenega posameznika (Lipičnik, 1998:157).

Kot vidimo na sliki 3.2, so **primarni biološki motivi** tisti, ki vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Med primarne motive namreč uvrščamo: lakoto, žejo, spolnost, spanje itd. Ker se nanašajo na človekovo biološko zgradbo, se imenujejo biološki (Treven, 1998:108). Ti motivi so podedovani, ker so v človeku že od rojstva in jih preprosto mora zadovoljevati. So torej značilni za vse ljudi, zato lahko rečemo, da so univerzalni.

Slika 3.3: Primarne socialne potrebe



Vir: Lipičnik (1998:158).

Slika 3.3 nam prikazuje **primarne socialne potrebe** človeka. Vse te potrebe so primarne, ker je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do motenj v človekovem življenju v družbi (Lipičnik, 1998:158). Tako lahko pride v človeku do občutka manjvrednosti, če ne zadovolji potrebe po uveljavljanju ali pa do osamljenosti, če ne zadovolji potrebe po družbi. Primarne socialne potrebe so pridobljene, ker se jih človek navzame iz okolja. Za te potrebe bi lahko tudi rekli, da so regionalne, kajti do določene stopnje se da na njih zavestno vplivati. Spreminjanje vedenja lahko namreč poteka le s pomočjo mehanizmov, ki so prilagojeni okolju, v katerem se uporabljajo.

Čim bolj je družba gospodarsko razvita in kompleksna, tem bolj prihajajo v ospredje **sekundarni motivi**. Med sekundarne motive spadajo: moč, uveljavljanje, pripadnost,

varnost in status. Za te motive bi lahko rekli, da so individualni in pridobljeni skozi življenje. Motiv moči je tako lahko značilen za ljudi, ki imajo odgovoren položaj v gospodarstvu, ki npr. vodijo in nadzirajo zaposlene v podjetju. Motiv uveljavitve se izraža pri posamezniku npr. pri doseganju uspeha na tekmovanju ali pri popolni izvedbi dodeljene naloge na delovnem mestu. Motiv pripadnosti je značilen za večino ljudi, ker si človek prizadeva navezati in vzdrževati odnose z drugimi. Motiv varnosti je zelo intenziven v sodobni družbi, saj se predstavnik takšne družbe vsak dan srečuje z negotovostjo. Motiv statusa pomeni željo po pridobivanju materialnih statusnih simbolov in dokazovanju z njimi (Treven, 1998:110).

### **3.3. DEJAVNIKI, KI SPODBUJAJO IN VPLIVAJO NA MOTIVACIJO**

Motivirati pomeni vzpodbuditi ljudi z motivacijskimi dejavniki, da bodo opravili dane naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Sredstva so lahko različne nagrade, priznanja ali druge simulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in tako zadovoljujejo osebne potrebe (Plut, 1995:67).

Med najpomembnejše motivacijske dejavnike na področju dela se štejejo naslednji: zanimivo delo, primerno delovno in življenjsko okolje, razporeditev delovnega časa, možnosti strokovnega usposabljanja ob delu, medsebojni odnosi s sodelavci, možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti, soodločanje pri delu, osebni dohodek, priznanje za uspešnost pri delu in zanesljivost zaposlitve (Uhan, 2000:30).

Menim, da so posamezni dejavniki v različnih podjetjih in različnih obdobjih različno pomembni za zaposlenega. Tako je potrebno v vsakem podjetju posebej ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo in kolikšna je njihova pomembnost. Kajti na osnovi takšne ugotovitve je mogoče aktivirati primerne ukrepe ter učinkovito motivirati zaposlene za opravljanje delovnih nalog.

Tudi Lipičnik govori o treh dejavnikih, ki vplivajo na motivacijo: ti so individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa. Individualne razlike so osebne potrebe, stališča in vrednote, ki jih posameznik prinese s seboj na delo. Značilnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo zahteve po različnih zmožnostih in določajo, kateri delavec lahko opravi



delovno nalogo, ter pogojujejo avtonomijo pri delu in določajo širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji delovni uspešnosti. Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji (Lipičnik, 1998:163).

Menim, da morajo za uspešno motivacijo zaposlenih vodje upoštevati vse tri dejavnike. Upoštevati morajo individualne lastnosti posameznikov, saj so prav te razlog, da različne posameznike motivirajo različni dejavniki. Prav tako morajo posamezniku zagotoviti ustrezno delovno mesto, da bo lahko delal učinkovito.

Tudi plače in druge ugodnosti<sup>30</sup>, ki jih podjetje zagotavlja svojim uslužbencem pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih (Treven, 1998:28). Tako lahko motivacijske dejavnike delimo tudi na materialne in nematerialne.

Materialne motivacijske dejavnike delimo na: 1. neposredne denarne prihodke<sup>31</sup>, kamor sodi sistem plač in druge materialne nagrade, ki so odvisne od dela posameznika ali skupine, in 2. na posredne materialne prihodke<sup>32</sup>, kamor sodi cela vrsta materialnih ugodnosti, ki z vidika posameznika ne pomenijo denarne nagrade in niso odvisne od njegove delovne uspešnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999:614).

Paradoks denarne motivacije je na splošno tale: Čim večji je znesek, tem manj je pomemben v primerjavi z drugimi motivacijami. Najverjetneje zaradi tega, ker se z naraščajočimi dohodki v večini primerov postopoma zmanjšuje tudi odvisnost od posamezne zaposlitev (Možina, 1999:4).

Nematerialni motivacijski dejavniki pa so: možnost napredovanja, dobri odnosi s sodelavci, možnost soodločanja, možnost strokovnega razvoja, svoboda pri delu, ugled dela, ustvarjalnost pri delu, varnost pri delu, zanimivost dela, ustrezni delovni pogoji (Pogačnik, 1997:35).

Menim, da so materialni in nematerialni motivacijski dejavniki se med seboj zelo povezani. Tako je visoka plača materialni motivacijski dejavnik, ki pa sočasno pomeni še visok družbeni položaj in določen ugled, ki pa sta nematerialna dejavnika.

---

<sup>30</sup> Med te ugodnosti štejemo: strokovno izobraževanje, sodelovanje na znanstvenih simpozijih, zdravstveno zavarovanje, možnost letovanja v počitniških stanovanjih podjetja po ugodni ceni (Treven, 1998:28).

<sup>31</sup> Neposredni denarni prihodki so: osnovna plača, bonusi in nagrade, dodatki za inovacije, dodatki za osebni razvoj, dodatki vezani na rezultate, delež dobička podjetja, delež v lastništvu podjetja (Bahtijarević-Šiber, 1999:614).

<sup>32</sup> Posredni materialni prihodki so: zdravstveno zavarovanje, plačilo za prehrano in prevoz, plačane odsotnosti iz dela, plačani dopusti, službeno vozilo in regres (Bahtijarević-Šiber, 1999:614).

Kot vidimo, so motivacijski dejavniki tista vzpodbuda, ki aktivira posameznika, da opravi določeno aktivnost. Vzroke vsake aktivnosti pa je potrebno iskati v posameznikovih željah in potrebah. Te pa so odvisne tako od družbe in okolja, kot tudi od njegovih osebnih dejavnikov.

### **3.4. POMEN MOTIVACIJE ZA INOVATIVNOST ZAPOSLENIH**

Namen motiviranja zaposlenih za inovacijsko dejavnost v podjetjih je v tem, da bi zaposleni posredovali čimveč koristnih predlogov, z realizacijo katerih bi lahko npr. določeno delo olajšali, prihranili čas in denar ali si pridobili konkurenčno prednost pred drugimi podjetji.

Od vodilnih in vodstvenih delavcev je odvisno, v kolikšni meri bo motiviranje zaposlenih res doseglo svoj cilj in namen. V pomoč pri motiviranju so managerjem lahko naslednja priporočila:

- zaposleni naj bi bili ustrezno informirani,
- vsakega zaposlenega je potrebno obravnavati kot profesionalca,
- potek dela je potrebno periodično reorganizirati,
- potrebno je preverjati pričakovanja zaposlenih in tudi samega podjetja,
- zaposlene prositi za mnenje,
- ne postavljati vrednostnih sodb,
- zagotavljati pravočasno končno izvedbo,
- biti radodaren pri pohvalah,
- vzpodbujati rast in kariero zaposlenih,
- zaposlenim prisluhniti in jih razumeti (Miskell, 1994:62).

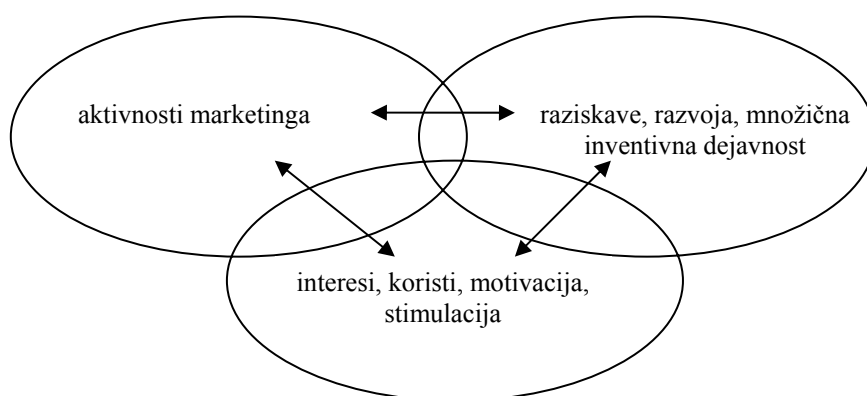
Pri motiviranju zaposlenih za inovacijsko dejavnost je pomembno motiviranje vodilnih. Pri tem gre za aktiviranje ustvarjalnih sposobnosti za premagovanje ovir zoper inovativno poslovanje, torej za premagovanje odpora do ustvarjanja, razvijanja in uveljavljanja inovacij v podjetju (Mulej, 1994:134).

Motivacijski odnos vodilnih v podjetju do ustvarjalcev, stimulatívna nagrajevalna politika, vzpodbujanje in omogočanje osebnega razvoja so bistveni dejavniki za

ustvarjanje ustvarjalnega vzdušja, konkurenčne sposobnosti, uspešnega razvoja ter ustvarjanja dobička podjetja.

Pomen motivacije za inovativnost in ustvarjalnost Devetak (2000) izpostavlja v univerzalnem marketinško poslovnem modelu, imenovanem tudi Triada DEGO (glej sliko 3.4).

Slika 3.4: Triada DEGA



Vir: Devetak (2000:181).

Prvi sklop zajema dejavnost, ki se nanaša na trženje in marketing, v drugem sklopu so zajete raziskave in razvoj ter množična inventivna dejavnost v podjetju, ki usmerjajo zaposlene v ustvarjalnost na delovnem mestu. V tretjem sklopu pa je motivacija skupaj s stimulacijo, koristmi in interesi. Z zgornjo kombinacijo je možno dosegati dobre poslovne rezultate, povečati produktivnost in ekonomičnost, vendar le v kombinaciji s tretjim sklopom, kjer je poudarek na motiviranju in stimuliranju zaposlenih (Devetak, 2000).

### 3.5. NAČINI MOTIVIRANJA

Zaposleni v podjetju so temeljni pogoj za obstoj in delovanje podjetja. Njihova prizadevnost, ustvarjalnost, izkušnje in znanje pripomorejo k učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Naloga managementa pa je pripraviti zaposlene do uspešnega delovanja in doseganja skupnih ciljev. To lahko dosežejo z učinkovitim načinom motiviranja. Velika mera iniciativnosti zaposlenih kaže namreč na njihovo veliko

motiviranost. V nadaljevanju bom analizirala možne metode in načine povečevanja motivacije v podjetju.

### 3.5.1. MOTIVIRANJE POSAMEZNIKA

Ker smo ljudje različni, se naši notranji motivi med seboj razlikujejo, zato je skoraj nemogoče najti uspešen splošni način motiviranja, ki bil uspešen in koristen za vse. Zato je za podjetja skoraj nujno, da poleg osnovnega načina motiviranja, na osnovi razgovorov s posameznim zaposlenim in opazovanjem posameznikovega odzivanja na različne načine motiviranja izdelava še individualne modele motiviranja za zaposlene (Grubiša, 2001:191).

Postopek motiviranja zaposlenih naj bi vseboval naslednje faze in sicer po naslednjem vrstnem redu:

- Odstranitev vzrokov nemotiviranosti. Manager bi naj ugotovil, ali na nemotiviranost morda vpliva delovno okolje, način vodenja v podjetju ali kateri drug vzrok, na katerega lahko vplivamo.
- Ugotoviti, kaj zaposlen, ki ga želimo motivirati, res želi. To lahko vodja stori s pogovorom ali opazovanjem zaposlenega.
- Pokazati mu, kako lahko doseže to, kar si želi. Manager mu pomaga načrtovati strategijo, kako bo to dosegel. Lahko ga npr. vključi v nadaljnjo izobraževanje ali usposabljanje (Denny, 1997:77-81).

Če torej zaposlenega motiviramo na njemu primeren način, lahko pričakujemo, da se bo dela loteval z veseljem, saj bo zasledoval tudi lastne cilje in ambicije, ne pa le ciljev podjetja.

### 3.5.2. MOTIVIRANJE TEAMOV

Z organiziranjem teamov se odgovornost posameznikov, ki sestavljajo team poveča, saj so kot celota odgovorni za odločitve in končne rezultate. Zato je pomembno, da se team primerno motivira, saj bo le tako lahko deloval kot celota in bil uspešen pri izvajanju delovnih nalog.

Da bo team motiviran, bi moral vodja teama: omogočiti dobre delovne razmere, pojasniti teamu poslanstvo podjetja, mu pokazati skupni cilje, misliti na posamezne člane teama, podpirati identiteto teama, s člani deliti veselje pri uspehih in priznanjih, zagotoviti, da bo team pozitivno naravnano, postati vodja, ki dejansko zna motivirati svoj team (Denny, 1997:99).

Kot vidimo, je vodja tisti, ki ima odgovornost, da motivira svoj team. Če so torej člani primerno motivirani in stremijo k istemu končnemu cilju, lahko delo poteka hitro in učinkovito. Prav tako so člani pripravljeni medsebojno sodelovati, izmenjevati ideje ter usklajevati mnenja.

Načrtovan teamski pristop daje več možnosti inventivnega razmišljanja in verjetnosti, da pridemo do potencialne inovacije in realizirane inovacije (Škrabot, 1996:211).

