

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE
UNIVERZA V LJUBLJANI

Tina Kranjc

Vpliv nagrajevanja na inovativnost zaposlenih in
poslovno uspešnost podjetja X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE
UNIVERZA V LJUBLJANI

Tina Kranjc

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Vpliv nagrajevanja na inovativnost zaposlenih in
poslovno uspešnost podjetja X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

Rada bi se zahvalila vsem tistim, ki so me med pisanjem diplomske naloge
spodbujali in motivirali ter mi stali ob strani.

Hvala mentorju doc. dr. Branku Iliču za strokovno pomoč in prijaznost.

Hvala tudi tebi Alan za vso spodbudo.

VPLIV NAGRAJEVANJA NA INOVATIVNOST ZAPOSLENIH IN POSLOVNO USPEŠNOST PODJETJA X

Učinkovit sistem nagrajevanja je pomemben za doseganje učinkovitosti in uspešnosti vsakega podjetja. Uspešno nagrajevanje vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in inovativnosti zaposlenih ter posledično tudi k večji poslovni uspešnosti. Nagrajevanje zaposlenih je lahko dobra motivacija za inoviranje in doseganje poslovne uspešnosti. Inovativnost podjetja je ena ključnih lastnosti, ki veliko pripomore k poslovni uspešnosti. Ponudba nečesa boljšega od ponudbe konkurence je pogoj za uspešnost podjetja. Pri tem je pomembno inoviranje. Podjetja in organizacije morajo pritegniti dovolj talentiranih posameznikov za čim uspešnejši in učinkovitejši razvoj. Le visoko inovativna podjetja lahko dolgoročno ohranjajo prednost pred konkurenti ter si zagotavljajo konkurenčnost, ekonomsko rast in tudi poslovno uspešnost. Dolgoročno preživetje lahko pričakujejo le tiste organizacije, ki se znajo in zmorejo prilagoditi poslovnemu okolju.

Ključne besede: nagrajevanje, inovativnost, sistem nagrajevanja, načini nagrajevanja, poslovna uspešnost

THE IMPACT OF REWARDING ON INNOVATIVENESS OF EMPLOYEES AND BUSINESS EFFECTIVENESS IN COMPANY X

An effective reward system is important for efficient and successful work of each company. A successful rewarding leads to good business results, greater productivity, satisfaction and innovation of employees and also to a major business success. Rewarding of employees can be a good motivation for innovating and achieving of business effectiveness. Innovativeness of a company is one of the key characteristics that can help to a business effectiveness. The offer of something better from the competition is the condition for successfulness of a company. Innovating is important. Companies and organizations must attract enough talented individuals for extremely successful and efficient development. Only high innovative companies can keep advantage before competitors on long term and assure themselves competitiveness, economic growth and also business effectiveness. Long term survival can only expect those organizations that know and can adapt to a business environment.

Key words: rewarding, innovativeness, reward system, reward methods, business effectiveness

KAZALO

1	UVOD	8
1.1	OPREDELITEV PROBLEMA IN RELEVANTNOST TEME	8
1.2	HIPOTEZE	10
1.3	METODOLOGIJA IN STRUKTURA	11
2	NAGRAJEVANJE	12
2.1	OPREDELITEV SISTEMA NAGRAJEVANJA	12
2.2	OBLIKE NAGRAJEVANJA	15
2.2.1	DENARNO (FINANČNO) NAGRAJEVANJE	16
2.2.2	NEDENARNO (NEFINANČNO) NAGRAJEVANJE	18
2.3	NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	19
2.4	VRSTE NAGRAJEVANJA	22
2.5	SESTAVINE NAGRAJEVANJA	23
3	INOVATIVNOST ZAPOSLENIH	27
3.1	OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV	27
3.2	ORGANIZACIJA INOVACIJSKEGA SISTEMA V PODJETJU	29
3.3	TIPOLOGIJA INOVACIJ	32
3.4	INOVACIJE IN INOVACIJSKI PROCES	35
3.5	OVIRE IN TVEGANJA PRI INOVIRANJU	37
3.6	SCHUMPETROVA TEORIJA INOVACIJ	38
3.7	VPLIV NAGRAJEVANJA NA INOVIRANJE	39
4	POSLOVNA USPEŠNOST	42
4.1	OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV	42
4.2	VPLIV NAGRAJEVANJA NA POSLOVNO USPEŠNOST PODJETJA	46
5	OPIS PODJETJA X	48
5.1	NAMEN IN CILJ EMPIRIČNE RAZISKAVE	48
5.2	SPLOŠNA OPREDELITEV	48
5.3	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	50
5.4	SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU X	50
5.5	INOVACIJE V PODJETJU X	51
6	ANALIZA PODJETJA	55
6.1	ANALIZIRANA POPULACIJA	55
6.2	ANALIZA IN INTERPRETACIJA ANKETE	55

7 SKLEP IN PRIPOROČILA PODJETJU	71
8 ZAKLJUČEK	76
9 LITERATURA	78
10 PRILOGI	85
PRILOGA A: INTERVJU Z DIREKTORJEM PODJETJA X (18.06.2010)	85
PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK	89

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Struktura plač v podjetju	17
Slika 2.2: Sistem plač in nagrajevanja.....	22
Slika 2.3: Sestavine sistema plač in nagrajevanja	24
Slika 3.1: 20 tipov inovacij.....	35

KAZALO GRAFOV

Graf 5.1: Čisti dobiček in prihodek od prodaje po letih	53
Graf 6.1: Struktura zaposlenih po spolu	56
Graf 6.2: Struktura zaposlenih po starosti	56
Graf 6.3: Delovna doba v podjetju	57
Graf 6.4: Zadovoljstvo s prejeto plačo	58
Graf 6.5: Ocena zaposlenih v podjetju glede na sorodna podjetja	58
Graf 6.6: Največja motivacija za delo v podjetju	59
Graf 6.7: Seznanjenost s cilji podjetja	60
Graf 6.8: Pričakovanja v primeru doseganja določenih ciljev.....	60
Graf 6.9: Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja v podjetju	61
Graf 6.10: Zadostnost števila razpisanih nagrad	61
Graf 6.11: Sistem nagrajevanja kot spodbuda uspešnosti pri delu	62
Graf 6.12: Želeni sistem nagrajevanja.....	63

Graf 6.13: Oblikovane nagrade	63
Graf 6.14: Podani predlog za kakršnokoli inovacijo oziroma izboljšavo v podjetju	64
Graf 6.15: Največja spodbuda za razmišljanje o izboljšavah pri delu in podajanje novih (inovativnih) idej	64
Graf 6.16: Ustreznost denarnega nagrajevanja inovativnosti in podajanja koristnih predlogov za podjetje	65
Graf 6.17: Zadostnost načinov za podajanje predlogov in novih idej	66
Graf 6.18: Ocena plačila podjetja za delovne dosežke, nagrade za inovacije ter podane ideje	66
Graf 6.19: Splošna ocena nagrade za inovacije	67
Graf 6.20: Bistveni razlogi za ustvarjanje inovacij in koristnih predlogov	68
Graf 6.21: Povezovanje sistema nagrajevanja s strategijo podjetja in njegovimi dejavnostmi	68
Graf 6.22: Prispevek dela zaposlenih k poslovni uspešnosti podjetja	69
Graf 6.23: Ustreznost nagrajevanja poslovnih uspehov	69
Graf 6.24: Vpliv sistema nagrajevanja na doseganje poslovnih uspehov v podjetju	70

KAZALO TABEL

Tabela 5.1: Čisti dobiček in prihodek od prodaje po letih	52
---	----

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA IN RELEVANTNOST TEME

Dandanes je na trgu blaga in storitev ogromno tekmecev, zato mora vsako podjetje, ki hoče preživeti, delovati inovativno in biti hkrati v koraku s konkurenčnimi podjetji. Podjetij, ki ne bi bila vsaj malo inovativna, danes ni več, rutinerje je že skoraj povozil čas. Podjetniku je potrebno vsak dan najti svoje mesto na trgu, ustvarjati boljši proizvod, izdelek ali storitev, iskati izvirnejše tržne poti, neprestano izboljševati tehnologijo in posodabljati proizvodnjo. Inoviranje postaja vse bolj nujno, je generator družbenega razvoja ter s tem izboljšanja kakovosti življenja in dela ljudi. Nenehne spremembe so prvi pogoj za konkurenčnost, kajti kupec bo praviloma izbral tisti proizvod, ki bo po njegovih merilih najboljši. Vendar pa ni dovolj, da se podjetje preprosto odloči, da bo inovativno. Odločitev naj bi bila podprta z dejanji, ki ustvarjajo okolje, v katerem se zaposleni pri inoviranju počutijo tako udobno, da inovacije dejansko začnejo ustvarjati. To pomeni, da je naloga vsakega podjetja oziroma njegovega vodstva zagotavljati ustrezno organizacijsko klimo, ki bo spodbujala ustvarjalno in inovativno razmišljanje zaposlenih. Vsako podjetje oziroma organizacija naj bi tako razvijala inventivno okolje ter pri tem spodbujala, prepoznavala in tudi pospeševala motivacijo vsakega izmed tistih zaposlenih, ki predstavlja morebitni inovacijski potencial za podjetje. Inovacije pomenijo uporabo novega znanja, kar omogoča podjetju doseganje večje ekonomske uspešnosti, konkurenčnosti in rasti. Posameznik ali skupina inovira izdelek ali storitev po prostovoljnem načelu z namenom, da izboljša njegovo uporabo. Skozi prostovoljno aktivnost posameznik zadovoljuje lastne cilje in potrebe.