Če vsi člani v teamu prispevajo svojo ustvarjalnost, znanje in talent in če medsebojno sodelujejo ter tako izkoristijo sinergije, je možnost, da ustvarijo novost, večja. Članom je to vsekakor motiv, saj z inovacijo postane podjetje uspešnejše in posledično imajo od tega koristi tudi sami z udeležbo pri nagradi.

### 3.5.3. NAČIN VODENJA IN MOTIVACIJA

Vodenje nikakor ne sme biti strogo ukazovanje, ostro kontroliranje ali zgolj zahtevanje izvršitve od zaposlenih, temveč je bolj potrebno motiviranje zaposlenih. Zaposlene je potrebno voditi na način, da delujejo kot nosilci znanja, sposobnosti, iniciativnosti in kreativnosti v podjetju.

»Neučinkovita stimulacija ustvarjalnega dela in neustvarjalna atmosfera kot najmočnejši neposredni blokadi sta predvsem posledici neustreznega vodenja« (Uhan, 2000:369). Vodje naj bi torej spodbujali podjetniški duh svojih sodelavcev in se tudi sami obnašali v skladu s tem, znati morajo povezovati zaposlene in jih motivirati za skupni cilj<sup>33</sup> (Šarman, 2001:1402).

Način vodenja, ki ga uporablja manager, bi naj torej vzbujal motivacijo. Tako Lipičnik govori o načinu vodenja, ki ga poimenuje vodenje z motivacijo. To je koncept vodenja, ki za vpliv na človekovo vedenje uporablja človekovo željo po samouresničevanju. Pri tem načinu vodenja je pričakovati, da bodo delavci aktivnejši,

---

<sup>33</sup> Vodja bi naj bil voditelj, optimističen in naj bi deloval čustveno inteligentno (Šarman, 2001: 1402).

če se pri delu lahko izobražujejo in razvijajo, če je njihovo delo privlačno in če imajo veliko samostojnosti in odgovornosti. Pri tem načinu vodenja nastane med managerjem in zaposlenim posebni odnos, ki ga imenujemo partnerstvo (Lipičnik, 1998:313).

Ker je možnih načinov vodenja veliko, menim, da mora zato manager dobro pretehtati situacijo in organizacijsko klimo v podjetju, ter dobro poznati osebnostne lastnosti svojih zaposlenih in glede na to izbrati najustreznejši način vodenja in motiviranja.

#### 3.5.4. KOMUNICIRANJE IN MOTIVACIJA

Komunikacija med zaposlenimi bi naj potekala tudi od spodaj navzgor in en le od zgoraj navzdol. Manager bi naj motiviral zaposlene in jih vzpodbujal, da bodo iskali nove zamisli in prenašali informacije. Če takega komuniciranja med zaposlenimi ni, bo to pomenilo izgubo informacij in zamisli, ki bi podjetju lahko prinesle izboljšave.

Manager naj bi vzpodbujal zaposlene, da z njim komunicirajo, saj tako dobi koristno povratno informacijo o tem, kako zaposleni razumejo njegova sporočila in ali so motivirani za opravljanje določene naloge (Lipičnik, 1998).

Menim, da daje zaposlenim komuniciranje z nadrejenimi možnost, da izrazijo svoje mnenje in zamisli in s tem dobijo občutek soudeležbe pri odločanju.

Obsežno komuniciranje je brez dvoma tisti steber podjetniške kulture, ki zagotavlja učinkovito sodelovanje zaposlenih v procesih odločanja. Je pa tudi najmočnejši instrument motivacije, ki ustvarjata medsebojno zaupanje in sodelovanje. Odprt dialog in human delovni tok ustvarjata zadovoljne, samoiniciativne in odgovorne zaposlene, ter s tem odpirata njihovo željo po uspešnosti in pripravljenost, da sodelujejo pri razpravah in odločitvah za večjo uspešnost podjetja (Šarman, 2001:1402).

#### **4. NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH**

Nagrajevanje zaposlenih je ena izmed temeljnih nalog managementa. Ta ima odločujočo vlogo tudi pri uporabi in razvoju človeškega potenciala, usmerjanju zaposlenih k doseganju ciljev podjetja, zadrževanju visoko kvalificiranih zaposlenih v podjetju, povečanju zadovoljstva in kvalitete življenja zaposlenih. Odločitve, ki se nanašajo na nagrajevanje, vplivajo tudi na sposobnost podjetja, da tekmuje za zaposlene na trgu delovne sile. Nagrada, ki jo ta zagotavlja, namreč lahko privabi ali odvrača zaposlene, že zaposlene pa obdrži v delovnem razmerju ali pa povzroči njihov odhod iz podjetja.

Nagrajevanje je tudi eden izmed dejavnikov spodbujanja oz. motiviranja zaposlenih za doseganje čim boljših in čim več delovnih dosežkov. Med delovne dosežke pa se štejejo tudi inovacije in drugi koristni predlogi. Tako bom v nadaljevanju opisala nagrajevanje zaposlenih za delovne dosežke.

##### **4.1. SISTEM NAGRAJEVANJA**

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso nekega podjetja, da bi nagradil svoje zaposlene glede na njihov prispevek. Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, pa tudi nefinančne nagrade (priznanja in pohvale) (Lipičnik, 1998:191).

Podobno meni tudi Armstrong (1999:1), da namreč nagrajevanje pomeni določanje nagrade za zaposlenega v sorazmerni vrednosti, ki jo zaposleni predstavlja za podjetje. Osebna rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere so manj otipljiva posredna plačila in nagrade (Zupan, 2001:116). Nagrajevalni sistem pa izraža tudi filozofijo, politiko, strategijo in procese, ki jih uporablja podjetje pri svojem poslovanju (Armstrong, 1999). Za podjetje pomenijo odločitve, ki se nanašajo na nagrajevanje, dejavnik, ki vpliva na stroške poslovanja in na sposobnost prodaje proizvodov ali storitev po konkurenčni ceni na tržišču (Treven, 1998:218).

Kakšen sistem nagrajevanja bo podjetje oblikovalo, je torej odvisno od podjetja in ciljev, ki naj bi jih dosegli zaposleni. Vendar pa mora biti sistem nagrajevanja usklajen do te mere, da oblikuje strukturo plač, ki spodbuja zaposlene k povečanju

napora za kvalitetno delo, k dodatnemu usposabljanju, k težnji po napredovanju ter k zmanjšanju odhodov iz podjetja (Prašnikar, 1992:285).

Podjetja želijo namreč z nagrajevanjem spodbujati delavce k določenemu, zelenemu načinu vedenja in dela. Zaposleni želijo večinoma takšen sistem nagrajevanja, ki jim bo omogočal dober zaslužek za dobro opravljeno delo ter prispeval k zviševanju njihove življenjske ravni in povečanju kakovosti življenja. Na drugi strani pa želi podjetje vplivati na uspešnost poslovanja z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja. Kajti primerno nagrajeni kader je tudi visoko motiviran. Menim, da je takšen kader temeljni dejavnik za povečanje učinkovitosti in konkurenčnosti podjetja.

Sistem plač in nagrajevanja vpliva na zmožnosti zaposlenih na tri načine (Zupan, 2001). Višina in sestava nagrad vplivata na oceno privlačnosti delodajalca in torej na njegovo konkurenčnost na trgu. Menim, da je to je še posebej pomembno za privabljanje ključnih kadrov, saj tisti, ki so inovativni, za svoje delo pričakujejo primerno nagrado. Armstrong (1999:11) trdi, da je eden izmed ciljev nagrajevanju tudi ta, da pritegne, obdrži in motivira visoko kvalificirane zaposlene. Sistem nagrajevanja pa je tudi učinkovito kadrovsko sito. Tisti, ki niso naklonjeni tveganju, se večinoma ne bodo zaposlili v podjetju, kjer je večji del plače odvisen od doseženih rezultatov. Prav tako se tisti, ki niso prepričani o svojih sposobnostih, ne bodo zaposlili tam, kjer je začetna nagrada za opravljeno delo nizka, a se lahko z uspešnostjo hitro poveča.

## **4.2. VRSTE NAGRAD**

Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si ju predstavljajo na različne načine: nekateri iščejo boljše ravnovesje z zasebnim življenjem in več prostega časa, nekateri pa se želijo nenehno strokovno izobraževati in tako nadgrajevati svoje znanje. Menim pa, da si vsi zaposleni želijo pohvalo in priznanje za dobro opravljeno delo ali pa primerno finančno ali nefinančno nagrado.



#### 4.2.1. NOTRANJE IN ZUNANJE NAGRADE

DeCenzo in Robbins (1988) kot zunanje nagrade razumeta finančne in nefinančne nagrade. Zunanje ali ekstrinzične nagrade vključujejo torej denar in napredovanje. Vsem zunanjim nagradam je skupno dejstvo, da se nahajajo zunaj samega dela, da prihajajo iz zunanjih virov, najpogosteje od managementa. Notranje ali intrinzične nagrade pa predstavljajo zadovoljstvo, ki ga čuti posameznik pri svojem delu. Gre za nagrade, ki izhajajo iz dela samega, kot so ponos nad opravljenim delom ali občutek, da je nekaj dosegel. Notranja nagrada nastopi takoj kot posledica posameznikovega vloženega napora (Cohen, 1992:194).

#### 4.2.2. FINANČNE ALI DENARNE NAGRADE

Nagrade, ki izboljšujejo finančno stanje zaposlenega, so lahko neposredne finančne nagrade (plača, delitev dobička) ali posredne finančne nagrade (plačan dopust). Finančne nagrade lahko delimo tudi glede na to, ali so vezane neposredno na posameznikovo uspešnost ali pa mu pripadajo na osnovi članstva v določeni skupini (DeCenzo in Robbins, 1988:397-402).

Prednosti denarnih nagrad so po Zupanovi (2001:211) naslednje: so zaželeno, so preproste, vsi jih razumejo, lahko so dodatna spodbuda. Da bo denarna nagrada dovolj visok motivator npr. za inoviranje, mora biti dovolj visoka, da zadovolji posameznikovo potrebo po varnosti, avtonomiji in spoštovanju družbe (Armstrong, 1999). Njihove slabosti so, da niso obstojne, so vsakdanje, težko jih nadgradimo in da lahko postanejo samoumevne (Zupan, 2001:211). Denarne spodbude so gotovo močni, vendar pogosto zelo kratkoročni motivatorji. Če namreč podjetje nagrajuje preveč radodarno, jemlje iz žepa lastnikov podjetja ali davkoplačevalcev; če premalo, pa bodo ljudje nezadovoljni in bodo imeli občutek, da se jih ne ceni dovolj, in utegnejo celo oditi iz organizacije

(<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev/>).

Menim, da večina podjetij vseeno uporablja za nagrajevanje inovacij in drugih osebnih dosežkov zaposlenih prav denarne nagrade, ker so najbolj enostavne in ker menijo, da jo bo posameznik lahko najbolj prilagodil svojim željam in denar izkoristil za zadovoljevanje svojih bioloških in socialnih potreb.

#### 4.2.3. NEFINANČNE NAGRADE

Nefinančne nagrade<sup>34</sup> so nagrade, ki niso del plačnega sistema. Henderson (1989:8-12) poudarja pomembnost 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, ustrezna preskrba z viri za izvajanje nalog, omogočiti zaposlenim večji nadzor nad delom in podpora vodstva.

Menim, da se produktivnost najbolj poveča s tem, ko zaposlenim omogočimo večjo avtonomijo in nadzor nad delom. S tem jim namreč damo možnost, da si sami naredijo načrt za izvedbo svojim delovnih nalog, da imajo fleksibilen delovni čas in si torej lahko delo prilagodijo svojim potrebam.

Nagrada je odvisna od dosežka, ki ga je zaposleni dosegal. Menim, da je pri tem potrebno upoštevati tudi posameznikove interese in želje.

#### 4.2.4. NEMATERIALNE NAGRADE

Pohvala ali priznanje je lahko učinkovito orodje vodenja, saj z njo zaposlenega lahko nagradimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. Uporaba pohval in priznanj je odvisna od kulture podjetja in od ustvarjalnosti tistih, ki jih uporabljajo oz. oblikujejo posamezne programe nagrajevanja v podjetju (Zupan, 2004:56-57).

Menim, da tudi nematerialne nagrade, torej priznanje ali izrečena pohvala za dobro opravljeno delo zaposlenim veliko pomenita. Twentier (1999:57) namreč opozarja, da če vodje zaposlenih nikoli glasno ne pohvalijo, bodo ti mislili, da nikomur ni mar, če svoje delo dobro opravijo. Poudarja, da morajo delavci vedeti, kdaj so delo odlično opravili.

---

<sup>34</sup> Kot primer nefinančne nagrade štejeta Armstrong in Stephens (2005:271) knjigo, košaro sadja, steklenico penine, karto za kino ali gledališče, plačano večerjo za dve osebi, nakit, prost dan, izlet ali potovanje ipd.

### 4.3. DELOVNA USPEŠNOST ZAPOSLENIH

Z nagradami se nagradi zaposlene za njihovo delovno uspešnost in posebno prizadevanje pri delu. S tem se jim vodje pokažejo, da cenijo njihov trud. Učinkovitost oz. uspešnost, ki odražata dosežke delavcev glede na določene cilje podjetja ali organizacije, sta v vsakem primeru določeni na osnovi zavestno usmerjene človekove dejavnosti, to je z delom (Zeni, 1995b:283).

»Ugotavljanje delavčeve uspešnosti je proces, v katerem pridemo do rezultatov, ki jih potrebujemo za različne namene« (Lipičnik, 1998:197). Za ugotavljanje delovne uspešnosti, ko torej želimo ugotovljati uspešnost delavca ali skupine, je pomemben delovni prispevek zaposlenega, ki ga daje k dohodku<sup>35</sup> oz. k drugim podobnim kategorijam uspešnosti s svojim delom. Delovno uspešnost kot sestavino delovnega prispevka zaposlenega k ustvarjenem rezultatu dela členi Uhan (2000:151) na: količino učinkov opravljenega dela oz. količino proizvodov ali storitev, kakovost učinka dela, gospodarnost pri doseganju učinkov dela, ustvarjalnost dela na podlagi učinkov ustvarjalnega dela oz. inovacij ter upravljanje s soodločanjem o prisvajanju dela akumulacije, to je dobička.

Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti je torej nastal iz potrebe po informacijah o tem, kako posamezni zaposlen opravlja naloge in opravila na svojem delovnem mestu in kakšne rezultate dosega, ter iz potrebe po večjem aktiviranju zaposlenih in njihovega znanja. Kot splošno sprejete cilje ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih Galetić (1998) opredeljuje naslednje:

- Diferenciacija plač.

Poleg osnovnih prejemkov (osnovni del plače) dobijo zaposleni tudi dodatek za uspešnost (gibljivi del plače). Višina tega dodatka se lahko objektivno ugotovi le s sistematično oceno delovne uspešnosti. Plačilo individualne uspešnosti povečuje osnovno plačo in je odvisno od dosežene delovne uspešnosti zaposlenega (Lipičnik, 1998:193).

- Učinkovitejše in uspešnejše vodenje.

---

<sup>35</sup> Dohodek je denarno izražena in pridobljena novo ustvarjena vrednost, od katere je v največji meri odvisen položaj in razvoj delovnih ljudi v določeni družbi (Uhan, 2000:54).

Ocena delovne uspešnosti in razgovor o oceni daje managerju možnost za spodbujanje in motiviranje zaposlenega, ter tudi informacije za nadaljnjo načrtovanje dela.

- Optimalno razporejanje zaposlenih na delovna mesta.

Ocenjevanje delovne uspešnosti prispeva k zmanjšanju neuskklajenosti med zahtevami delovnega mesta in delovnimi rezultati ter k temu, da je delavec razporejen na tisto mesto, na katerem so njegove sposobnosti najbolj izkoriščene in kjer lahko doseže največjo uspešnost.

- Napredovanje zaposlenih.

Menim, da je napredovanje pomemben motivacijski dejavnik, ki prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Osnovno načelo za izvajanje sistema napredovanja je, da mora biti vsako napredovanje utemeljeno in dokazano, ne pa naključno (Uhan, 2000:231). Napredovanje je možno v smislu višje plače v okviru istega delovnega mesta ali napredovanje na zahtevnejše delovno mesto in z njim povezane višje plače (Zupan, 2001:125). Napredovanje na bolj zahtevna delovna področja in s tem v višjo tarifno skupino imenujemo navpično napredovanje (Zeni, 1995a:272).

- Izpopolnjevanje in nadaljnje izobraževanje zaposlenih.

Ocena delovne uspešnosti je pomembna podlaga za reševanje vprašanja, kako ustvariti večjo učinkovitost in dvigniti raven produktivnosti v podjetju. Menim, da lahko podjetje to doseže z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem zaposlenih, s tem, da jim nudi strokovne nasvete ter možnost sodelovanja na različnih tečajih in seminarjih.

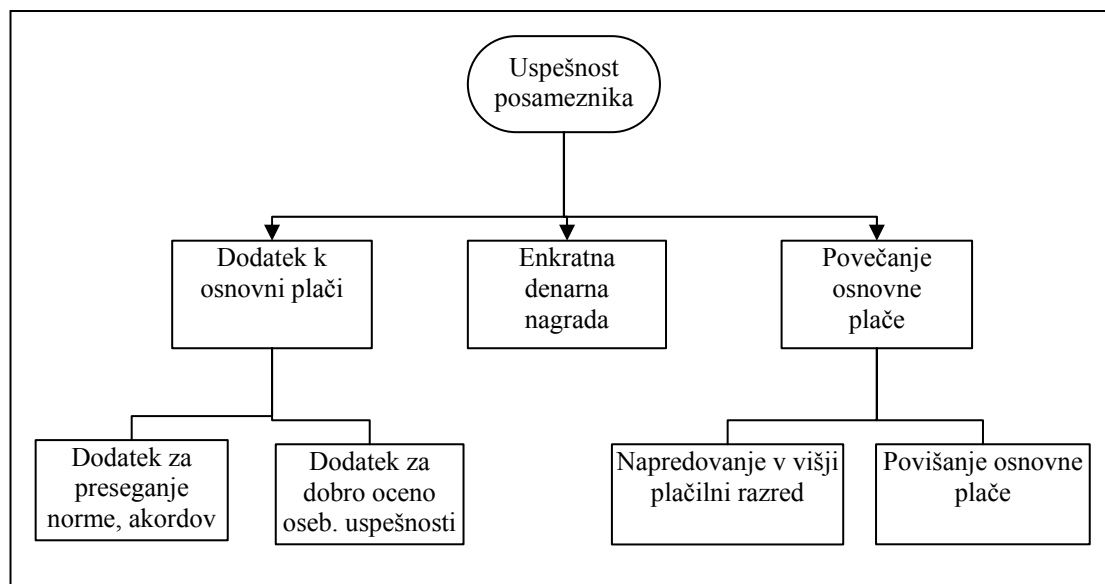
#### 4.3.1. NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Delovna uspešnost posameznika je odvisna od njegove usposobljenosti in motivacije za delo in je tisto, kar lahko zaposleni po končanem delu pokaže - delovni rezultat. Delovno uspešnost je potrebno nagraditi, saj se na ta način zagotovi zadovoljstvo zaposlenega, kar posledično vpliva tudi na njegovo prihodnjo delovno uspešnost (Florjančič in Jereb, 1998:49).

Nagrajevanje delovne uspešnosti posameznika ima v slovenskih podjetjih pomembno vlogo, delno tudi zaradi ideologije prejšnjega sistema, v katerem je bilo nagrajevanje po rezultatih dela ena izmed temeljnih načel delitve osebnih dohodkov. Zupanova (2002:309) pa loči tri načine povezovanja plač z uspešnostjo: uspešnost se obračuna

kot dodatek k osnovni plači, enkratna nagrada ali povišanje osnovne plače (glej sliko 4.1).

Slika 4.1: Povezovanje plač z uspešnostjo posameznika



Vir: Zupan (2001:168).

V prvi skupini so plačila, ki plače povezujejo z uspešnostjo posameznika, kot so preseganje norme ali osebna ocena uspešnosti. V drugi skupini so enkratne denarne nagrade. Te lahko dobi zaposleni npr. zaradi koristnega predloga ali inovacije. »Nagrade za uspešnost privabijo in obdržijo v delovnem razmerju vrhunske strokovnjake in druge zelo uspešne delavce« (Treven, 1998:230). Menim, da se zaposlenim, ki inovirajo in so za svojo uspešnost in dosežek nagrajeni, še poveča motiviranost, da se še bolj trudijo in inovirajo tudi v prihodnje. V tretjo skupino pa sodijo napredovanja, ki povečajo osnovno plačo zaposlenega (Zupan, 2001:167).

Skupinski bonusi (gain-sharing) so plačilo skupini zaposlenim, ki so skupaj dosegli vnaprej načrtan cilj podjetja, npr. stroškovne prihranke. Uporabljajo se v podjetjih, kjer želijo nagraditi trud vseh zaposlenih in jih spodbuditi k doseganju skupnih organizacijskih ciljev (Armstrong, 1996:590). S sistemom delitve prihrankov želijo podjetja vpeljati in vzdrževati dobre odnose z delavci glede učinkovitosti njihovega dela (Lipičnik, 1998:239).

Organizacijski bonusi (profit-sharing) ali nagrade za dobiček (udeležba v dobičku) so povezani s poslovanjem podjetja in njenim dobičkom. Izhodišče za pojasnitev plana udeležbe zaposlenih v dobičku podjetja je domneva, da delitev ustvarjenega dobička spodbuja zaposlene k povečanemu delovnemu naporu in k večji skrbi za delovanje podjetja (Prašnikar, 1992:293). Podjetje izplača zaposlenim nagrado v obliki denarja<sup>36</sup> ali delnic<sup>37</sup> (Armstrong, 1996:591).

V želji, da bi plačilo za uspešnost čim bolj približalo dejanski uspešnosti podjetja, torej realizaciji njenih ciljev, mnoga podjetja uvajajo tudi programe, imenovane delitev uspeha (succes sharing) (Zupan, 1995:137). Ti programi, temeljijo na uresničevanju poslovnih ciljev podjetja in bi naj izražali strategijo podjetja in njihove osnovne vrednote (Zupan, 2002:311).

#### 4.4. NAGRAJEVANJE INOVATORJEV

Inovativnosti zaposlenih podjetja posvečajo veliko pozornost, če se zavedajo, da dolgoročni uspeh podjetja odvisen od uvajanja novosti. Ustvarjati pomeni nekaj izdelati, v nečem uspeti. Ustvarjalna oseba daje nove ideje, nasvete, iznajdbe in torej tudi inovira (Uhan, 2000:367). »Inovativnost ali ustvarjalnost sta običajno vključeni v merila za ugotavljanje uspešnosti posameznikov ali skupin« (Zupan, 2001:224). Od podjetja samega pa je odvisno, na kakšen način bo inovativnost zaposlenih nagrajevalo.

Tako nekatera podjetja<sup>38</sup> koristnih predlogov zaposlenih ne nagrajujejo posebej, saj želijo ustvariti kulturo, v kateri bo vsak zaposleni razumel, da je iskanje izboljšav njegovo vsakdanje delo. Medtem pa druga podjetja<sup>39</sup> glede na svoje poslovne potrebe inovativnost posebej poudarjajo in zgradijo temu primeren način nagrajevanja. (Zupan, 2001:224). Nekatera podjetja<sup>40</sup> nagradijo zaposlene za inovativnost s tem, da njihove dosežke predstavijo javnosti (v medijih ali na podelitvi priznanj), ker menijo, da je za inovatorje pomembno tudi zunanje priznanje (Klopčič, 2004:73). Menim, da

---

<sup>36</sup> Cash-based-profit sharing (Armstrong, 1996:591).

<sup>37</sup> Share-based-profit sharing (Armstrong, 1996:591).

<sup>38</sup> Primer takšnega podjetja je Trimo (Zupan, 2001:224).

<sup>39</sup> Podjetje Johnson Controls vsak koristen predlog nagradijo s 5000 sit bruto nagrade, vsak predlog, kjer ugotovijo gospodarsko korist, pa z 3% izračunane koristi (Zupan, 2001:224).

<sup>40</sup> Primer takšnega podjetja je npr. Oria Computers d.o.o (Klopčič, 2004:73).

je nagrada za inovativnost zaposlenih vsekakor potrebna, saj se jim s tem pokaže, da se njihova ustvarjalnost ceni.

Armstrong (1999:56) meni, da bi naj optimalno nagrajevanje za spodbujanje inovacij zaposlenih vključevalo tako ekstrinzične kot tudi intrinzične nagrade. Ekstrinzična nagrada predstavlja tako strošek kot tudi investicijo v podjetje oz. v človeške vire za povečanje npr. inovativnosti, intrinzična nagrada pa ima bolj dolgoročen vpliv na motivacijo, vendar je prav tako investicija v človeške vire.

Inoviranje je mogoče spodbujati in nagrajevati tudi s sistemom plačevanja po ekonomskih učinkih. Učinki inovativnega prispevka zaposlenega se izražajo z višino dobička, ki ga zaposleni ustvari podjetju. Podeljevanje teh nagrad je namenjeno za izboljšanje metod proizvodnje, organizacije dela v podjetju in seveda tudi za inovacije v poslovnem procesu (Žnidaršič Kranjc v Ilič, 2004b).

Vgrajenost plačevanja oz. nagrajevanja inovacije<sup>41</sup> v plačevanje za redno delo naj bi postala sicer navada, a spodbudna navada, ki je izrecno vezana na dosežke, ne zgolj na delovno pripravljenost. Inoviranje je namreč odvisno ne le od znanja, ampak tudi od pripravljenosti in motiviranosti možnih avtorjev inovacij (Mulej, 1995:322) Menim, da je torej prav nagrajevanje zaposlenih eden izmed dejavnikov motivacije za inoviranje.

Zakon o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja (ZPILDR, 1995) določa samo splošne okvire in pogoje nagrajevanja inovacij. Te okvire in pogoje je potrebno določiti v aktu delodajalca. Lahko pa se direktno uporabljajo določila pravilnika PNIUDR(1998, 1999)<sup>42</sup>, ki določajo minimalne pogoje nagrajevanja:

- za popolni prevzem neposrednega službenega izuma je nagrada najmanj v višini dveh povprečnih bruto plač v gospodarstvu,
- za popolni ali omejeni prevzem posrednega službenega izuma je nagrada najmanj v višini treh povprečnih bruto plač v gospodarstvu,

---

<sup>41</sup> Za plačevanje inovacij je bistven element inovacijski dohodek in dobiček. To je finančni izraz nove dodane vrednosti, ki je nastala iz inovacij (Mulej, 1995:323).

<sup>42</sup> Pravilnik o nagradah za inovacije, ustvarjene v delovnem razmerju.

- za prevzem nove oblike telesa, slike ali risbe je nagrada najmanj v višini ene povprečne bruto plače v gospodarstvu,
- za prevzem tehnične ali druge izboljšave je nagrada določena na podlagi koristi in pomena tehnične ali druge izboljšave za delodajalca.

#### 4.4.1 OMEJENOST DENARNIH NAGRAD PRI SPODBUJANJU INOVACIJ

Nagrajevanje je tako kot spodbuda za inoviranje psihološka motivacija za inoviranje, vendar pa je kompleksnejši socioekonomski dejavnik spodbujanja inovativnosti, ker poleg denarnega zajema tudi nedenarno nagrajevanje. Način nagrajevanja inovatorjev je povezan z organizacijsko strukturo in kulturo, strategijo, vodenjem, filozofijo menedžmenta ter velikostjo in okoljem podjetja (Miles in Snow v Armstrong, 1999:90).

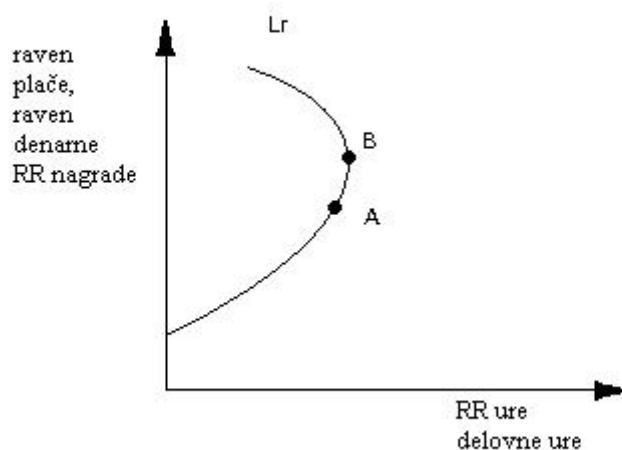
Višja dejanska oz. pričakovana denarna vrednost za zaposlene, bodisi v obliki višje plače ali dodatkov k plači pri nespremenjenih ostalih dejavnikih, ne izvablja nujno iz zaposlenih večje ponudbe dela oz. inovativnih naporov, kot bi sledilo iz motivacijskih teorij spodbude, po katerih bi naj zaposleni povečal svoje delovne napore, da bi dobil zaželeno nagrado (Handy v Ilič, 2002).