V ospredje prihaja spoznanje, da konkurenčne prednosti podjetij niso le nov proizvod, izpopolnjen tehnološki proces, razvojna inovacija ali odmevna oglaševalska akcija. Vse to je namreč mogoče dokaj hitro posnemati, zato ni več dovolj, da si dober ali boljši. Podjetje naj bi bilo drugačno, težje ali pa sploh ne posnemljivo. To pa danes omogočajo zaposleni. Uspešno voden sistem nagrajevanja in motiviranja se pozna pri poslovnih rezultatih, kar posledično prinese večjo poslovno uspešnost, večjo produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih.

Se pravi, da so prav zaposleni lahko eden od temeljnih dejavnikov, od katerih je odvisen obstoj podjetij na trgu. Zaposleni s svojim delom vplivajo na poslovno uspešnost podjetja. Vodilni v podjetjih so primorani zaposlenim omogočiti tako delovno okolje, v katerem se bodo počutili dobro in bodo osebno zadovoljni, s čimer bodo prispevali tudi k večji storilnosti in uspešnosti podjetja. Zaposleni naj bi si na delovnem mestu prizadevali za doseganje ciljev in zadovoljevanje potreb. Bili naj bi ne le zadovoljni, ampak tudi uspešni. Želja vsakega podjetja je, da bi razpolagalo z najboljšimi kadri, ki bi bili poleg hitrega in natančnega dela sposobni tudi ustvarjalnega razmišljanja ter uresničevanja idej in zamisli podjetja. Za vse to pa je potrebna motivacija, lahko v obliki nagrajevanja. Prav nagrajevanje je tisto, zaradi česar ljudje, ki imajo določene sposobnosti, znanja in spretnosti, delajo. Nagrajevanje v podjetjih bi moralo zajemati vse, ki so vključeni v izvedbo idej in tudi v primerni kombinaciji (materialno/nematerialno) glede na vrednote okolja. Če želijo vodilni imeti uspešno podjetje, v katerem bodo zaposleni zadovoljni, jih morajo tudi ustrezno nagraditi za njihov trud, uspešno in kakovostno delo. Podjetja naj bi dala dodaten pomen ustreznemu sistemu plač in nagrajevanju, ki poleg denarnega ponuja zaposlenim tudi nedenarno nagrajevanje.

Sposobnosti, znanje in intelektualni potencial je mogoče iz zaposlenih izvabljeni s stimulativnim nagrajevanjem, tako imenovanim sistemom denarnih in nedenarnih nagrad, usmerjenim v nagrajevanje inovativnih dosežkov zaposlenih (Ilič 2004, 174).

Ustrezen sistem nagrajevanja lahko bistveno prispeva k delovni storilnosti zaposlenih. S tem pa je močno povezana poslovna uspešnost podjetja, saj se storilnost in uspešnost zaposlenih nato odraža tudi v zaključnih računih. Kakšen sistem nagrajevanja in katere elemente bo določeno podjetje povzelo, je odvisno od mnogih dejavnikov. Vendar imajo različni sistemi isti cilj. To je večja delovna storilnost zaposlenih in s tem večja uspešnost poslovanja podjetja. Zaposleni morajo v nagrajevanju videti predvsem dodatno vrednost, kar pomeni, da morajo v podjetju spoznati vrednosti, ki jih posameznik pripisuje posamezni vrsti nagrad (Lipičnik 1998b, 581).

Usposobljeni in motivirani zaposleni so torej eden izmed temeljev uspešnega poslovanja in velike delovne storilnosti in razvoja podjetja, zato nagrajevanje v poslovnem svetu predstavlja zahtevno nalogo vodstva (Zupan 2001, 301). Slabo

ravnanje vodstva na področju nagrajevanja lahko pripelje do slabih medsebojnih odnosov, demotiviranosti, nezadovoljstva na delovnem mestu, slabše storilnosti, nezaupanja in posledično tudi odhoda tistih kadrov, ki so za podjetja in njihovo uspešnost ključnega pomena.

Namen diplomske naloge je raziskati vpliv uspešnega sistema nagrajevanja na inovativnost zaposlenih in posledično na poslovno uspešnost celotnega podjetja. Če so zaposleni v podjetju zadovoljni, dovolj motivirani, predani svojemu delu, to spodbuja njihovo inovativnost ter posledično uspešnost celotnega podjetja. Zaposleni v podjetju so vir konkurenčne prednosti in prav nagrajevanje je tisto, ki daje zaposlenim motivacijo za inoviranje in torej uspešnost celotnega podjetja. Nagrade spodbujajo zaposlene k uresničitvi in doseganju ciljev. Prisotnost vseh teh dejavnikov bom raziskala na konkretnem primeru podjetja.

Cilj diplomske naloge je opredeliti in prikazati proces nagrajevanja zaposlenih in njegovo delovanje v podjetju samem, ter ugotoviti kako vpliva (pozitivno/negativno) na s tem povezane dejavnike, med drugim na inovativnost zaposlenih in uspešnost podjetja. Na podlagi analize bom poskušala oblikovati nekaj predlogov za spremembe sistema nagrajevanja, ki bi povečala željo zaposlenih po inovativnosti na delovnem mestu in posledično tudi uspešnost celotnega podjetja.

1.2 HIPOTEZE

V diplomski nalogi bom preverila naslednje hipoteze:

H1: Podjetje X nima ustrezno oblikovanega sistema nagrajevanja oziroma je le-ta slabo izdelan.

H2: Denarna nagrada je za zaposlene v podjetju X največja spodbuda za inoviranje.

H3: V podjetju X inovativnost ni ustrezno denarno nagrajena.

H4: Sistem nagrajevanja v podjetju X pozitivno vpliva na doseganje poslovnih uspehov.

H5: S preoblikovanjem sistema nagrajevanja lahko dosežemo večjo inovativnost zaposlenih in posledično večjo poslovno uspešnost podjetja X.

1.3 METODOLOGIJA IN STRUKTURA

Diplomsko nalogo sestavljata teoretični in empirični del. V prvem, teoretičnem delu bom skozi teorijo opisala in razložila pojme, ki so ključni za diplomsko nalogo. Opredelila bom sistem nagrajevanja, oblike nagrajevanja, nagrajevanje delovne uspešnosti, vrste nagrajevanja in sestavine nagrajevanja. V tretjem poglavju bom opredelila osnovne pojme, organizacijo inovacijskega sistema v podjetju, tipologije inovacij, inovacijski proces, ovire in tveganja pri inoviranju, Schumpetrovo teorijo ter vpliv nagrajevanja na inoviranje. V četrtem poglavju pa bom opredelila poslovno uspešnost in njene osnovne pojme, ter vpliv nagrajevanja na poslovno uspešnost. V drugem, empiričnem delu bom opisala podjetje X, sistem nagrajevanja v podjetju, inovacije v podjetju, predmet moje raziskave, podala bom rezultate ankete in njihovo razlago, ugotovitve ter nekaj predlogov in priporočil podjetju za izboljšavo sistema nagrajevanja. V teoretičnem delu bom uporabila opisno in primerjalno metodo.

Izbrana teoretična poglavja so dobra podlaga za razumevanje empiričnega dela. Temeljna metoda raziskave v empiričnem delu bo analitična metoda. Za pridobivanje podatkov bom uporabila metodo anketiranja. Rezultati opravljenih anket z zaposlenimi mi bodo pokazali razmere v izbranem podjetju, prav tako pa bom ugotovila pomen nagrajevanja na inovativnost zaposlenih ter posledično na poslovno uspešnost podjetja. S pomočjo ankete bom pridobila mnenja zaposlenih v izbranem podjetju, kar mi bo pomagalo analizirati postavljene hipoteze.

2 NAGRAJEVANJE

2.1 OPREDELITEV SISTEMA NAGRAJEVANJA

Kako dvigniti učinkovitost, zadržati in privabiti najboljše kadre ter tako okrepiti konkurenčno sposobnost podjetja, je vprašanje, s katerim se vsakodnevno srečujejo delodajalci in tisti, ki so zadolženi za upravljanje človeških virov. Odgovor se med drugim skriva tudi v ustreznem nagrajevanju zaposlenih. Konkurenčne prednosti podjetja danes ne morejo več zagotavljati zgolj s pridobivanjem svežega kapitala in s posodabljanjem tehnologije. Tradicionalno merjenje poslovne uspešnosti samo s finančnim količnikom, torej dobičkom, ni dovolj za ugotavljanje poslovnih uspehov podjetja. Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj izvirajo iz (uspešnega) sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih.