Denarna nagrada torej spodbuja zaposlene k inoviranju le do določene točke, potem pa mu postanejo pomembni drugi dejavniki motiviranja (glej sliko 4.2). Po tej točki povečanje denarne nagrade kot higienika posameznika ne motivira več, tedaj postanejo za njegovo motivacijo pomembnejši intrinzični motivatorji (Ilič, 2004b:183). Herzberg (1987) v povezavi s tem razvije dvofaktorsko motivacijsko teorijo, ki deli motivacijske dejavnike na higienike in motivatorje. Higieniki (plača, delovni pogoji) sami ne spodbujajo zaposlenih k inoviranju, vendar pa ohranjajo raven motivacije. Motivatorji pa zaposlene neposredno spodbujajo k delu in inoviranju in so pozitivni-intrinzični motivatorji. Med te lahko štejemo dosežke in priznanja zaposlenih ter zanimivost in odgovornost dela, ki ga opravljajo. Kot smo že omenili, notranje ali intrinzične nagrade delujejo takoj kot posledica posameznikovega napora (Cohen, 1992:194).



Denarno nagrajevanje ima torej le omejen vpliv pri motiviranju zaposlenih za inoviranje in podajanje koristnih predlogov, ker deluje praviloma kot higienik (dejavnik nezadovoljstva) in ne kot motivator (dejavnik zadovoljstva) (<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev/>).

Slika 4.2: Individualna krivulja ponudbe RR



Vir: Ilič (2001:180).

Na sliki 4.2 je prikazana individualna krivulja ponudbe R&R ur (inovativnega vložka). Do točke A je krivulja pozitivno elastična, kar pomeni, da bo urna denarna nagrada iz zaposlenega (potencialnega inovatorja) izvabila večjo ponudbo delovnega (inovativnega) napora. Od točke B naprej pa bo lahko krivulja negativno elastična, saj se zaposleni kljub povečevanju denarne nagrade ne bo več pripravljen odpovedati svojemu prostemu času. Od točke B naprej potemtakem ni več mogoče spodbujati zaposlene k inovativnosti s finančnimi nagradami, ampak dobijo vse večji pomen nefinančne - intrinzične nagrade ali ugodnosti<sup>43</sup>, ki sovpadajo s preferiranjem prostega časa (Ilič, 2004b:185).

Torej so se zaposleni za primerno denarno nagrado pripravljeni odpovedati določenemu delu prostega časa in povečati številu ur, namenjenih za ustvarjanje

<sup>43</sup> Med takšne ugodnosti spadajo: večja avtonomija dela oz. delovnega časa, možnosti za individualno učenje in uporabo znanja (Ilič, 2004b:185).

inovacij. Ko pa bo posamezniku njegov dohodek dovolj visok, se ne bo več pripravljen odpovedati dodatnim uram svojega prostega časa.

## **5. PODJETJE SITECO D.O.O.**

V tem poglavju, ki je uvod v empirično analizo, bom opisala podjetje Siteco, proizvodnja svetilk in inženiring razsvetljave d.o.o., ter analizirala inoviranje zaposlenih v tem podjetju in načine nagrajevanja inovacij v podjetju Siteco. Podatke, ki jih uporabljam v diplomski nalogi, sem pridobila decembra 2005; kasneje, s februarjem 2006, pa se je podjetje Siteco d.o.o. preoblikovalo v Siteco Sistemi d.o.o.

### **5.1. SPLOŠNO O PODJETJU**

Podjetje Siteco d.o.o. je družba z omejeno odgovornostjo s sedežem v Mariboru. Edini lastnik gospodarske družbe je holding Siteco, ki ima sedež v Traunreutu v Nemčiji. Holding Siteco je v lastni ameriške korporacije JP Morgan.

Siteco je vodilni proizvajalec tehnične notranje in zunanje razsvetljave v Sloveniji in med vodilnimi na tržiščih bivše Jugoslavije. S svojim proizvodi, ki jih glede na opredeljeno poslanstvo podjetja odlikujejo inovacije in moderne oblike ter visoka kvaliteta in funkcionalnost, ponuja partnerjem celoten inženiring razsvetljave. Vizija podjetja je, da bo Siteco iz enega globalnih, naprednih in pomembnih ponudnikov vrhunskih tehničnih svetilk za notranjo in zunanjo razsvetljavo prerasel v vodilnega v Evropi.

Temeljne vrednote podjetja so znanje, razvoj, inovacije, kakovost, funkcionalnost, skrb za okolje ter zaposlene. Tako so leta 1996 uvedli sistem kakovosti ISO 9001: 1994 in dobili zanj tudi certifikat, nato so leta 2003 sistem prenovili in dobili certifikat v skladu z ISO 9001: 2000. Poleg certifikatov za kakovost ima podjetje po ustreznih standardih tudi certifikate za večino izdelkov. S temi certifikati dokazuje skladnost izdelkov s slovensko in evropsko zakonodajo. V letu 2003 je Siteco sodeloval v meddržavnem projektu Ekoprofit, v okviru katerega je uvedel določene ukrepe na področju varovanja okolja in izvedel racionalizacijo zbiranja podatkov.

Decembra leta 2005 je bilo v podjetju zaposlenih 323 delavcev, od tega 187 žensk, kar predstavlja 58% zaposlenih, in 136 moških, kar predstavlja 42% zaposlenih.

Podjetje Siteco vodita dve direktorici, ki sta zadolženi za nadzor nad naslednjimi 12 oddelki: proizvodnja<sup>44</sup>, tehnične službe<sup>45</sup>, vodenje kakovosti, infrastruktura<sup>46</sup>, varnost pri delu, ekonomske naloge<sup>47</sup>, kadri in nagrajevanje, planiranje proizvodnje, odprema in carina, nabava, informatika ter prodaja in marketing<sup>48</sup>.

## 5.2. INOVACIJE IN INOVIRANJE V PODJETJU

Leta 1996 so v podjetju Siteco uvedli Program IPI (Inovacija, Predlog izboljšave), s katerim so želeli vzpodbuditi zaposlene k aktivnejšemu doprinosu k izboljšavam proizvodov, kvalitete dela, proizvodnega procesa, organizacije dela, varstva pri delu in zaščite okolja. To pa naj bi pripomoglo k utrditvi položaja podjetja na tržišču, pomagalo ohraniti delovna mesta in socialno varnost zaposlenih.

Siteco verjame, da so inovacije nepogrešljive za uspeh, da je moč v različnosti proizvodov, ter da je pogum pogoj za inovacije. Sitecove inovacije so naslednje:

- Eldacon: je tehnologija za usmerjanje svetlobe.
- Mirrortec: omogoča najvišjo možno stopnjo odprave bleščanja.
- Sistem dnevne svetlobe (Daylight Systems): izkoriščajo prednosti dnevne svetlobe in kompenzirajo njene slabosti.

Pravilnik o vzpodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti je podjetje Siteco oblikovalo in sprejelo v skladu z Zakonom o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja, s Splošno kolektivno pogodbo za gospodarstvo in Kolektivno pogodbo za kovinsko in elektroindustrijo. V pravilniku so urejene pravice in dolžnosti vlagateljev ipi-jev in podjetja, ter postopki in potek podajanja ipi-jev. V njem so določeni tudi načini nagrajevanja ipi-jev.

---

<sup>44</sup> Proizvodnja se nadalje deli na: mehansko obdelavo, montažo zunanje svetilke, montaža notranje svetilke in lakirnica.

<sup>45</sup> Tehnične službe se delijo na: konstrukcijo, standardizacijo, tehnologijo in laboratorij.

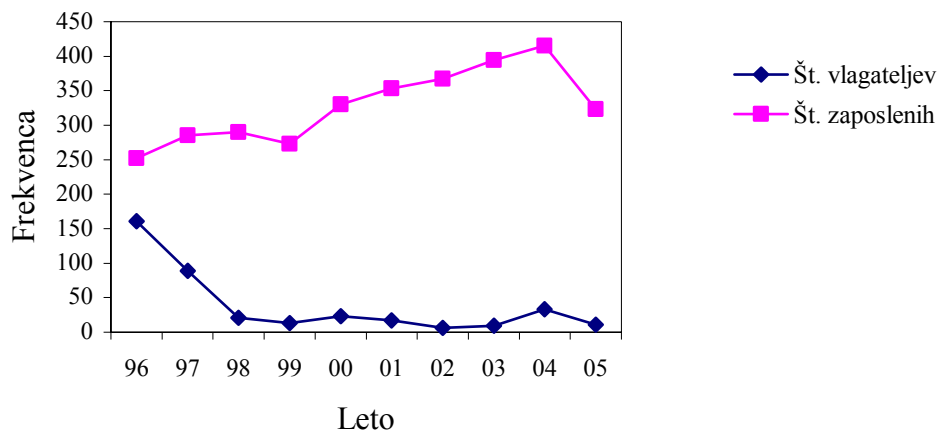
<sup>46</sup> Infrastruktura vsebuje projektiranje in vzdrževanje.

<sup>47</sup> Ekonomske naloge se delijo na: računovodstvo, finance in kontroling ter skladišče.

<sup>48</sup> Prodaja pa obsega: prodaja SLO, prodaja CRO, prodaja Bosna, prodaja ZRJ, marketing ter operativna prodaja.

Na sliki 5.1 bom prikazala, kako se po letih spreminja število zaposlenih v podjetju Siteco in kako se po letih spreminja število vlagateljev ipi-jev v podjetju Siteco.

Slika 5.1. Število zaposlenih in število vlagateljev ipi-jev po letih



Vir: Lastna ponazoritev na osnovi podatkov podjetja Siteco d.o.o.

Kot vidimo na sliki 5.1, število zaposlenih od leta 1996 do leta 2004 narašča, nato pa se leta 2005 nekaj zmanjša. Število vlagateljev ipi-jev je bilo največje leta 1996, nato pa se je do leta 1998 zmanjševalo in nato vse do leta 2005 ostajalo približno enako. Z določenimi akcijami in nagradami so želeli v letih 1997<sup>49</sup> in 2004<sup>50</sup> še dodatno spodbuditi zaposlene k podajanju ipi-jev, vendar kot vidimo iz slike, zaposlenih to ni posebej motiviralo, saj se je število vlagateljev le malo zvišalo.

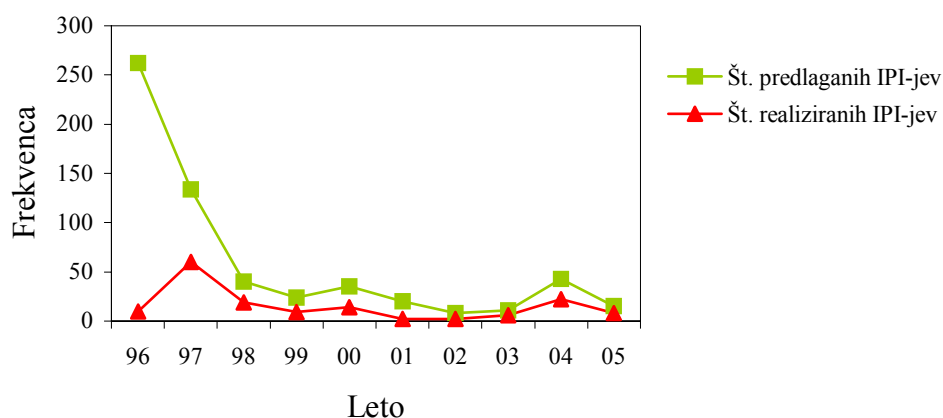
Glede na to, da število zaposlenih po letih narašča, število vlagateljev pa ostaja približno enako, menim, da podajajo ipi-je v večini vedno isti ljudje, torej tisti, ki jim to predstavlja izziv in osebni razvoj. Obstoječe nagrajevanje za ipi-je očitno ni dovolj motivacijsko in bi bilo potrebno poiskati alternativne načine nagrajevanja. To bi podjetje lahko naredilo z raziskavo med zaposlenimi o tem, kaj jih najbolj motivira.

Na sliki 5.2. bom prikazala razliko med številom predlaganih in številom dejansko realiziranih ipi-jev po letih.

<sup>49</sup> Akcija leta 1997: ob podajanju ipi-ja je zaposleni prejel praktično nagrado - potovalno torbo.

<sup>50</sup> Akcija leta 2004 je trajala od aprila do vključno septembra. Vsak mesec so predlagatelju ipi-ja, ki je prinesel največji prihranek, podelili dodatnih 50 tisoč SIT neto.

Slika 5.2: Število predlaganih ipi-jev in število realiziranih ipi-jev

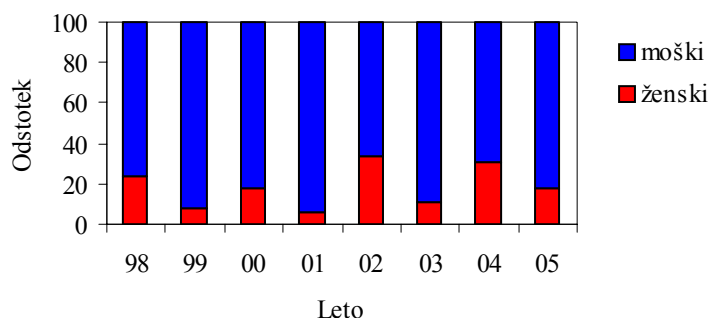


Vir: Lastna ponazoritev na osnovi podatkov podjetja Siteco d.o.o.

Na sliki 5.2 vidimo, da je število predlaganih ipi-jev od leta 1996 do leta 2005 padalo. Le leta 2004 jih je bilo nekaj več. Menim, da zaradi dodatne akcije, kjer je vsak mesec predlagatelj ipi-ja, ki je prinesel največ prihranka prejel, dodatnih 50 tisoč SIT neto. Kot lahko vidimo iz podatkov, se realizira nekako le polovica predlaganih ipi-jev. Največja razlika med predlaganimi (262) in realiziranimi (10) ipi-ji je bila leta 1996. Menim, da zato, ker je bilo to prvo leto, ko se je program ipi sploh začel izvajati in zaposleni še niso bili dobro seznanjeni s tem, kaj izboljšave in koristni predlogi sploh so, ali pa so bili koristni predlogi večinoma neuresničljivi in slabo pripravljene. Z leti in nabranimi izkušnjami se je to spremenilo, saj je potem razlika postajala manjša.