Eden od največjih izzivov podjetja na svetovnem trgu je, kako ustvariti uspešno podobo korporacije, ki se kaže ne le v dobrem poslovanju, ampak tudi na področju upravljanja človeških virov. Podjetja vse bolj ugotavljajo, da njihova konkurenčna prednost ni skrita le v proizvodih in storitvah temveč so pomembni tudi zaposleni, ki prispevajo k uspehu podjetja. Ohranitev uspešnih delavcev, torej njihove spretnosti, znanja in veščine, postaja vse bolj pomemben inštrument uspeha podjetij. Delodajalci zato vse bolj usklajujejo kadrovske funkcije s poslovno strategijo, kar povečuje motiviranost zaposlenih za opravljanje delovnih nalog. Vloga zaposlenih je v današnjem svetu, pri tako veliki konkurenci zelo pomembna, kajti le z usposobljenimi zaposlenimi bo podjetje uspešno in bo dovolj dobro konkuriralo na trgu.

Oblikovanje in upravljanje sistema nagrajevanja po Beeru in drugih (1984, 113-114), je eno zahtevnejših managerskih opravil pri opravljanju človeških virov. Podjetje naj bi zaposlene nagradilo v zameno za določen način vedenja, saj potrebuje kompetentne posameznike, ki opravljajo delo z visoko stopnjo zavzetosti in lojalnosti. Zaposleni pa v zameno za pripadnost pričakujejo določeno vrsto nagrade.

Zaposleni naj bi v nagrajevanju videli predvsem dodatno vrednost, kar pomeni, da je potrebno s strani podjetja spoznati vrednosti, ki jih posameznik pripisuje posamezni

vrsti nagrad. Če so domneve vodstva glede potreb in ciljev zaposlenih napačne, so vsi poskusi motiviranja delavcev brez uspeha.

Nagrajevanje ne zajema samo plač, ampak opredeljuje tudi druge mehanizme motivacije v zvezi z delom in ugodnosti pri delu (Merkač Skok 1998, 99). Je ključni dejavnik za razumevanje organizacijske kulture. Opredeljuje odnose med organizacijo in zaposlenimi ter izraža vrednote in norme, ki jih morajo zaposleni odobravati.

Nagrajevanje je naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično tudi podjetja. Prav tako pa prispeva h kakovosti življenja delavcev (Zupan 2001, 116). Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Če želi podjetje doseči vse to, naj bi njegov način nagrajevanja zadostil naslednjim zahtevam: prispeval naj bi k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, bil naj bi pravičen, stroške dela naj bi zadržal v načrtovanih mejah, ustrezal naj bi veljavnim zakonskim normam (Zupan 2001, 122).

Sistem nagrajevanja pomeni politiko, procese in prakso določene organizacije, da nagradjuje svoje zaposlene glede na njihov prispevek, njihove zmožnosti in pristožnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik 1998b, 191).

Nagrajevanje zaposlenih ima pomembno vlogo pri pridobivanju novih delavcev in je pomembno za zaposlene in delodajalce. Za zaposlene je plača osnovni vir preživetja, za delodajalce pa pomenijo odločitve, ki jih sprejemajo v povezavi z nagrajevanjem dejavnik, ki vpliva na stroške poslovanja in sposobnost prodaje proizvodov ali storitev po konkurenčni ceni. Z ustreznimi delovnimi strategijami lahko motiviramo zaposlene za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti (Treven 1998, 218-219).

Sistem nagrajevanja vključuje tudi filozofijo, strategijo, politiko, načrtovanje in procese, ki jih uporablja organizacija za razvoj in vzdrževanje sistema nagrad (Možina 1998, 247). Nagrajevanje zaposlenih temelji na uvajanju in ohranjanju dejavnikov, ki spodbujajo motivacijo za delo, večajo zadovoljstvo na delovnem mestu ter gradijo dolgoročni odnos med zaposlenimi in delodajalci. Zaposleni naj bi bili na delovnem mestu ne le zadovoljni, ampak tudi uspešni.

S sistemom nagrajevanja podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k zelenemu načinu dela. Določa naravo odnosov med delavci in delodajalci. Če je sistem nagrajevanja učinkovito zasnovan, ne določa le načina razdeljevanja denarja med zaposlene, ampak odraža posameznikov prispevek in gradi privrženost podjetju (Zupan 2001).

Pri posameznikovi delovni uspešnosti in učinkovitosti je pomembno, da sistem nagrajevanja vsebuje nekatere pomembne postavke:

- materialne nagrade se morajo navezovati na tiste elemente dela, na katere lahko posameznik vpliva,
- obstajati mora jasna povezava med nagrado in delovnimi rezultati,
- sistem nagrajevanja mora temeljiti bolj na pozitivnih kot negativnih posledicah vedenja pri delu,
- povečanje materialnega nadomestila mora biti dovolj veliko, da opraviči dodatno vloženi napor pri delu,
- povečanje plače mora neposredno slediti povečanju delovnega učinka in uspešnosti,
- materialna nadomestila morajo ustrezati vložnemu delu in morajo biti pravična v primerjavi z drugimi,
- razlike v plači dobrih in slabih delavcev morajo biti očitne, da bi stimulirale izboljšanje dela.

Zaposleni so najpomembnejši člen pri doseganju uspešnosti in učinkovitosti podjetja. Vendar se po mojem mnenju zaposleni dostikrat premalo zavedajo pomembnosti lastnega dela za korist celotnega podjetja. Podjetje na bi zaposlenim z razpoložljivimi programi nagrajevanja dalo vedeti, da so pomemben člen v podjetju in da veliko prispevajo k njegovim uspehom. Le tako se bodo zaposleni poistovetili s cilji podjetja, si prizadevali uspešno opravljati delovne naloge ter povečevali svoj delovni učinek in uspešnost.

2.2 OBLIKE NAGRAJEVANJA

Uspeh vsakega zaposlenega je poleg sposobnosti in znanja odvisen tudi od stopnje njegove motiviranosti za delo. Managerji lahko spodbudijo motivacijo zaposlenih z nagradami, ki jih zaposleni zaslužijo za uspešno opravljeno delo. Da se izzoveta motiviranost in zavzetost zaposlenega za delo, ni dovolj le nagrada sama po sebi, temveč je pomemben predvsem razlog za nagrado. Poleg tega naj bi zaposleni vedeli, da je njihovo delo vrednoteno in naj bi imeli občutek, da je vredno delati (Lipičnik 1994, 510). Poleg najuspešnejših podjetje lahko nagradi tudi tiste, ki dosežejo določen cilj. Podjetja pri nagrajevanju uporabljajo različne vrste nagrad, običajno pisna priznanja spremljajo še denarne, simbolne ali praktične nagrade (Zupan 2001, 210). Z ustreznimi strategijami nagrajevanja lahko podjetje doseže večjo učinkovitost in produktivnost zaposlenih ter jih motivira za izboljšanje njihovih spretnosti. S pomočjo nagrajevanja vodstvo vpliva na povečanje zmožnosti zaposlenih, kar posledično zagotavlja večjo uspešnost podjetja.

Nagrajevanje zaposlenih je sistem, ki določa, kako so ljudje nagrajeni v povezavi z vrednostjo, ki jo prispevajo organizaciji. Sistem nagrajevanja po Armstrongu (Armstrong 1999, 1-6) vključuje finančne/materialne nagrade¹ in nefinančne/nematerialne nagrade².

Tako denarne (finančne), kot nedenarne (nefinančne) nagrade so močno sporočilo zaposlenim o tem, kakšno organizacijo želi management oblikovati in obdržati ter kakšno obnašanje in vedenje svojih zaposlenih želi spodbujati (Beer 1984).

¹ Med finančne nagrade štejemo osnovno (fiksno) plačo in variabilni del plače, ugodnosti zaposlenih (prispevke za pokojnino, socialna in zdravstvena zavarovanja itd) ter različna druga nadomestila.

² Med nefinančne pa spadajo različna priznanja in pohvale, dosežki, osebna rast, njihova vrsta in obseg uporabe pa sta odvisna predvsem od kulture in vrednosti organizacije.

2.2.1 DENARNO (FINANČNO) NAGRAJEVANJE

Glavna oblika denarnega nagrajevanja za zaposlene so plače in druge denarne nagrade, ki jih prejema na podlagi delovnega razmerja. Za vsakega posameznika je plača določena in zapisana v pogodbi o zaposlitvi, pri določanju njene višine pa je treba upoštevati določbe zakonov in kolektivnih pogodb (Pučko in Rozman 1998, 137).

Denarno nagrajevanje je usmerjeno k zagotavljanju in izboljšanju materialnega položaja zaposlenih. Med materialne dejavnike uvrščamo poleg plače tudi najrazličnejše nagrade, regres, stimulacije, honorarje, bonuse in spodbude, nadomestila za inovacije itd. Delimo jih v dve skupini oz. kategoriji finančnih nadomestil za delo in sicer v *neposredne materialne oz. denarne prihodke*, ki jih zaposleni prejmejo v denarju, in *posredne materialne prihodke*, ki pripomorejo k višjemu individualnemu materialnemu standardu zaposlenih, čeprav jih le-ti ne dobivajo v obliki denarja (Bahtijarević – Šiber 1999, 613).

V osnovi ločimo stalni in spremenljivi del denarnih prejemkov zaposlenih. Največji delež stalnih izplačil zajema osnovna plača, ki jo dobi delavec za normalno uspešno delo določene zahtevnosti in opravljeno število delovnih ur. Bistvene elemente plačnega sistema ureja Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, 42/2002) in sicer s kongentnimi normami, kar pomeni, da urejanje teh elementov ni prepuščeno avtonomiji pogodbenih stanj v delovnem razmerju, razen kjer zakon to izrecno dopušča.

Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja (Zupan 2001, 119). Plačo sestavljajo:

- *Osnovna (fiksna) plača*, ki je določena s pogodbo o zaposlitvi. V večini podjetij je še vedno najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja ter temu primerno zavzema največji delež v celotnih izplačilih (Zupan 2002, 305). Podjetja njeno višino najpogosteje določijo z vrednotenjem dela ob upoštevanju tržnih dejavnikov.
- *Ugodnosti zaposlenih* pomenijo sestavino nagrajevanja, ki jo prejema kot dodatek k osnovni plači. Imajo poseben učinek na motivacijo zaposlenih. Lahko jih razvrstimo v več skupin, kot so na primer socialno in zdravstveno

zavarovanje, finančna pomoč, osebne potrebe (dopusti) in druge ugodnosti (subvencije malic, kosil itd).

- *Variabilni del plače* (nagrade na podlagi uspešnosti), ki je odvisen od učinkovitosti izvedbe dela. Nanaša se na uspeh posameznika, skupine, oddelka, podjetja (glej sliko 2.1).

Vsako podjetje naj bi prilagajalo sistem finančnega nagrajevanja svojim značilnostim. Na sliki 2.1 lahko vidimo, da podjetje v veliki meri izhaja iz plačilne piramide, kjer največji delež zavzema osnovna plača.

Slika 2.1: Struktura plač v podjetju



Vir: Lipičnik (1998b, 208).

Iz slike 2.1 je razvidno, kolikšen delež zajema osnovna plača v urejenem sistemu plač. Drugi deleži plač odpadejo na druge, za družbo pomembne dejavnike, kot so: plača za posebne zmožnosti, plača, odvisna od življenjskih stroškov, nagrada za zvestobo, požrtvovalnost, plačilo za nedelo, nagrada za učinek (gainsharing – plani delitve prihrankov zaradi nižanja stroškov), nagrada za profit (profitsharing – udeležba

zaposlenih v dobičku podjetja). Vsak del v piramidi deluje kot svojevrstno motivacijsko orodje (Lipičnik 1998b, 49).

Za Zupanovo in Svetlika (2009, 560) so denarne nagrade preproste, lahko razumljive, zaželjene in so lahko dodatna spodbuda. Hkrati pa trdita, da imajo tudi svoje slabosti. Ena izmed največjih slabosti je ta, da denar lahko hitro zapravimo in enako hitro tudi pozabimo, da smo sploh prejeli nagrado, kar nam ravno ne prinaša neke globlje vrednosti. Slabost je tudi ta, da se zaposleni na nagrado hitro navadijo in le-ta postane samoumevna, saj za vsako naslednjo nagrado pričakujejo višji znesek. Ostale slabosti so tudi, da nagrade niso obstojne in jih težko izboljšamo.

Denarne nagrade so eden izmed temeljnih dejavnikov motiviranja za delo. Z denarjem lahko zadovoljimo marsikatero človekove potrebe, zato denar deluje kot eno osnovnih motivacijskih sredstev. Čeprav ljudje delamo za denar, želimo zadovoljiti tudi ostale potrebe. Materialna motivacija ima po mojem mnenju vrednost le toliko časa, dokler ne postane stalna, saj jo tako lahko zaposleni začnejo dojemati kot samoumevno. Res pa je, da denarne nagrade ne delujejo vedno samo kot pozitivni motivator. Med zaposlenimi lahko nagrade uničujejo medsebojne odnose, saj lahko tekmovanje za nagrade povzroči, da vidijo sodelavce kot tekmece. Nagrade lahko tudi zmanjšujejo ustvarjalnost zaposlenih, prav tako pa lahko povzročajo med zaposlenimi občutek, da so kaznovani, kadar nagrade ne dobijo. Denarne nagrade imajo tako svoje prednosti kot tudi slabosti.

2.2.2 NEDENARNO (NEFINANČNO) NAGRAJEVANJE

Poleg denarnih oblik nagrajevanja, se v podjetju pojavljajo tudi nedenarne oblike, ki zadovoljujejo različne potrebe zaposlenih v podjetju oziroma organizaciji. Treba je poudariti, da so pri nedenarnem nagrajevanju potrebe zadovoljene šele takrat, ko poskrbimo za ustrezne denarne nagrade. Poudarek je na ustrezni plači. Nedenarne nagrade ne sodijo v plačni sistem, a jim kljub temu mnogi raziskovalci in znanstveniki pripisujejo pomembno mesto pri izboljšanju produktivnosti.

Pri proučevanju nagrajevanja ne smemo zanemariti nedenarnega nagrajevanja, ki ima včasih še večjo težo in večji pozitiven učinek kot denarno nagrajevanje. Nedenarne

nagrade in priznanja so lahko učinkovito orodje vodenja, saj lahko z njimi nagradimo takoj po dosežku (Zupan 2004, 56). Usmerjene so predvsem v nagrajevanje razvoja posameznika skozi možnosti in kariero. Ustrezno izrečena pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo je lahko pomemben motivator in ima velikokrat večjo vrednost pri zaposlenih kot denarna nagrada.

Gre predvsem za nedenarne nagrade oziroma nagrade, ki niso nujno povezane z denarno vrednostjo. Nosijo sporočilo, da vodja, sodelavci in podjetje cenijo delo in dosežek posameznika ali skupine.

Nedenarne nagrade in priznanja so učinkovito orodje vodenja tudi zato, ker omogočajo, da je zaposleni nagrajen neposredno po dosežku, zaradi česar je povezava med nagrado in določenim vedenjem toliko bolj jasna.

Prva oblika nedenarnih nagrad so vse *oblike prejemkov v naravi*, ki so različni izdelki in storitve. Podjetja najpogosteje uporabljajo naslednje nedenarne nagrade (Zupan 2001, 211): zlata pisala, zlate ure, potovanja, darila umetniške vrednosti, razkošne večerje in kosila, športne pripomočke ipd. Druga oblika so *nematerialne ugodnosti*, kot na primer višji ugled v podjetju. Tretja oblika nedenarnega nagrajevanja pa so *priznanja in nagrade*, ki zaposlenim pokažejo, da podjetja cenijo njihovo delo. Že ustna pohvala spodbuja k boljšemu delu in zadovoljstvu zaposlenih.

2.3 NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Nagrajevanje zaposlenih temelji na uvajanju in ohranjanju dejavnikov, ki spodbujajo motivacijo za delo, večajo zadovoljstvo na delovnem mestu ter gradijo dolgoročni odnos med obetavnim kadrom in delodajalcem. Nagrada lahko deluje kot instrument, ko lahko z denarjem iz ljudi izvabljam različne dejavnosti (Možina 1998, 254). Delovna uspešnost je v dolgoročnem pogledu povsem odvisna od načina nagrajevanja oz. plače, ki jo zaposleni prejema. Brez motivacije, ki je lahko mišljena tudi v obliki nagrajevanja, ni mogoče uspešno opravljati delovnih aktivnosti in zadovoljiti potreb na delovnem mestu.

Če bo zaposleni na delovnem mestu ustrezno nagrajen, bo večji tudi njegov interes, da bo delo opravljal bolj uspešno in učinkovito. Za večjo delovno uspešnost je treba zadovoljiti kar se da veliko posameznikovih potreb.

Nagrajevanje delovne uspešnosti je del sistema nagrajevanja, s katerim skuša delodajalec nagraditi posebno prizadevanje pri delu in pri tem uporablja kriterije, ki predstavljajo resnično in ne le navidezno uspešnost pri delu (Lipičnik 1998b, 410).