Na sliki 5.3 prikazujem razmerje med moškimi in ženskami pri podajanju ipi-jev v določenem letu.

Slika 5.3: Razmerje med moškimi in ženskami pri podajanju ipi-jev



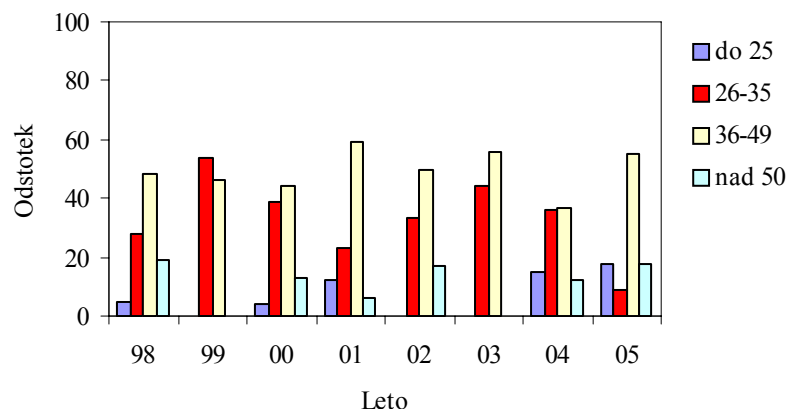
Vir: Lastna ponazoritev na osnovi podatkov podjetja Siteco d.o.o.

Kot vidimo na sliki 5.3, je večina vlagateljev ipi-jev moških. Ti so v vseh letih od 1998 do 2001 podali več ipi-jev kot ženske. Največja razlika med spoloma se kaže leta 2001, kjer je kar 94 % vseh vlagateljev ipi-jev bilo moškega spola in le 6 % ženskega spola.

Menim, da je takšna razlika zato, ker večina ipi-jev prihaja iz oddelka laboratorija, oddelka kvalitete in oddelka konstrukcije, v teh oddelkih pa so po podatkih podjetja Siteco v večini zaposleni moški. Najmanjša razlika pa se je med spoloma pojavila v letu 2002 in sicer je bilo 67 % vlagateljev moških in 33 % žensk.

Na sliki 5.4 prikazujem, kakšna je bila starost tistih zaposlenih, ki so podali ipi v posameznem letu, od 1998 do 2005.

Slika 5.4: Starost zaposlenih, ki so vlagatelji ipi-jev

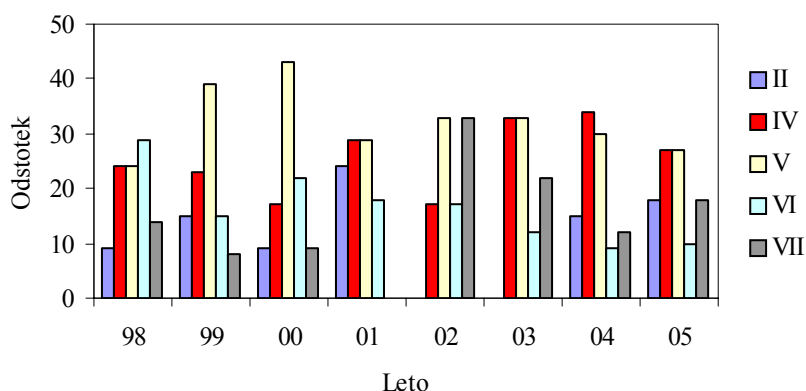


Vir: Lastna ponazoritev na osnovi podatkov podjetja Siteco d.o.o.

Kot vidimo na sliki 5.4, je bilo v večini let največ vlagateljev ipi-ja starih med 36 in 49 let. Le leta 1999 je bilo največ vlagateljev starih med 26 in 35 let in to kar 54 %, vlagateljev, starih med 36 in 49 let, pa malo manj, 46 %. Menim, da je razlog, da so zaposleni stari od 26 do 49 let tisti, ki podajo največ ipi-jev, v tem, ker imajo prav ti največ akumuliranih izkušenj pri svojem delu in največ želje, da se osebno izpopolnjujejo in razvijajo, ter jim je kariera oziroma napredovanje pomemben motiv delovnega življenja. Vendar pa je pomemben podatek tudi ta, da so tudi starejši zaposleni, stari 50 let in več, vlagatelji ipi-jev. V večini let se ta odstotek vrta okoli 18 % vseh vlagateljev v tistem letu. Izjemi sta leti 1999 in 2003, ko starejši od 50 let niso podali niti enega ipi-ja.

Na sliki 5.5 prikazujem izobrazbo vlagateljev ipi-ja v določenem letu in sicer v letih od 1998 do 2005.

Slika 5.5: Izobrazba vlagateljev ipi-jev



Vir: Lastna ponazoritev na osnovi podatkov podjetja Siteco d.o.o.

Na sliki 5.5 vidimo, da imajo zaposleni, ki podajajo ipi-je, različne stopnje izobrazbe. Največ vlagateljev, okoli 30 % do 40 %, ima V. stopnjo izobrazbo (srednja šola). Le leta 1999 je imelo največ vlagateljev (29 %) VI. stopnjo izobrazbe (višja šola). Leta 2002 pa je 33 % vlagateljev ipi-jev imelo VII. stopnjo izobrazbe (visoka šola, univerza) in enak odstotek je bil tistih s V. stopnjo. Drugače se odstotek zaposlenih s VII. stopnjo izobrazbe, ki so bili vlagatelji ipi-jev v določenem letu giblje okoli 10 % do 20 %. Pa tudi tisti z najnižjo stopnjo izobrazbo (osnovna šola) podajajo ipi-je. V letu 2001 jih je bilo med vlagatelji kar 24 % in leta 2005 nekaj manj, 18 %. Tukaj



lahko potrdim svojo **prvo hipotezo**, ki se glasi: zaposleni s peto stopnjo izobrazbe (srednja šola) podajajo največ inovacij oz. koristnih predlogov, saj je bilo v letih 1999, 2000, 2001, 2002, 2003 in 2005 med vlagatelji ipi-jev največ prav tistih, ki imajo srednje šolsko izobrazbo. Menim, da je največ vlagateljev ipi-jev s peto stopnjo izobrazbe zato, ker je tudi v podjetju tistih, ki imajo peto stopnjo izobrazbe največ, kar 25 %.

### **5.3. NAGRAJEVANJE INOVACIJ IN PREDLOGOV ZA IZBOLJŠAVE**

Podjetje Siteco v svojem Pravilniku podrobneje opisuje načine nagrajevanja le za predloge izboljšav, saj zaposleni v večini podajajo prav te. Glede nagrajevanja inovacij pa uporabljajo Pravilnik o nagradah za inovacije, ustvarjene v delovnem razmerju.

#### **5.3.1. NAGRAJEVANJE PREDLOGOV IZBOLJŠAV**

Zaposleni za vsak predlog izboljšave prejme simbolično nagrado v višini 1.000 SIT neto, četudi se predlog ne realizira. S tem jim podjetje želi pokazati, da njihov trud ceni, četudi se kasneje njihov ipi ne realizira.

Predlogi izboljšav se nagrajujejo, v kolikor:

- so bili realizirani,
- so bili vzpodbuda za realizacijo,
- ne spadajo ali le delno spadajo k delovnim nalogam vlagatelja,
- spadajo v delovno področja vlagatelja, vendar gre pri tem za poseben trud ali daljnosežno idejo.

Pri realiziranih predlogih izboljšav, za katere ni možno izračunati gospodarske koristi oz. je njihova gospodarska korist ocenjena do sto tisoč sit, znaša nagrada, kot sledi:

- preprosti predlogi izboljšav (1. razred): 9.000 SIT neto,
- dobri predlogi (2. razred): 19.000 SIT neto,
- zelo dobri predlogi (3. razred): 29.000 SIT neto,

- izvrstni predlogi (4. razred): 50.000 SIT neto (Pravilnik o vzpodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti).

Realizirani predlogi izboljšav, pri katerih je možno izračunati gospodarsko korist, so nagrajeni z enkratno nagrado, ki znaša 10% neto gospodarske koristi prvega leta, vendar največ 10 milijonov SIT bruto.

### 5.3.2. NAGRAJAVANJE INOVACIJ

Kot sledi iz 2. člena PNIUDR (1998, 1999), se nagrada določi s pogodbo med delodajalcem in inovatorjem.

Za prevzete izume se ob podelitvi patenta izplača del nagrade v višini 30% s pogodbo določene nagrade, razlika do dogovorjene višine nagrade pa v roku 30 dni po izdaji ugotovitve odločbe v skladu s prvo<sup>51</sup> in drugo<sup>52</sup> točko 73. člena ZIL.

Če delodajalec ne vloži patentne prijave za izum, ki izpolnjuje kriterije patentibilnosti in izum varuje kot poslovno tajnost, izum pa uporablja, se nagrada izplača v enkratnem znesku v 30 dneh po prevzemu izuma (4. člen PNIUDR).

Pri popolnem prevzemu neposrednega službenega izuma<sup>53</sup>, ki izpolnjuje pogoje iz 15. člena ZPILDR (1995)<sup>54</sup>, se pri določanju višine nagrade upošteva predvsem:

- opis del in nalog, ki izhaja iz pogodbe o zaposlitvi,
- neposredne zadolžitve in navodila delojemalca, dobljene s strani delodajalca,
- zadolžitve delojemalca v okviru posebnih delovnih ali projektnih skupi,
- ali je delojemalec izum ustvaril v krajšem ali daljšem času od predvidenega,
- sredstva, ki jih je delodajalec dal na razpolago delojemalcu glede na postavljene zahteve za izvedbo naloge,
- vpliv izuma na promet in dobiček delodajalca,

<sup>51</sup> Prva točka 73. člena ZIL: ugotovitevna odločba, da izum izpolnjuje vse pogoje (novost, ustvarjalnost na ravni izumiteljstva, industrijsko uporabljivost).

<sup>52</sup> Druga točka 73. člena ZIL: ugotovitevna odločba, da izum le deloma izpolnjuje pogoje (novost, ustvarjalnost na ravni izumiteljstva, industrijsko uporabljivost).

<sup>53</sup> 3. člen ZPILDR: Neposredni službeni izum je ustvarjen pri izpolnjevanju pogodbe o zaposlitvi, na izrecno zahtevo delodajalca ali na podlagi posebne pogodbe med delodajalcem in delojemalcem.

<sup>54</sup> 15. člen ZPILDR: Pri popolnem prevzemu neposrednega službenega izuma ima delojemalec pravico do nagrade, če njegov osebni prispevek pri ustvaritvi izuma ali pomen izuma za delodajalca očitno presega vsebino nalog delodajalca.

- vpliv in pomen izuma na kvaliteto proizvoda oz. postopka.

Višina denarne nagrade iz tega člena se določi z zneskom najmanj dveh povprečnih bruto plač v gospodarstvu, kakršne so bile v zadnjih treh mesecih pred sklenitvijo pogodbe med delodajalcem in delodajalcem (5. člen PNIUDR).

V primeru popolnega ali omejenega prevzema posrednega službenega izuma<sup>55</sup> se pri določitvi vrste in višine nagrade poleg splošnih zakonskih pogojev iz tretjega odstavka 16. člena ZPILDR<sup>56</sup> upošteva predvsem:

- naloge in zadolžitve, ki jih je delojemalec v času zaposlitve opravljal pri delodajalcu, ter čas in uspešnost opravljanja teh nalog,
- ali je bilo delojemalcu v času delovnega razmerja omogočeno izobraževanje, specializacija ali podobno, ki je v zvezi s predmetnim izumom,
- ali je imel delojemalec pri ustvarjanju izuma možnost koriščenja kadrovskih, finančnih in drugih sredstev delodajalca,
- ali je bila omogočena nabava določenih sredstev, neposredno izobraževanje ali sodelovanje s tretjimi ravno v zvezi s predmetnim izumom,
- vpliv izuma na promet ali dobiček delodajalca.

Višina nagrade iz tega člena se določi z zneskom najmanj treh povprečnih bruto plač na zaposlenega, kakršne so bile v zadnjih treh mesecih pred sklenitvijo pogodbe med delodajalcem in delojemalcem (6. člen PNIUDR).

Za prevzete nove oblike telesa, slike ali risbe se denarna nagrade izplača v enkratnem znesku ob priznanju modela oz. vzorca. Pri določanju višine nagrade se smiselno upoštevajo kriteriji iz 6. člena PNIUDR. Višina denarne nagrade za uporabo se določi z zneskom najmanj ene povprečne bruto plače zaposlenega, kakršna je bila v zadnjih treh mesecih pred sklenitvijo pogodbe med delodajalcem in delojemalcem (7. člen PNIUDR).

---

<sup>55</sup> 3. člen ZPILDR: Posredni službeni izum je izum, ki je ustvarjen pri upravljanju poklica, če so k nastanku izuma pretežno pripomogle izkušnje, ki si jih je delojemalec pridobil na delovnem mestu, ali sredstva, ki mu jih je delodajalec dal na razpolago.

<sup>56</sup> Tretji odstavek 16. člena ZPILDR: Za odmero nagrade so predvse odločilni gospodarska uporabnost posrednega službenega izuma, naloge delojemalca pri delodajalcu in delež delodajalca pri ustvaritvi izuma.

Denarna nagrada za tehnične ali druge izboljšave se izplača v enkratnem znesku v 30 dneh po sklenitvi pogodbe med delodajalcem in delojemalcem. Višina denarne nagrade se določi glede na korist in pomen tehnične ali druge izboljšave za delodajalca, ob upoštevanju kriterij iz 6. člena PNIUDR, ter raven nagrad, ki jih za inovacije izplačuje podjetje (8. člen PNIUDR).

## **6. EMPIRIČNA ANALIZA**

### **6.1. NAMEN EMPIRIČNE ANALIZE IN METODA ZBIRANJA PODATKOV**

Temo svoje diplomske naloge, torej spodbujanje oz. motiviranje zaposlenih za inoviranje in nagrajevanje inovacij, sem želela ne le teoretsko predelati, ampak to teorijo tudi empirično preizkusiti na primeru podjetja. Podjetje Siteco d.o.o. sem izbrala zato, ker posvečajo inovacijam in izboljšavam veliko pozornosti, ker se zavedajo, da so te pomembne tako za samo podjetje, kot tudi za zaposlene in kupce, pa tudi za zaščito okolja.

Za metodo zbiranja podatkov sem izbrala pisni anketni vprašalnik. Uporabila sem vprašanja zaprtega tipa. Anketa obsega 8 vprašanj. Prva tri vprašanja zajemajo značilnosti zaposlenih (spol, starost, izobrazba), naslednjih 5 vprašanj pa se navezuje na načine spodbujanja oz. motiviranja zaposlenih za inoviranje in na vrste ter načine nagrajevanja za inovativnost.

Med naključno izbrane zaposlene v podjetju Siteco sem razdelila 80 anketnih vprašalnikov in dobila 50 pravilno izpolnjenih. Raziskava je potekala v podjetju decembra 2005 in sicer tako, da sem ankete razdelila zaposlenim zjutraj in prosila, da jih do konca delovnega dneva vrnejo vodji oddelka, ki jih je potem posredovala v kadrovsko službo.

### **6.2. HIPOTEZE**

Z raziskavo v podjetju Siteco sem želela preveriti naslednje hipoteze:

- Nagrajevanje je temeljni dejavnik za spodbujanje inovacij.
- Ženske želijo kot nagrado za inovacijo prejeti nedenarno nagrado (izlet ali potovanje), moški pa denarno nagrado.
- Zaposlene z višjo izobrazbo za inoviranje najbolj motivirajo lastni vzgibi, zaposlene s nižjo izobrazbo pa vodstvo, nadrejeni in sodelavci.
- Mlajše zaposlene podjetje dovolj motivira za inoviranje, medtem ko starejše premalo.

### 6.3. OBDELAVA PODATKOV

Podatke, pridobljene z anketnim vprašalnikom, sem obdelala s programom SPSS for windows. Statistično pomembne razlike med spolom, starostjo in izobrazbo pri odgovarjanju na vprašanja glede načina motiviranja za inoviranje in načina ter vrste nagrajevanja inovacij sem preverjala s pomočjo Hi- kvadrat testa.

### 6.4. REZULTATI EMPIRIČNE ANALIZE

#### 6.4.1. ZNAČILNOSTI VZORCA

Najprej prikazujem značilnosti anketnega vzorca (tabele 6.1, 6.2 in 6.3). Kot sem že omenila, sem anketo opravila na vzorcu 50 naključno izbranih zaposlenih v podjetju Siteco.

Tabela 6.1: Spol anketiranih

spol	frekvenca	odstotek
ženski	27	54
moški	23	46
skupaj	50	100

Kot vidimo iz tabele 6.1, je bilo med anketiranimi v podjetju Siteco 54 % moških in 46 % žensk.

Tabela 6.2: Starost anketiranih

starost	frekvenca	odstotek
do 25 let	4	8
26-35	15	30
36-49	24	48
nad 50	7	14
skupaj	50	100

Med anketiranimi je 8 % starih do 25 let, 30 % anketiranih je starih med 26 in 35 let, 48 % je starih med 36 in 49 let, ter 14 % starih nad 50 let. V vzorcu prevladujejo tisti, ki so srednjih let, stari med 36 in 49 let.

Tabela 6.3: Izobrazba anketiranih

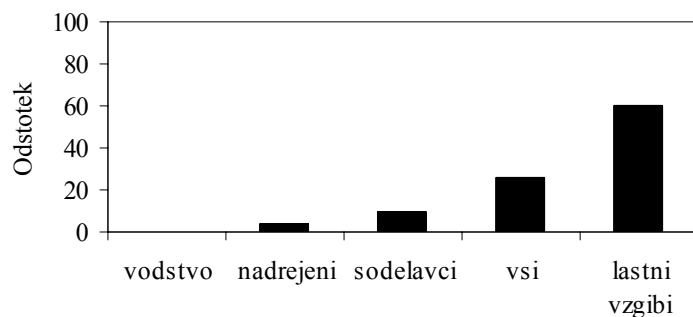
končana izobrazba	odstotek	frekvenca
II	0	0
III	0	0
IV	4	2
V	24	12
VI	44	22
VII	26	13
VIII	2	1
skupaj	100	50

Tistih, ki imajo končano II. stopnjo izobrazbe (osnovna šola) in III. stopnjo izobrazbe (nižja poklicna šola), ni v mojem naključno izbranem vzorcu. 4 % anketiranih ima IV. stopnjo izobrazbe (poklicna šola), 24 % anketiranih ima V. stopnjo izobrazbe (srednja šola), 44 % anketiranih ima VI. stopnjo izobrazbe (višja šola), 26 % anketiranih ima VII. stopnjo izobrazbe (univerza) in 2 % anketiranih imata VIII. stopnjo izobrazbe (magisterij, doktorat).

#### 6.4.2. REZULTATI ANKETE

S vprašanjem glede motiviranja zaposlenih za ustvarjanje novih idej, inovacij in izboljšav sem želela izvedeti, ali pri tem sodeluje vse podjetje ali le npr. vodje oddelkov, ali pa zaposleni inovirajo zaradi lastnih vzgibov.

Slika 6.1: Kdo vas najbolj spodbuja oz. motivira pri ustvarjanju novih idej oz. inovacij?



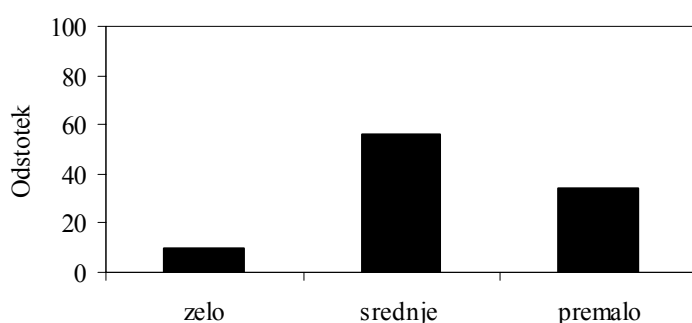
Iz slike 6.1 je razvidno, da največ zaposlenih podaja koristne predloge za izboljšave ali inovacije zgolj zaradi lastnih vzgibov, saj je tako odgovorilo 60 % anketiranih. 26

% anketiranih pri tem vzpodbujajo in motivirajo tako nadrejeni kot tudi sodelavci in vodstvo podjetja. 10 % je odgovorilo, da jih spodbujajo le sodelavci in 4 %, da jih motivirajo in spodbujajo k inovativnosti le nadrejeni. Nihče ni odgovoril, da jih spodbuja in motivira samo vodstvo podjetja.

Menim, da bi moralo vodstvo podjetja v večji meri sodelovati pri motiviranju in spodbujanju zaposlenih k inovativnosti in kreativnosti. Motivacija bo uspešnejša, če bodo zaposleni pohvaljeni za vložen trud (Keenan, 1996:41). Tako bi zaposleni poleg lastne radovednosti in ustvarjalnosti imeli še dodaten motiv za inoviranje, ker bi imeli potrditev tudi od samega vodstva podjetja.

Z naslednjim vprašanjem sem želela izvedeti, ali so zaposleni zadovoljni s spodbudo, ki jim jo podjetje namenja, ali pa menijo, da jih podjetje premalo motivira za inoviranje?

Slika 6.2: V kolikšni meri vas vaše podjetje motivira za inoviranje?



Večina anketiranih, kar 56 %, jih je odgovorilo, da jih podjetje nekako srednje spodbuja oz. motivira za inoviranje. 34 % jih meni, da jih podjetje motivira premalo in le 10 %, da jih podjetje zelo motivira za inoviranje.

Na tem mestu bi lahko naredila primerjavo z rezultati ankete Petre Birsa (2005), ki je anketirala zaposlene v konkurenčnem podjetju Intra Lighting d.o.o., ki se prav tako kot Siteco ukvarja z razsvetljavo.

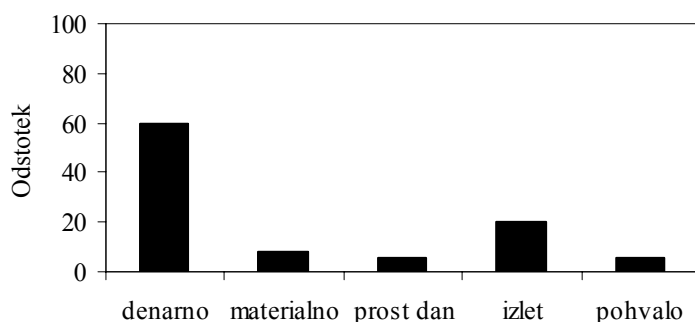
Pri njej so bili rezultati enaki kot pri meni. Tudi pri njej jih je večina (50 %) odgovorila, da jih nadrejeni srednje motivirajo k ustvarjanju novih idej, 34 % jih je odgovorilo, da premalo in 16 %, da jih precej oz. zelo.



Menim, da se tudi pri odgovorih na to vprašanje vidi, da samo podjetje, torej vodstvo in vodje oddelkov premalo pozornosti usmerjajo na spodbujanje zaposlenih. Zaposleni si želijo, da bi ti pokazali večji interes za njihove inovacijske dejavnosti. »Ljudje s stališča naše notranje motivacije cenimo, kadar kdo opazi naše delo (največja stopnja notranje motivacije izvira prav iz tega občutka)« (<http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/>).

Z vprašanjem o vrsti nagrade, ki bi jo zaposleni želeli prejeti za inovacijo, sem želela izvedeti, ali jih bolj motivirajo denarne, nedenarne oziroma nematerialne nagrade.

Slika 6.3: Kakšno vrsto nagrade za inovacijo, koristni predlog ali izboljšavo bi vi najraje prejeli?

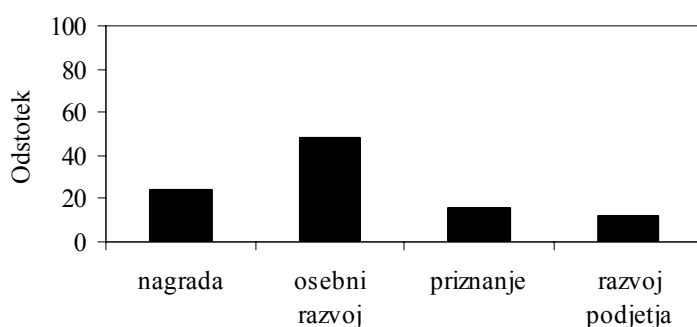


Večina zaposlenih (60 %) bi najraje prejela denarno nagrado za inovacijo ali koristno izboljšavo. Temu sledi izlet ali potovanje (20 %), nato odgovor materialna nagrada (8 %), kjer so kot primer naštetih fotoaparati, kolo in televizija. Da bi kot nagrado za inovacijo najraje prejeli prost dan ali pohvalo in priznanje, pa je odgovorilo le 6 % zaposlenih. Kot vidimo, v podjetju Siteco prevladuje želja po denarnih nagradah. Prav to pa je tudi edina oblika nagrajevanja, ki jo podjetje uporablja. Menim, da so zaposleni z denarnim nagrajevanjem zadovoljni, ker lahko potem denar porabijo za stvar, ki si jo želijo (za izlet, fotoaparati ali kolo). Ljudje denar potrebujejo, ker lahko kupijo, kar potrebujejo ali želijo za zadovoljevanje potreb (<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev/>).

Tudi tukaj lahko naredim primerjavo z anketo Petre Birsa (2005), saj je tudi ona postavila vprašanje o vrsti nagrad, ki bi jo zaposleni radi prejeli za inovacijo. Tudi pri njej je večina anketiranih (75 %) odgovorila, da si želijo denarne nagrade.

V nadaljevanju sem želela izvedeti, kakšni so notranji motivi zaposlenih za inoviranje.

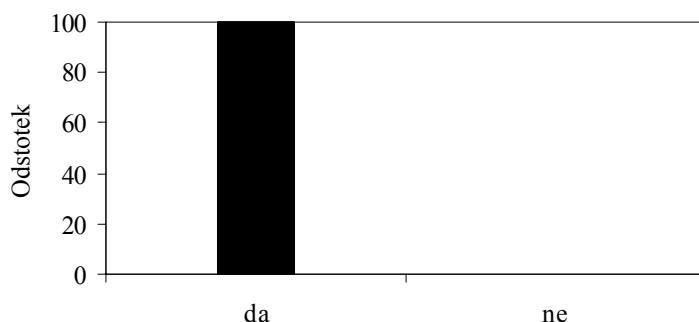
Slika 6.4: Kakšen je vaš osebni razlog za inoviranje, izboljševanje stvari ali podajanje koristnih predlogov?



Zaposlene v največji meri (48 %) spodbuja k inoviranju osebni razvoj, nato sledi odgovor denarna nagrada (24 %). Da inovirajo zaradi prejete pohvale ali priznanja ji, h je odgovorilo 16 % in da inovirajo, ker želijo prispevati k razvoju podjetja, le 10 %. Menim, da bi lahko podjetje na osnovi teh odgovorov izboljšalo sistem nagrajevanja, saj se vidi, kaj je to, kar posamezne zaposlene najbolj spodbuja oz. motivira za inoviranje. Osebni razvoj in želja po znanju in ustvarjanju sta namreč glavni obliki motiviranja zaposlenih za doseganje delovnih dosežkov oz. inoviranje. Naj bo težnja za materialno blaginjo s pomočjo denarnih spodbud še tako pomembna, mora biti usklajena z osebnostnim razvojem zaposlenih (Uhan, 2000:373).

Z naslednjim vprašanjem sem želela izvedeti, ali so nagrade najboljši motivator za spodbujanje zaposlenih za inoviranje.

Slika 6.5: Ali se vam zdi nagrajevanje najboljši motivator za spodbujanje inovacij?