Delovna uspešnost je rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev. Rezultat je lahko izražen v naturalnih ali vrednostnih enotah, pri čemer pomeni vrednostno izkazovanje rezultata uporabo skupnega imenovalca, ki omogoča primerjavo med delavci, delovno povezanimi skupinami delavcev ali kolektivi, ki izvajajo različne dejavnosti. Celovit rezultat je novo ustvarjena vrednost ali dohodek (Jurančič 1995, 62).

Nagrajevanje na podlagi delovne uspešnosti ponavadi deluje motivacijsko, saj so zaposleni nagrajeni za trud in uspešnost pri opravljanju dela. To jih spodbuja k še večji delovni učinkovitosti in uspešnosti. Posameznik prispeva k uresničevanju vizije in ciljev podjetja, zato je pomembno, da je nagrajevanje po uspešnosti prepoznavna praksa uspešnih podjetij. Delovna uspešnost je merilo sposobnosti zaposlenih in intenzitete njihovega dela.

Seveda ni samo od nagrajevanja odvisno, kakšna bo delovna uspešnost³ delavca. Pomembni so tudi iznajdljivost delavca, pripravljenost sprejemati nove izzive, naučiti se novih stvari itd. Od vsakega posameznika je odvisno, kakšno nagrajevanje ga bo spodbudilo k večji oziroma boljši delovni storilnosti.

Ločimo tri temeljne programe povezovanja plač z uspešnostjo (Svetlik in drugi 2009, 547): uspešnost se obračunava kot dodatek k osnovni plači, kot enkratna nagrada in kot povišanje osnovne plače.

³ Delovna uspešnost pomeni rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev (Jurančič 1995, 62).

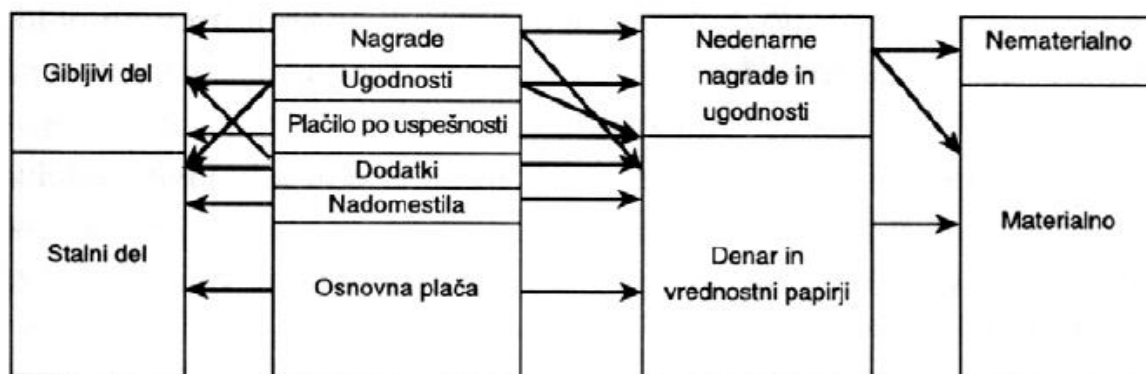
Delovna uspešnost se lahko ugotavlja:

- *Individualno za posameznega delavca*, pri katerem je plača odvisna od njegove lastne uspešnosti. Ugotavljanje delovne uspešnosti za posameznega delavca je najbolj neposredno in kot motivacijski dejavnik najbolj učinkovito (Jurančič 1995, 63)
- *Skupinsko za delovno skupino*, kjer je temeljno izhodišče za ugotavljanje delovne uspešnosti delovni program, ki je del delovnega programa podjetja. Z delovnim programom je vnaprej določeno, katera dela in naloge bo izvajala skupina, kakšen je načrtovan obseg in kakovost del ter kakšni naj bodo stroški izvajanja delovnega načrta (Uhan 2000).
- *Kolektivno za vse delavce v podjetju*.

Načinov ocenjevanja uspešnosti zaposlenih je veliko in od podjetja je odvisno, katere bo uporabljalo. V nadaljevanju bom na kratko opisala le nekatere. Prva je *metoda ocenjevanja od zgoraj navzdol*. Gre za tradicionalno metodo, kjer predpostavljeni ocenjuje delovne dosežke. Ocenjevalec je manager, od katerega se pričakuje, da dobro pozna delo in delovne dosežke ocenjevanca. V primerih, ko manager sam ne more izdelati objektivne ocene dosežkov, sodelujejo pri ocenjevanju tudi drugi managerji in strokovnjaki v organizaciji (Jamšek 1998, 234). *Pri metodi ocenjevanja od spodaj navzgor* na podlagi anonimnih vprašalnikov podrejeni ocenjujejo svojega nadrejenega. Rezultati se uporabljajo za določanje izobraževalnih potreb ocenjevanca (Jamšek 1998). *Metoda 360 stopinj* vključuje vse zaposlene. Ocenjevanec je ocenjen z vseh vidikov, saj pri ocenjevanju sodelujejo predpostavljeni manager, podrejeni in sodelavci. Potek ocenjevanja je podoben kot pri metodi od spodaj navzgor na podlagi posebnih vprašalnikov (Jamšek 1998, 235). *Metoda timskega ocenjevanja* je značilna za organizacije, kjer odnosi temeljijo na timskem sodelovanju. Metoda temelji na medsebojnem ocenjevanju sodelavce v timu. Metoda spodbuja sodelovanje med člani, inovativnost in dviga dosežke tima (Jamšek 1998, 235). *Metoda letnega ali polletnega ocenjevanja* pa je pogosta praksa v uspešnih podjetjih. Letni intervjuji z zaposlenimi ali letni ocenjevalni intervjuji potekajo v obliki pogovorov med ocenjevalcem in posameznimi zaposlenimi, običajno med nadrejenim in podrejenim. Tako ocenjevanec kot delavec se na intervju pripravita (Svetlik 1991).

Delovno uspešnost lahko nagradimo na različne načine, ki so prikazani v celovitem sistemu plač in nagrajevanja (glej sliko 2.2).

Slika 2.2: Sistem plač in nagrajevanja



Vir: Zupan (2001, 19).

Prikazani sistem plač in nagrajevanja vključuje tako plače kot ugodnosti in nagrade, ki jih delavec dobi v zameno za svoj vložek. Kot prikazuje zgornja slika, ločimo med stalnim in gibljivim delom prejemkov zaposlenih. Stalni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, gibljivi pa od tega, kako dobro ga opravlja (Zupan 2001, 19).

2.4 VRSTE NAGRAJEVANJA

Plačni sistem v podjetju je odvisen od ciljev, ki jih poskušamo doseči s posameznimi elementi v strukturi plače. Le plača, odvisna od uspešnosti zaposlenih, je lahko učinkovito orodje za krmiljenje aktivnosti zaposlenih.

Kateri sistem nagrajevanja bodo uporabili in na kakšen način, je odvisno od podjetij in njihovih ciljev, ki naj bi jih dosegali zaposleni. V praksi so najpogostejši načini nagrajevanja naslednji:

- *Po času*, kjer je delavec nagrajen za čas, ki ga je preživel v podjetju. Ne upoštevajo se rezultati izvajanja nalog, zato ta vrsta nagrajevanja ne spodbuja k čim uspešnejšemu delu. Delavec je usmerjen predvsem v kvaliteto dela,

njegovo plačilo pa ni odvisno od njegove storilnosti in rezultata dela, temveč samo od časa prisotnosti na delovnem mestu.

- *Po normi*, ki ima za vsako delovno mesto posebej v naprej določeno količino rezultatov dela izraženih s pomočjo ustreznih merskih enot v enoti časa. Ta vrsta nagrajevanja spodbuja delavca k čim večji količini rezultatov. Norme so realno dosegljive v tem sistemu in jih morajo delavci sprejeti (Merkač Skok 2005).
- *Po akordu*, ki je podobno nagrajevanju po normi, le da se pri tej vrsti nagrajevanja količine rezultatov proizvedenih v določeni časovni enoti določajo s pogajanjem. Primeren je za tista delovna mesta, kjer ni nujno neprekinjeno delo in kjer ni smotrno nadzirati učinke dela v enoti časa. Delavec in delodajalec se dogovorita kakšen mora biti učinek dela in kakšno bo plačilo za tak učinek (Pučko in Rozman 1996, 131).
- *Po skupnem ekonomskem učinku*, ki spodbuja tako kvaliteto kot tudi kvantiteto. Od rezultatov je odvisno, koliko bodo delavci udeleženi pri delitvi rezultata (Merkač Skok 2005)
- *Po delnem ekonomskem učinku*, ki pa uporablja plačevanje po količinskih učinkih. Običajno niso samostojni način plačevanja, ampak dopolnilo k drugim načinom plačevanja in nagrajevanja (Pučko in Rozman 1996, 134).

Podjetje lahko uporablja tudi sistem nagrad in premij, pri katerem se nagrajujejo posebne zmožnosti, zvestoba in požrtvovalnost. Pomembno vlogo ima tudi plačilo za nedelo, ki se delavcu izplačuje za čas, ko je le-ta na dopustu, bolniški, porodniški ali pa je kako drugače opravičeno odsoten z dela (Merkač Skok 2005).

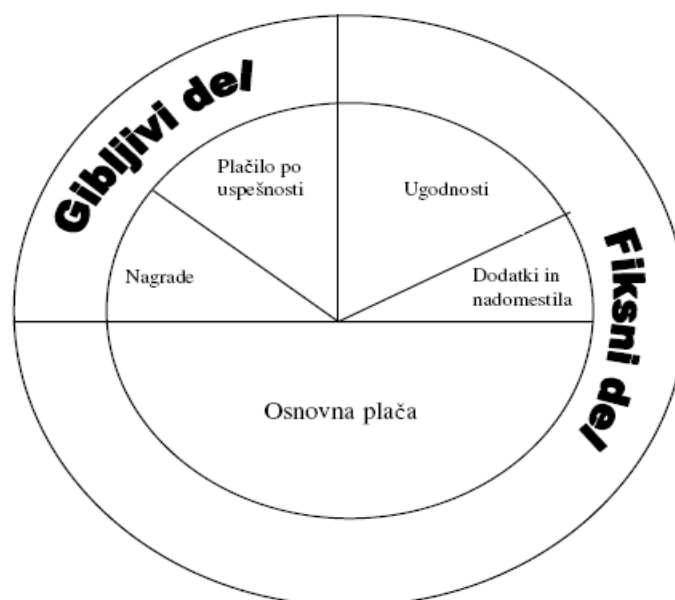
2.5 SESTAVINE NAGRAJEVANJA

V osnovi razlikujemo med fiksnim in gibljivim delom prejemkov zaposlenih. Fiksni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, gibljivi pa od tega, kako dobro ga opravlja. Fiksni del se uporablja za enaka dela, gibljivi del pa se spreminja glede na uspešnost posameznika.

Največji delež fiksnih izplačil zajema *osnovna plača*, ki jo dobi delavec za normalno uspešno delo določene zahtevnosti in za opravljeno število ur. Fiksna so tudi nadomestila plače za ure opravičene odsotnosti, med katere spadajo dopusti, prazniki ter bolezenski izostanki. Dodatki in ugodnosti so deloma fiksni in deloma variabilni. Fiskni so tisti, ki so vezani na delovno mesto in sicer: dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje ter dodatek za težke delovne razmere, nočno delo ipd. Gibljivi dodatki pa so odvisni od uspešnosti zaposlenih, kot na primer uporaba službenega vozila v zasebne namene. V gibljivi del spadajo tudi plačila za uspešnost in nagrade (Lipičnik 1998a), glej sliko 2.3.

Sestavine sistema plač in nagrajevanja prikazuje slika 2.3.

Slika 2.3: Sestavine sistema plač in nagrajevanja



Vir: Možina (2002, 294).

Na sliki 2.3 so nakazana razmerja med velikostjo posameznih sestavin, ki se med podjetji lahko precej razlikujejo. Medtem ko se osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti praviloma izplačajo v denarju ali vrednostnih papirjih (delnicah, vrednostnih bonih itd.), so lahko nagrade denarne ali nedenarne. Med nedenarne spadajo vse oblike prejemkov v naravi in nematerialne ugodnosti (višji ugled) ter nematerialne nagrade (priznanja in pohvale).

Lipičnik (1998a) je sestavine nagrajevanja razdelil v dve skupini, in sicer na *osnovno plačo* in *dodatke k osnovni plači*. Osnovna plača je tisti del, ki je fiksni in odvisen od vrste dela. Dodatki k osnovni plači pa spadajo v variabilni del prejemkov.

Po Lipičnikovi strukturi plač v organizaciji delujejo njene osnovne sestavine kot orodje motiviranja in celovitega nagrajevanja zaposlenih za njihove dosežke. Strukturo plače v podjetju tako sestavljajo (Lipičnik 1998a, 209-210):

- *Osnovna plača*, ki pomeni dogovorjeno ceno delovne sile in ima namen večanja konkurenčnosti podjetja na trgu delovne sile ter vrednotenja dela po zahtevnosti in pomembnosti delovnih nalog.
- *Plača za posebne zmožnosti*, med katere se štejejo znanje tujih jezikov in posebne spretnosti. Posebnih znanj se ne uporablja vsak dan, vendar je njihova uporaba, kadar je to potrebno, nagrajena ter tako dodatno stimulatívna.
- *Plača, odvisna od življenjskih stroškov*, s pomočjo katerih zaposlenim dajemo občutek varnosti, saj se njihova plača ustrezno prilagaja spremembam življenjskih stroškov.
- *Nagrada za zvestobo*, ki daje občutek priznanja delovanja v podjetju.
- *Nagrada za požrtvovalnost*, ki nagrajuje delo, ki ga zaposleni niso dolžni opravljati po pogodbi, vendar pa je včasih zaželeno.
- *Plačilo za nedelo*, ki zaposlenim daje plačilo za obdobje, ko so le-ti na bolniškem dopustu, letnem dopustu ipd.
- *Nagrada za uspešnost*, ki jo zaposleni prejemajo, kadar delo opravijo bolje, kot se je od njih pričakovalo, in ima tako tudi zelo stimulatívni učinek na vložen trud zaposlenih pri opravljanju dejavnosti. Poznamo tako individualno kakor tudi skupinsko nagrajevanje učinkovitosti.
- *Nagrada za profit*, ki daje spodbudo zaposlenim skozi razdeljevanje ustvarjenega dobička organizacije kot zahvala in potrditev uspešno opravljenega dela v določenem obdobju.

Osnovni plači se lahko dodajajo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj. Kot glavne dodatke k osnovni plači lahko navedem, poleg že zgoraj naštetih sestavin nagrajevanja še: *plačilo individualne uspešnosti*, *bonusi*, ki so odvisni od rezultatov, ki jih dosežejo posamezniki; *nagrade za storilnost*, ki so odvisne od doseganja predhodno zastavljenih ciljev; *plačilo*

servisne dejavnosti, ki je odvisno od konstantnosti korakov po določeni lestvici in od uspešnosti posameznikov; *provizija*, s katero so običajno nagrajeni prodajalci z deležem od prodaje; *pristojnost*, ki jo je posameznik dosegel glede na svoje zmožnosti; *plačilo za osebni razvoj*, pri katerem posamezniki prejemajo tovrstne dodatke kot posledico povečanja odgovornosti, povezane z napredovanjem; *drugi dodatki*, za nadurno delo, delo v izmenah itd.

Pomembno je razumeti dejstvo, da so plače pomembne tako individualno, za posameznike, ki jim predstavljajo vir dohodka, kakor tudi kolektivno, za okolje, v katerem živijo. Jurančič (1995, 8) je opredelil, da imajo plače trojno vlogo v družbenih in gospodarskih procesih: *socialno vlogo*, ki omogoča zapolnjevanje osnovnih in višjih potreb posameznika; *stroškovno vlogo*, ki temelji na dejstvu, da je vsaka plača strošek, ki ga pokriva proizvod ali storitev ter posledično vpliva na oblikovanje cen in stroškovno konkurenčnost, ter *motivacijsko vlogo*, ki je v realizaciji medsebojne odvisnosti med zahtevnostjo dela in rezultati opravljenega dela ter med višino plače zaposlenega.

Glas (1987) je sestavine nagrajevanja razdelil na temeljno plačo, ugodnosti iz zaposlitve, posebne ugodnosti ter kratkoročne in dolgoročne spodbude.

Temeljna plača je izhodišče v sistemu nagrajevanja ter izraža pomen managerjevega dela za organizacijo in oceno, kako uspešno posameznik opravlja svoje naloge. Druga sestavina so *ugodnosti iz zaposlitve*, med katere spadajo različna plačila in nadomestila, kot na primer plačila za časovne odsotnosti, razne ugodnosti in storitve za zaposlene (rekreacija, zavarovanje stanovanja, ugodni krediti), nagrade, ki niso neposredno vezane na rezultat (financiranje izobraževanja, štipendiranje otrok, selitveni stroški), zdravstveno zavarovanje, zavarovanje za primer nesreče ali smrti in ugodni program upokojitve. Te ugodnosti niso odvisne od poslovnih rezultatov. *Posebne ugodnosti*, so namenjene samo najožjemu vodstvu in dopolnjujejo ugodnosti iz zaposlitve. Sem spadajo: upravičenost do plačila za čas odsotnosti (za poslovne sestanke, politične koonvencije, strokovno izpopolnjevanje), razne storitve (uporaba luksuznih dobrin v lasti podjetja, posebna prehrana, službeni avtomobil, letalo ali jahta, plačano svetovanje itd), nagrade (titule, luksuzna oprema pisarne, kreditne kartice, potovanja s soprogo, krediti, šolanja otrok), nadstandardno zdravstveno varstvo, ugodni program upokojitve. *Kratkoročne spodbude* omogočajo večjo

fleksibilnost plačila in možnost posebnega nagrajevanja za uspeh. *Dolgoročne spodbude* pa se nanašajo na rezultate večletnega dela in so vezane na delnice (nagrade v obliki delnic, možnost nakupa delnic podjetja po ugodnih pogojih) (Glas 1987).