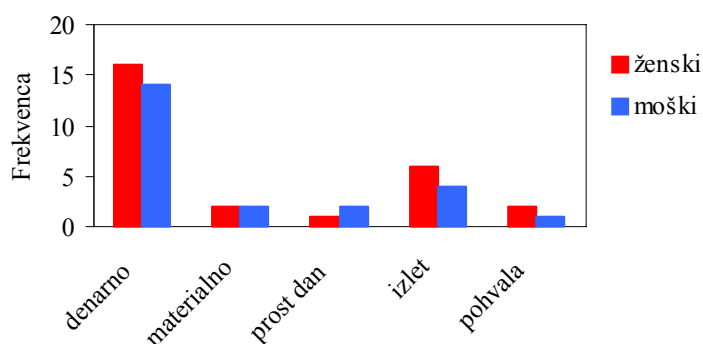


Vsi zaposleni so odgovorili, da so nagrade najboljši motivator za spodbujanje inovacij. Tukaj bi lahko potrdila svojo **drugo hipotezo**, ki se glasi: Nagrajevanje je temeljni dejavnik za spodbujanje inovacij. Menim, da zaposlenim nagrade ne glede na to, ali so te materialne, denarne ali nematerialne, delujejo kot dokaz, da se v podjetju njihov trud in znanje cenita in da je torej njihovo delo opaženo.

#### 6.4.3. PRIMERJAVA MED SPOLOMA, IZOBRAZBO IN STAROSTJO ZAPOSLENIH

Na sliki 6.6 prikazujem, kakšna je razlika med spoloma pri odgovarjanju na vprašanje, kakšno nagrado si želijo prejeti za inovacijo.

Slika 6.6: Spol in vrsta nagrade, ki bi jo najraje prejeli za inovacijo



Največ, kar 61 % moških si želi za nagrado prejeti denar, nato sledi odgovor izlet ali potovanje s 17 %. Zatem jih je po 9 % odgovorilo prost dan in materialno nagrado in le 4 %, da si kot nagrado za inovacijo želijo pohvalo in priznanje.

Tudi med ženskami je najpogostejši odgovor denar in sicer 59 %, sledi tako kot pri moških odgovor potovanje (22%), nato pa pohvala in materialna nagrada (7 %). Najmanj, le 4 % vseh anketiranih žensk si kot nagrado za inovacijo želi prost dan.

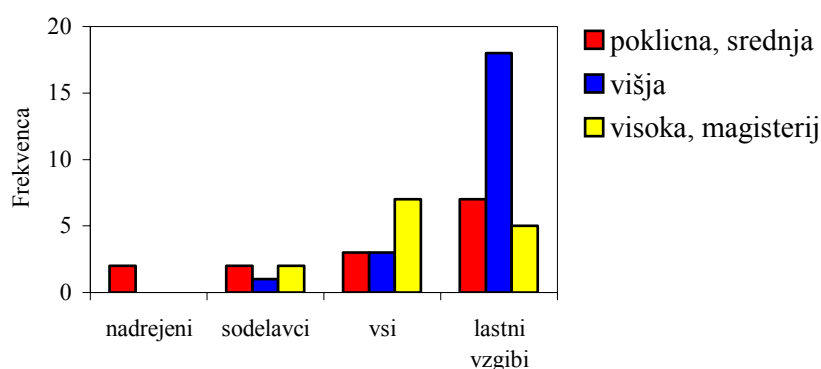
Primerjala sem odgovora »denarna nagrada« ter »potovanje in izlet«, ker me je zanimalo, ali med tema dvema odgovoroma obstajajo pomembne razlike med spoloma. Hi- kvadrat je 0, kar pomeni, da lahko s 95 % verjetnostjo trdim, da statistično pomembnih razlik med spoloma pri odgovorih denar in potovanje ni.

Tukaj lahko zavrnem svojo **tretjo hipotezo**, ki se glasi: Ženske želijo kot nagrado za inovacijo prejeti nedenarno nagrado (izlet ali potovanje), moški pa denarno nagrado.

Ugotovila sem, da si tako moški kot tudi ženske v največji meri želijo denar kot nagrado za svojo inovacijo. Menim, da zato, ker jim denar omogoča socialno varnost in preživetje in ker ga lahko porabijo po svojih željah in potrebah.

Na sliki 6.7 bom prikazala razliko med stopnjo izobrazbe zaposlenih in odgovarjanjem na vprašanje: kdo vas najbolj spodbuja oz. motivira pri ustvarjanju novih idej oz. inovacij?

Slika 6.7: Izobrazba in vrsta spodbude za inoviranje



Za lažje primerjanje sem stopnjo izobrazbe razdelila v tri razrede, in sicer v:

- 1. razred: poklicno (IV) in srednjo šolo (V)
- 2. razred: višja šola (VI)
- 3. razred: visoka šola, univerza (VII) in magisterij (VIII)

Največ anketiranih iz 1. razreda (50 %) je odgovorilo, da jih najbolj spodbujajo k inoviranju lastni vzgibi (radovednost, ustvarjalnost), sledi odgovor vsi (vodstvo, nadrejeni in sodelavci) z 21 %. Najmanj, 14 % pa jih je odgovorilo, da jih najbolj spodbujajo nadrejeni in 14 %, da sodelavci.

Tudi največ anketiranih iz 2. razreda, kar 82 % jih je odgovorilo, da jih za inoviranje najbolj motivirajo lastni vzgibi. Nato jih je 14 % odgovorilo, da vsi in le 5 %, da sodelavci.

50 % tistih, ki imajo najvišjo izobrazbo in so v 3. razredu, je odgovorilo, da jih k inoviranju najbolj spodbujajo vsi (vodstvo, nadrejeni in sodelavci), sledi odgovor lastni vzgibi (36 %) in nato sodelavci (14 %).

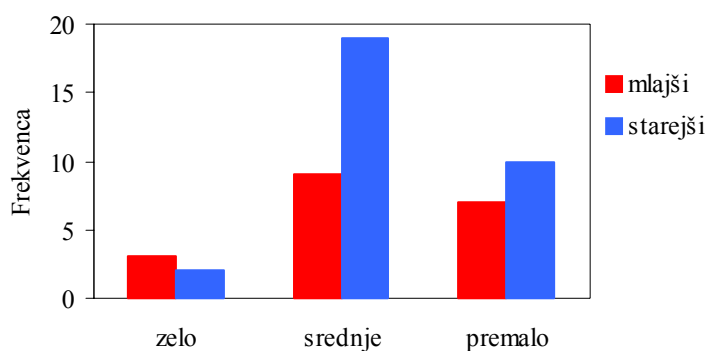
Odločila sem se, da bom primerjala odgovora »vsi« in »lastni vzgibi«, ker me je zanimalo ali med tema odgovoroma obstajajo pomembne razlike glede na stopnjo izobrazbe zaposlenih. Hi- kvadrat je 5,2 (je torej večji od 3,84) kar pomeni, da lahko s 95 % verjetnostjo trdim, da obstajajo statistično pomembne razlike med stopnjo izobrazbe in odgovoroma »vsi« in »lastni vzgibi«.

Tukaj lahko zavrnem svojo **četrto hipotezo**, ki se glasi: Zaposlene z višjo izobrazbo za inoviranje najbolj motivirajo lastni vzgibi, zaposlene s nižjo izobrazbo pa vodstvo, nadrejeni in sodelavci.

Ugotovila sem, da sicer statistično pomembne razlike med stopnjo izobrazbe in načinu motiviranju obstajajo, vendar pa prav zaposlene z najvišjo izobrazbo (VII in VIII) najbolj spodbujajo k inoviranju vsi (vodstvo, nadrejeni in sodelavci) in ne lastni vzgibi. In obratno, tiste z nižjo izobrazbo (IV in V) najbolj spodbujajo lastni vzgibi. Menim, da se tisti z nižjo izobrazbo želijo bolj dokazati in biti opaženi in imajo zato večji interes in samoiniciativo pri ustvarjanju inovacij. Tudi njihov dohodek je nižji in jim dodatni denar, ki ga dobijo kot nagrado veliko več pomeni.

Razlike med starostjo in odgovarjanjem na vprašanje, v kolikšni meri vas vaše podjetje motivira za inoviranje, pojasnujem na sliki 6.8.

Slika 6.8: Starost in motiviranje podjetja za inoviranje



Za lažje primerjanje sem starost zaposlenih razdelila v 2 razreda: mlajši do 25 let in 26-35 let ter starejši 36-49 in nad 50 let.

Največ mlajših zaposlenih (47 %) je odgovorilo, da jih podjetje nekako srednje motivira in spodbuja k inoviranju, in 37 %, da jih premalo. Le 16 % pa jih je odgovorilo, da jih zelo spodbuja.

Tudi starejši so v večini (61 %) odgovorili, da jih podjetje srednje motivira za inoviranje, 32 % jih je odgovorilo, da jih premalo in le 6 %, da jih podjetje zelo spodbuja k inoviranju.

Primerjala sem odgovora »srednje« in »premalo«, ker me je zanimalo, ali med tema odgovoroma obstajajo razlike glede na starost zaposlenih. Hi- kvadrat je 0,09, kar pomeni, da lahko z 95 % verjetnostjo trdim, da statistično pomembnih razlik med starostjo zaposlenih in odgovori srednje in premalo ni.

Tukaj lahko zavrnem svojo **peto hipotezo**, ki se glasi: Mlajše zaposlene podjetje dovolj motivira za inoviranje, medtem ko starejše premalo.

Tako mlajši (47 %) kot starejši (61 %) so v večini odgovorili, da jih podjetje srednje motivira oz. spodbuja pri ustvarjanju novih idej in inovacij. Tukaj se navezujem na sliko 6.1, kjer se je videlo, da večino anketiranih (60 %) za inoviranje motivirajo lastni vzgibi. Podjetje, ki ga zastopajo vodstvo in nadrejeni, pa je le v manjšini tisto, ki spodbuja zaposlene k inoviranju, kreativnosti in ustvarjanju. Menim, da bi osrednjo vlogo pri motiviranju zaposlenih v podjetju morali imeti prav vodje, saj je bistvo vodenja ravno v motiviranju in spodbujanju.

Preživetje podjetja in njegova uspešnost sta odvisna od vodstva in njegove sposobnosti zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni kapital podjetja

(<http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/>).

## 7. ZAKLJUČEK

Inovativnost in podjetništvo sta v sodobnih razmerah poslovanja postala ključna dejavnika gospodarskega in celotnega družbenega razvoja. Izzivi iz današnjega globalnega okolja narekujejo nenehno spreminjanje podjetja. Če želi podjetje v tem dinamičnem okolju ostati konkurenčno, mora upoštevati dejstvo, da se življenjski cikli proizvoda ali storitve naglo skrajšujejo. Podjetje je prisiljeno biti torej čedalje bolj hitro, prožno in učinkovito pri prilagajanju tem spremembam, ki jih narekuje okolje. To pa jim lahko omogoča ustvarjalnost zaposlenih in njihovo aktivno udejstvovanje v inovacijski dejavnosti.

V sodobnem svetu temelji uspešnost podjetja vse pogosteje na sposobni, strokovno usposobljeni in visoko motivirani delovni sili, zato je sistem nagrajevanja pomemben element pri zagotavljanju konkurenčne prednosti podjetja, ki kot motivacijski dejavnik usmerja inovativne aktivnosti zaposlenih, da dosežejo zastavljene cilje podjetja in obenem tudi lastne cilje ter strokovni razvoj.

Pri oblikovanju sistema nagrajevanja je pomembno, da podjetje ustrezno kombinira tako zunanje finančne in nefinančne nagrade, kot tudi notranje nagrade, saj je smiselno izkoristiti prednosti vsake od njih. Nagrade je potrebno prilagoditi značilnostim podjetja in zaposlenim, ter jim ponuditi nagrade, ki jim zaposleni pripisujejo neko vrednost. Motiviranje zaposlenih za inoviranje in nagrajevanje teh delovnih dosežkov naj bi bila torej ena izmed temeljnih nalog vodstva celotnega podjetja.

Z empirično raziskavo v podjetju Siteco sem prišla do naslednjih rezultatov:

- Svojo **prvo hipotezo**, ki se glasi: Zaposleni s peto stopnjo izobrazbe (srednja šola) podajajo največ inovacij oz. koristnih predlogov, sem sprejela.
- Svojo **drugo hipotezo**, ki se glasi: Nagrajevanje je temeljni dejavnik za spodbujanje inovacij, sem sprejela.
- Svojo **tretjo hipotezo**, ki se glasi: Ženske želijo kot nagrado za inovacijo prejeti nedenarno nagrado (izlet ali potovanje), moški pa denarno nagrado, sem zavrnila.



- Svojo **četrto hipotezo**, ki se glasi: Zaposlene z višjo izobrazbo za inoviranje najbolj motivirajo lastni vzgibi, zaposlene s nižjo izobrazbo pa vodstvo, nadrejeni in sodelavci, sem zavrnila.
- Svojo **peto hipotezo**, ki se glasi: Mlajše zaposlene podjetje dovolj motivira za inoviranje, medtem ko starejše premalo, sem zavrnila.

Menim, da je podjetje Siteco d.o.o. s tem, ko spodbuja in nagraduje inovativnost svojih zaposlenih na pravi poti, da ostane konkurenčno podjetje. Raziskava je pokazala, da zaposleni najraje kot nagrado za inovacijo ali koristno izboljšavo prejmejo finančno nagrado, torej denar. Menim pa, da bi morali, v kolikor želijo, da denar ohrani svojo motivacijsko vrednost, dodati še kak drugi motivacijski dejavnik, kot je npr. možnost za dodatno izobraževanje ali usposabljanje, možnost napredovanja ali povečanje zahtevnosti dela ali odgovornosti. Menim, da bi takšna, nefinančna spodbuda ponovno povečala število vlagateljev ipi-jev, ki zdaj iz leta v leto pada.

## **8. LITERATURA**

Afuah, Allan (1998): Innovation Management. Strategies, Implementation and Profits. Oxford University Press, Oxford.

Armstrong, Michael and Stephens, Tina (2005): A Handbook of Employee Reward Management and Practice. Kogan Page Limited, London.

Armstrong, Michael (1999): Employee Reward. Second Edition. Institute of Personnel and Development, London

Armstrong, Michael (1996): Personnel Management Practice. Kogan Page, London

Artač, Vojko (2005): Inovacije kot orodje za nenehne izboljševanje. Kako izkoristiti človeške vire in doseči zadovoljstvo zaposlenih. V: Žagri, Darinka in drugi (ur.): 14. letna konferenca: Inovativnost in spremembe - temelj dolgotrajnega uspeha. Zbornik referatov. Slovensko združenje za kakovost, Ljubljana. Str. 65-69.

Bahtejarević – Šiber, Fikreta (1999): Management ljudskih potenciala. Golden marketing, Zagreb.

Berginc, Jordan in Krč, Matjaž (2001): Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu. Visoka šola za podjetništvo, Portorož.