3 INOVATIVNOST ZAPOSLENIH

3.1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

Podjetje mora vsak dan iskati svoje mesto na trgu, ustvarjati boljši proizvod, izdelek ali storitev, iskati izvirnejše tržne poti, neprestano izboljševati tehnologijo in posodabljati proizvodnjo. Novi, boljši, bolj funkcionalni in vabljeni izdelki/storitve na trgu pomenijo za podjetja zanesljiv vir zdržne konkurenčnosti, saj zbuja zanimanje kupcev, razširjajo trg in dajejo prednosti prvim na trgu. Nenehne spremembe so prvi pogoj za konkurenčnost, kajti kupec bo vedno izbral tisti proizvod, ki bo po njegovih merilih najboljši. Če bo celotni splet lastnosti, ki jih kupec pričakuje od proizvoda (kakovost, cena, tehnične značilnosti, zunanji videz, prijaznost do okolja, dosegljivost na trgu itd.), samo nekoliko slabši od konkurentovega, bo kupec izbral njegovega. Torej mora biti proizvod podjetja po merilih ciljnega kupca vedno najboljši. Pa lahko najboljši proizvod od kod prekopiramo? Ne, s kopiranjem lahko dosežemo kvečjemu raven izvirnika. Presežemo pa ga lahko samo z lastno inovativnostjo.

Danes je dokazano, da so inovacijski sistemi tisti, ki omogočajo podjetjem večjo gospodarsko rast. Inovativnost vpliva na konkurenčnost gospodarstva, saj povečuje učinkovitost dela in produktivnost ter spreminja notranje meje rasti. Inoviranje je nujno potrebno za preživetje večine organizacij v sodobnih razmerah poslovanja (Markič 2004, 104). Ustvarjalnost in posledično inovativnost sta torej ključna temelja za preživetje in uspeh slehernega podjetja ali druge organizacije.

Podjetje, ki želi, da bodo njegovi sodelavci inovativni, naj bi ustvarjalo tako organizacijsko klimo, ki bo nenehno spodbujala njihov ustvarjalni duh. Inovativnost naj bi bila del vsakdana in ne le stvar občasnih akcij. Po izkušnjah strokovnjakov iz

podjetij motivacija za inovativnost brez novih spodbud upade že po mesecu dni. Načinov spodbujanja je veliko, od rednega informiranja (plakati, interno glasilo, intranet), iskanja usmerjenih rešitev na določeno temo, žrebanj z nagradami za inovatorje, organiziranja skupinskega dela, do slovesnih podelitev priznanj in razstav. Da bi v podjetju lahko zagotovili uspešen proces inoviranja, je torej treba vzpostaviti inovativnosti in iniciativnosti naklonjeno ozračje in kulturo, prvi pogoj za to pa je participativno vodenje (Burgar 2003, 37).

Če je podjetje pravkar razvilo dober izdelek, mora biti naslednja misel, kako narediti ta izdelek še boljši. Takšen način razmišljanja pomeni dvoje in sicer, da si je treba prizadevati za konkurenčnost in dejansko premagovanje konkurentov, še bolj pomembno pa je, da podjetje tekmuje samo s seboj in dela vsak dan nove stvari bolje – torej je podjetje samo sebi najhujši konkurent, to pa ga sili k nenehnemu napredku, k premagovanju samega sebe (Burgar 2003, 36).

Pri razreševanju problemov v podjetju se ne moremo izogniti inovativnosti in inovacijam. Ustvarjalnost pomeni oblikovanje novih in uporabnih idej ali proizvodov posameznika ali tima. Inovacija posledično predstavlja udejanjanje zamišljenih idej ali proizvodov. Ali drugače – inovacija predstavlja proces, ki prinese novo rešitev problema z uporabno idejo (Krč in Berginc 2001, 261).

Inovacija je »vsaka novost, ki jo odjemalci razumejo kot zase koristno« (Commission of the European Communities 1996). Je vsaka dejavnost, pri kateri nastane nov proizvod, postopek ali storitev, ki prispeva k razvoju podjetja in obenem celotne družbe (Ilič 2001, 31). Inovacija je nov ali bistveno izboljššan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu (inovacija izdelka/storitve) ali uporabi v okviru postopka (inovacija postopka/procesa), in se izkaže za koristnega. Izdelek, storitev ali postopek naj bi predstavljal novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da so novi na trgu. Inovacije niso le tehnološke narave, temveč so lahko tudi družbene, sociološke, organizacijske, metodološke ipd. Inovativnost je sposobnost za doseg invecij, ki se kaže v konkretnih rezultatih – inovacijah (Likar in Fatur 2006, 20). Namen inovacij je izboljšanje zunaj ali znotraj sistema na podlagi novih spoznanj, materialov ali tehnologij (Kos 1996, 16).

Inoviranje je torej »prodorno vedenje, ki omogoča organizacijam, da vidijo prek sedanosti in ustvarjajo prihodnost« (Ahmed 1998a, 45). Vključuje načrtovanje

proizvoda, izobraževanje in usposabljanje sodelavcev, osvajanje novih tehnologij, prenos znanja, učinkovito generiranje in upravljanje idej ter vrsto drugih, oprijemljivih in neoprijemljivih dejavnikov, povezanih s kulturo in strategijo podjetja. Uvedba vsake večje inovacije torej temeljito razburka vse strukture v podjetju. In ker vsaka inovacija zahteva spremembe v vseh poslovnih funkcijah podjetja, zahteva tudi kompleksen in celovit inovacijski management.

3.2 ORGANIZACIJA INOVACIJSKEGA SISTEMA V PODJETJU

V današnjem času, ko je veliko sprememb in so te hitre, je pomen inovativne dejavnosti za organizacije velik. Spremembe so sinonim za napredek in pomenijo podjetniku priložnost za ustvarjanje nečesa novega. Motivirajo ga k inventivnemu razmišljanju, se pravi k razvijanju inovacij. Organizacijsko inoviranje je tisto, ki prinaša spremembe v procesih managementa.

Če naj sistem za management idej deluje uspešno in pomembno prispeva k procesom vodenja v organizaciji, ga je treba postaviti v uravnotežen kontekst premišljene in jasno izražene vizije ter natančno opredeljenih ciljev, ki naj tej viziji dajo življenje (Milner, Kinnell in Usherwood 1995, 4). To pomeni jasno in razumljivo politiko managementa idej, tako da bodo zaposleni vedeli, kaj naj bi storili in kakšno reakcijo lahko pričakujejo, poleg tega pa popolno podporo, tako informacijsko kot z orodji, nižjim vodjem, da bodo ti lahko izvajali svoj del procesa (Marx 1995, 18).

Inovacijski sistem, ki zagotavlja trajno produkcijo inovacij v podjetju, je kompleksen, zato ga je za potrebe proučevanja smiselno razdeliti v podsisteme. Možnih je več delitev, v grobem pa lahko temeljni sistem razdelimo glede na procese, ki potekajo v njem (na primer Guimaraes in Langley 1994) ali glede na temeljne gradnike inovacijskega sistema (na primer Zairi 1995).

Guimaraes in Langley (1994, 5) merita inovativnost podjetja kot spleta štirih (pod) procesov, in sicer:

1. *Pridobivanje novih idej* je prvi podproces. Razumemo ga kot skupek mehanizmov in aktivnosti v podjetju za iskanje in ustvarjanje inovacijskih idej (invencij) ter za

spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih. Zaposleni so praviloma eden od glavnih virov novih idej. Uspešno vključevanje sodelavcev v proces generiranja idej običajno izboljšuje organizacijsko ozračje, dviguje motiviranost zaposlenih ter ustvarja kulturo, naklonjeno inoviranju.

2. *Vrednotenje idej* pomeni proces, s katerim podjetje zagotavlja, da se nova ideja ne izgubi, preverja njeno vrednost (koristnost) in, če je upravičena, odpre pot za njeno uresničitev. Gre torej za ocenjevanje vrednosti invencije in postopek odločanja o njeni preobrazbi v inovacijo.

3. *Uporaba novih idej* pomeni proces pretvorbe invencij v nove ali izboljšane proizvode, procese, organizacijske spremembe ipd. Brez tega podprocesa bi bile invencije nekoristne in nesmiselne, razen v primerih, ko podjetje trži same ideje, znanje (know-how) ali invencije, privedene do faze prototipa.

4. *Spodbujanje in pospeševanje inovativnosti* vključuje načine, s katerimi podjetje ustvarja priložnosti za inovativnost, jo nagraduje in promovira. Na to, kako naklonjeno je podjetje inovacijam, pomembno vplivajo stil vodenja, razmerja z drugimi organizacijami (kupci, dobavitelji, ostalimi partnerji), omogočanje profesionalnega razvoja sodelavcev, naklonjenost učenju in eksperimentiranju, dopuščanje možnosti napak, ne da bi te vplivale na poklicno kariero »krivca«, posredovanje informacij vsem udeleženi, poznavanje organizacijskih ciljev in integriranost inovativnosti mednje.

Zairi (1995, 34) je svojo raziskavo inovativnosti oprl na McKinseyjev 7S model. Ta temelji na domeni, da je obravnava zgolj struktur nezadostno merilo za popis organizacije, saj ta vključuje tudi dinamično komponento. Uspešnost organizacije je po 7S modelu odvisna od sedmih, med seboj prepletenih dejavnikov:

- *Strukture* (organizacijska shema). Kakšne so struktura moči, oblasti in odgovornosti pri inoviranju?
- *Strategije* (načrt, ki vodi k ustreznemu razporejanju virov). Ali obstaja strategija razvoja proizvodov, ki bi opredeljevala tipe sprejemljivih razvojnih projektov in potrebne vire zanje?
- *Ljudje* (zaposleni). Vključevanje zaposlenih, opolnomočenje, timsko delo in stopnja participacije pri odločanju glede uvajanja novih proizvodov in procesov.

- *Stil* (managementa). Ali je vrhovno vodstvo predano inoviranju in koliko podpore nudi tem procesom?
- *Sistemi* (postopki, vodila in nadzorni mehanizmi). Kakšni postopki, vodila in nadzorni mehanizmi so v rabi glede inoviranja?
- *Vrednote* (cilji, ki jih delijo vsi zaposleni). Koliko prepričanja, navdušenja in zavezanosti inoviranju je v podjetju?
- *Znanje in veščine* (sposobnosti vseh zaposlenih). Katera specializirana znanja, orodja in tehnike uporabljamo pri inoviranju?

Pri tem sta prva dva dejavnika »trde«⁴ narave, ostalih pet pa »mehke«⁵. Uspešni inovatorji naj bi bili odlični v obeh dimenzijah (Ahmed 1998b, 57). Uspešno vodenje inovativnosti pomeni nenehno iskanje ravnotežja med obema dejavnikoma. Kot ugotavljata Peters in Waterman (1988), je »mehko« pravzaprav »trdo« (»soft is hard«).

Ustvarjalna svoboda je prav tako ena izmed sestavin uspešnega inoviranja. Visoko inovativna podjetja dopuščajo ohlapnost delovnega časa, ki zaposlenim omogoča, da se vsaj delno posvetijo lastnim iniciativam in lastni ustvarjalnosti ter delajo na projektih, ki niso neposredno povezani z osnovno dejavnostjo podjetja ali organizacijske enote. Dopuščeno jim je prevzemati večja tveganja, odkrivati nove vidike in eksperimentirati na nerutinskih področjih, ne da bi zaradi povzročenih napak lahko trpel njihov položaj v podjetju ali poklicna kariera. Napake se razumejo kot nujen del inoviranja, namreč če zaposleni ne delajo napak, ne tvegajo dovolj.

Nič nenevadnega ni, da je veliko izumov nastalo po golem naključju ali celo zaradi napake, kajti zelo ustvarjalni ljudje delajo namreč več napak kakor povprečni prav zato, ker preizkušajo več zamisli.

⁴ *Trda dimenzija* inovativnosti pomeni vzpostavitev organizacijskih struktur, postopkov in procesov, sistemov inovacijskih predlogov, sistemov nagrajevanja, določitev kvantitativnih ciljev, izgradnjo fizične infrastrukture in zagotovitev virov, ki omogočajo sodelovanje.

⁵ *Mehka dimenzija* pa pomeni učinkovito upravljanje trdih vidikov inovativnosti ter vključuje ravnanje z organizacijsko kulturo in ozračjem, ki naj omogoči usmeritev celega podjetja v inovativnost.

S spogledovanjem z novimi zamislimi, tehnologijami, variacijami proizvoda in novimi strokovnimi področji podjetja ne le dosežajo uspehe na svojih področjih, ampak se širijo tudi na nova. Novih idej se hitro oprimejo, jih razvijejo in preverijo na trgu. Če se izkaže, da se ne obnesejo, jih hitro zavržejo in se lotijo novih projektov (Likar in Fatur 2009).

Inovativna podjetja naj bi vzdrževala stalne *stike s svojimi kupci* in partnerskimi organizacijami ter se pogovarjala o strateških usmeritvah, tržnih potrebah in priložnostih. Taka podjetja se zavedajo, da ni dovolj zgolj imeti veliko dobrih idej. Zagotovljen naj bi bil tudi učinkovit *proces realizacije idej*, torej ustvarjanja proizvodov na podlagi idej. Potrebna je odličnost v ustvarjanju idej in odličnost v njihovem uresničevanju (Likar in Fatur 2009).

Zairi ugotavlja dejavnike, ki vodijo k uspešni inovaciji. Splošna ugotovitev za v raziskavi udeležena podjetja je, da je prvi pogoj za uspešno inovacijo proaktivnost in globoko razumevanje potreb kupca (tudi interni kupec je kupec!). Podjetja so visoko ocenila vse kriterije, ki so povezani z razumevanjem kupca (poznavanje in razumevanje kupčevih potreb, razumevanje delovanja trga v panogi, v kateri deluje podjetje). Pomemben dejavnik je tudi kompetentno obvladovanje projektov (management inovacijskega procesa, ki naj zagotavlja doseganje načrtovanih časovnih rokov in sistematičen izbor projektov, ki se jih je vredno lotiti). Zagotoviti je treba ustrezno organizacijsko klimo ter inovativnosti predano vodstvo, ki zavzeto, sistematično in motivirano išče nove tržne priložnosti. (Zairi 1995, 36).

3.3 TIPOLOGIJA INOVACIJ

Obstajajo štiri osnovni tipi inovacij (Krč in Berginc 2001) glede na: *proizvod, proces, trženje in management, in sicer:*

- Inovacija proizvoda pomeni nov izdelek ali storitev, ali izboljšanje starega izdelka ali storitve.

- Procesna inovacija pomeni izboljšanje procesov znotraj organizacije, na primer pri ravnanju s človeškimi viri ali financah. Osredotoča se na povečanje učinkovitosti.
- Tržna inovacija je povezana z trženjskim spletom – promocijo, cenami in distribucijo - kot tudi z drugimi funkcijami proizvoda, na primer z embalažo ali oglaševanjem.
- Managerska inovacija izboljša način obvladovanja podjetja ali druge organizacije.

Študije so pokazale, da uspešne organizacije, ki ustvarijo več novih proizvodov in zasnov le-teh, uporabljajo vire učinkoviteje in tržijo izdelke ali storitve bolj ustvarjalno. Ustvarjalnost pri vodenju ekonomskih funkcij organizacij in sicer trženju, proizvodnji, financah, človeških sposobnostih, raziskavah in razvoju ter informacijskem managementu – je tisto, kar loči uspešna podjetja od manj uspešnih (Hauc 2007, 409).

Inovacije lahko delimo tudi na tehnološke⁶ in netehnološke⁷ (Kocbek 2004).

Mulej (Mulej in soavtorji 2000, 509) razlikuje naslednjo tipologijo inovacij.

1. Glede na vsebino inovacije razlikuje: programske inovacije, tehnično-tehnološke inovacije, organizacijske inovacije, upravljalne inovacije in metodijske inovacije. *Programske inovacije* nastanejo iz sodelovanja med marketingom in RR, iz tržno uveljavljenega dela tehnično-tehnoloških novosti. Predstavljajo uspešen nov predmet poslovanja. *Tehnično-tehnološke inovacije* omogočajo izboljšave določenega izdelka in obenem tudi spremembo postopka izdelave. Nanašajo se na uporabnostne lastnosti izdelkov in/ali postopkov. *Organizacijske inovacije* so vse uspešne nove organizacijske oblike dela in sodelovanja. *Upravljalne inovacije* so inovacije, pri katerih se spreminjajo slogi vodenja podjetja, ki sproščajo, spodbujajo in aktivirajo več ustvarjalnosti.

⁶ Tehnološke inovacije vključujejo nove proizvode in nove postopke proizvodnje.

⁷ Netehnološke inovacije pa vključujejo vse novosti in spremembe, ki se dogajajo v storitvenem sektorju. Največkrat gre za spremembe v načinu poslovanja, vodenja ter delovanja (Kocbek 2004).

Podpirajo inovativnost in celovitost mnogih sodelavcev. *Metodijske inovacije* vključujejo nove metode vodenja in sodelovanja, ter so podpora upravljalnim inovacijam.