Bierly, Paul E. and Daly Paula (2002): Aligning Human Resource Management Practices and Knowledge Strategies. V: Choo Chun W. and Boutis, Nick: The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. Oxford University Press, London. Str. 277-295.

Birsa, Petra (2005): Inovacije in nagrajevanje delovnih dosežkov zaposlenih v podjetju Intra Lighting d.o.o., Miren. Diplomaska naloga, Fakulteta za družbene vede.

Bučar, Maja in Stare, Metka (2004): Inovacijska politika v Sloveniji v luči lizbonskih in barcelonskih ciljev. *Teorija in praksa*, 41, 5-6, str. 789-805.

Bučar, Maja in Stare, Metka (2003): Inovacijska politika male tranzicijske države. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Cohen, Allan R. et la. (1992): *Effective Behavior in Organizations*. Fifth Edition. Richard D. Irwin, Homewood.

Decenzo, David A. and Robbins, Stephen P. (1988): *Personnel/Human Resource Management*. Third Edition. Prentice-Hall, New Jersey.

Dell, Twayla (1992): *How to Motivate People*. Kogan Page Ltd, London.

Denny, Richard (1993): *Motivate to Win*. Kogan Page Limited, London.

Devetak, Gabrijel (2000): *Temeljni trženja in trženjska zasnova podjetja*. Visoka šola za management, Koper.

Devetak, Gabrijel (1980): *Tehnične inovacije*. Delavska enotnost, Ljubljana.

Damanpour, Fariborz (1991): *Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators*. *Academy of Management Journal*, 34, 3, str. 555-590.

Drucker, F.Peter (1999): *Innovation and Entrepreneurship*. Reed Educational and Professional Publishing Ltd., Oxford.

Fagerberg, Jan, Mowery, David C. in Nelson, Richard R. (2006): *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press Inc., New York.

Freeman, Chris in Soete, Luc (1997): *The Economics of Industrial Innovaton*. Third Edition. A Cassell Imprint, London.

Florjančič, Jože in Jereb, Janez (1998): Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V: Možina, Stane (ur.): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana. Str. 29-72.

Galetić, Lovorka (1998): Ocenjevanje delovne uspešnosti v funkciji stimulativnega nagrajevanja. Naše gospodarstvo. 44, 5-6, str. 661-672.

Han, Jin K., Kim, Namwoon & Srivastava Rajendra K. (1998): Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Ling? Journal of Marketing. 62, 4, str. 30-45.

Haralambos, Michael in Holborn, Martin (1999): Sociologija. Teme in pogledi. DZS.

Henderson, Richard (1989): Compensation Management. Rewarding Performance. Fifth Edition. Prentice-Hall, New Jersey.

Ilič, Branko in Pretnar, Bojan (2004): The Economic Nation of the Incentive to Invent in the Legal Perspective of Patent Protection. Economic and Business Review. 6,4, str. 275-297.

Ilič, Branko (2004a): Ekonomski vidiki oglaševanja: implikacija na družbo znanja. Teorija in praksa, 41, 5-6, str. 857-873.

Ilič, Branko (2004b): Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami. V: Svetlik, Ivan in Ilič, Branko (ur.): Razpoke v zgodbi o uspehu. Založba Sophia, Ljubljana. Str. 174-202.

Ilič, Branko (2002): Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. Teorija in praksa, 39, 6, str. 935-951.

Ilič, Branko (2001): Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Jerovšek, Janez in Rus, Veljko (1989): Inovativno podjetje. Tozd Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Johnson, Bob (1999): *Introducing Management*. Butterworth – Heinemann, Oxford.

Keenan, Kate (1996): *Kako motiviramo*. Mladinska knjiga, Ljubljana.

Kingston, William (1990): *Innovation, Creativity and Law*. Kluwer Academic Publishers, London.

Kitch, Edmund W. (2000): Elementary and Persistent Errors in the Economic Analysis of Intellectual Property. *Vanderbilt Law Review*, 55, nov., str. 1727-1741.

Kitch, Edmund W. (1986): Patents: Monopolies or Property Rights? V: Palmer, John and Zebre, Richard O. (ur.): *Research in Law and Economics*. Volume 8. Jai Press Inc, London. Str. 31-51.

Klopčič, Sonja (2004): Sistem motivacij in spodbud v podjetju Oria Computers. *Kadri*. 10, 12, str.70-74.

Kos, Marko (1996): *Inovacijski menedžment: priročnik za mala in velika podjetja*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Krošlin Tadej (2005): Inovacijski potencial in uspešnost srednje velikih podjetij iz predelovalnih dejavnosti. V: Rebernik, Miroslav in drugi (ur.): *Zbornik 25. konference Podim. Ustvarjanje okolja za prenos informacij*. Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Ekonomsko- poslovna fakulteta, Maribor. Str. 87-109.

Likar, Borut (2001): *Inoviranje*. Visoka šola za management, Koper

Lipičnik, Bogdan (1999): *Organizacija podjetja*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Lipičnik, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik, Ljubljana

Metcalfé, J.S. (1988): The Diffusion of Innovation: An Interpretative Survey. V: Dosi, Giovanni in drugi (ur.): Technical Change and Economic Theory. Pinter Publisher, London. Str. 560-587.

Mills, Peter K. in Delbecq, Andre L. (1985): Managerial Practices that Enhance Innovation. Organizational Dynamics. 14, 1, str. 24-34.

Možina, Stane (1999): Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih. Industrijska demokracija, 3, 3, str. 3-5.

Mulej, Matjaž (1999): Mehkosistemske teorije. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor

Mulej, Matjaž (1995): Plačevanje inovacij. V: Uhan, Stane (ur.): Modra knjiga Plače v Sloveniji. Moderna organizacija, Ljubljana. Str. 321-339.

Mulej, Matjaž in soavtorji (1994): Inovacijski management. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.

Osebnostna izkaznica podjetja Siteco d.o.o.

Plut, Helena in Plut, Tadeja (1995): Podjetnik in podjetništvo. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.

Pogačnik, Vid (1997): Lestvica delovne motivacije. Produktivnost, Ljubljana.

Prašnikar, Janez (1992): Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih. V: Prašnikar, Janez (ur.): Slovensko podjetje jutri. Cifes, Ljubljana. Str. 283-307.

(1996): Pravilnik o vzpodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju Siteco d.o.o.

Pretnar, Bojan (2002): Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju. GV Založba, Ljubljana.

Rebernik, Miroslav (1990): Ekonomika inovativnega podjetja. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Rebernik, Miroslav (1997): Podjetništvo in management malih podjetij. Ekonomsko – poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo, Maribor.

Schneider, Benjamin, Brief, Arthur P. in Guzzo, Richard A. (1996): Creating a climate and culture for sustainable change. *Organizational Dynamics*. 24, 4, str. 7-19.

Schumpeter, Joseph A. (1951): *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Sušjan, Andrej (2002) : Teorija ekonomske rasti: klasična, neoklasična, keynesianska. Ekonomska fakulteta Ljubljana.

Sušjan, Andrej (1995): Postkeynesianska ekonomska teorija. Vzpostavljanje alternative neoklasični ekonomiki. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Svetličič, Marjan (1996): Svetovno podjetje. Izzive mednarodne proizvodnje. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.

Šarman, Zvonka (2001): Zaposleni kot podjetniki v sodobnem podjetju. *Podjetje in delo*, 27, 6/7, str. 1402-1416.

Škrabot, Matija (1996): Standardi ISO 9000 – motivacija za inovativnost? *Naše gospodarstvo*, 42, 1-2, str. 210-212.

Teece, D.J. (1991): *Technological Development and the Organisation of Industry*. V: *Technology and Productivity: The challenge for economic policy*. OECD, Paris. Str. 409-418.

Tidd, Joe, Bessant, John and Pavitt, Keith (1997): *Managing Innovation*. John Wiley&Sons Ltd., Chichester.

- Treven, Sonja (1998): Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Trommsdorff, Volker (1990): Innovations-management. Verlag Franz Vahlen GmbH, Muenchen.
- Uhan, Stane (2000): Vrednotenje dela II. Motivacija – Uspešnost - Plača (osebni dohodek). Moderna organizacija, Kranj.
- Uhan, Stane (1999): Misli o motivaciji. Industrijska demokracija, 3, 5, str. 3-8.
- Zeni, Janez (1995a): Napredovanje delavcev. V: Uhan, Stane (ur.): Modra knjiga Plače v Sloveniji. Moderna organizacija, Ljubljana. Str. 271-282
- Zeni, Janez (1995b): Ugotavljanje delovne uspešnosti in gibljivi del plače-stimulacija. V: Uhan, Stane (ur.): Modra knjiga Plače v Sloveniji. Moderna organizacija, Ljubljana. Str.283-304.
- Zupan, Nada (2004): Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. Kadri.10, 12, str. 56-60.
- Zupan, Nada (2002): Plače in nagrajevanje zaposlenih. V: Možina, Stane (ur.): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana. Str. 291-324.
- Zupan, Nada (2001): Nagradite uspešne. Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. GV založba, Ljubljana.
- Zupan, Nada (1995): Določanje plač in nagrajevanje. V: Jelen, Tanja in drugi (ur.): Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti. Zveza društev za kadrovske dejavnost, Ljubljana. Str. 121-147.
- Williamson, Oliver E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. Collier Macmillan Publishers, London.



Barcelona European Council (2002): Presidency Conclusions. Predstavitev dobljena 13.5.2006 na:

[http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/en/ec/71025.pdf](http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/71025.pdf)

Dialogos (2002): Motiviranje zaposlenih je naloga menedžerjav. Predstavitev dobljena 10.6.2006 na:

<http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/>

Dialogos (2004): Razočaranje in obljube (ne)denarnega nagrajevanja. Predstavitev dobljena 21.6.2006 na:

<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev/>

European Commission (1995): Green Paper on Innovation. Predstavitev dobljena 4.4.2006 na: <http://europa.eu.int/en/record/green/gp002en.doc>

European Commission: Eurostat. Predstavitev dobljena 13.5.2006 na:

<http://europa.eu.int/comm/eurostat>

Hari, Ivan (2005): Inovativnost podjetjih. Predstavitev dobljena 4.4.2006 na:

<http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=inovativnost-v-podjetjih>

(2003): Investing in research: An action plan for Europe. Predstavitev dobljena 6.4.2006 na:

[http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003\\_0226en02.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003_0226en02.pdf)

Item: Sestavine patentne prijave v Sloveniji. Predstavitev dobljena 5.4.2006 na:

<http://www.item.si/slo/patent.asp>

Kaučič, Primož (2005): Vse manj inovativnih podjetij. Predstavitev dobljena 10.4.2006 na:

<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=288&ClanekID=2444>

Lisbon European Council (2000): Presidency Conclusions. Predstavitev dobljena 13.5.2006 na:

[http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/en/ec/00100-r1.en0.htm](http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/00100-r1.en0.htm)

(2006): Nov poskus oblikovanja patentne politike v EU. Predstavitev dobljena 4.4.2006 na:

<http://www.mladina.si/dnevnik/75588/>

(2005): Program reform za izvajanje Lizbonske strategije v Sloveniji. Predstavitev dobljena 5.4. 2006 na :

[http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DPK/SI\\_NRP\\_2005\\_SLO\\_kon\\_na\\_verzija\\_28.10.2005.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DPK/SI_NRP_2005_SLO_kon_na_verzija_28.10.2005.pdf)

SURS: Statistične informacije. Raziskovanje in razvoj, znanost in tehnologija. Št. 81/2000, 96/2000, 307/2003 in 370/2004. Predstavitev dobljena 13.5.2006 na:

<http://www.stat.si/>

Urad za intelektualno lastnino. Predstavitev dobljena 4.4.2006 na :

(<http://www.uil-sipo.si>)

Vlada RS za evropske zadeve: Lizbonska strategija. Predstavitev dobljena 4.4.2006 na:

<http://www.svez.gov.si/index.php?id=973>

(1998, 1999): Pravilnik o nagradah za inovacije, ustvarjene v delovnem razmerju-PNIUDR. Uradni list RS, 31/98, 13/99.

(1992, 1993, 1997): Zakon o industrijski lastnini-ZIL. Uradni list RS, 13/92, 27/93, 75/97.

(1995): Zakon o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja-ZPILDR. Uradni list RS, 45/95.

## **9. PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK**

Moje ime je Nataša Merkan in sem absolventka sociologije (smer kadrovskega menedžmenta) na Fakulteti za družbene vede.

Pišem diplomsko nalogo z naslovom Nagrajevanje kot dejavnik spodbujanja inovativnosti v podjetju Siteco d.o.o.

Rezultate ankete bom uporabila za empirični del naloge.

Anketni vprašalnik je anonimen. Pri vsakem vprašanju pa je možen le 1 odgovor.

Hvala za Vašo pomoč!

### **1. Spol:**

- a. ženski
- b. moški

### **2. Starost:**

- a. do 25 let
- b. 26 – 35 let
- c. 36 – 49 let
- d. nad 50 let

### **3. Stopnja končane izobrazbe:**

- a. osnovna šola
- b. poklicna šola
- c. srednja šola
- d. višja šola
- e. visoka šola - univerza
- f. magisterij, doktorat

### **4. Kdo Vas najbolj spodbuja oz. motivira pri ustvarjanju novih idej oz. inovacij:**

- a. vodstvo podjetja
- b. nadrejeni
- c. sodelavci
- d. vsi omenjeni
- e. zgolj lastni vzgibi (ustvarjalnost, radovednost, reševanje problemov)

### **5. V kolikšni meri Vas vaše podjetje motivira za inoviranje:**

- a. zelo
- b. srednje
- c. premalo

**6. Kakšno vrsto nagrade za inovacijo, koristni predlog ali izboljšavo bi Vi najraje prejeli:**

- a. denarno
- b. materialno (npr. fotoaparati, kolo, TV,...)
- c. prost dan
- d. izlet, potovanje
- e. pohvalo ali priznanje

**7. Kakšen je Vaš osebni razlog za inoviranje, izboljševanje stvari ali podajanje koristnih predlogov:**

- a. denarna nagrada
- b. osebni razvoj
- c. priznanje sodelavcev in nadrejenih
- d. rast in razvoj podjetja

**8. Ali se Vam zdi nagrajevanje najboljši motivator za spodbujanje inovacij?**

- a. da
- b. ne

In če **ne**, kateri potem. Navedite: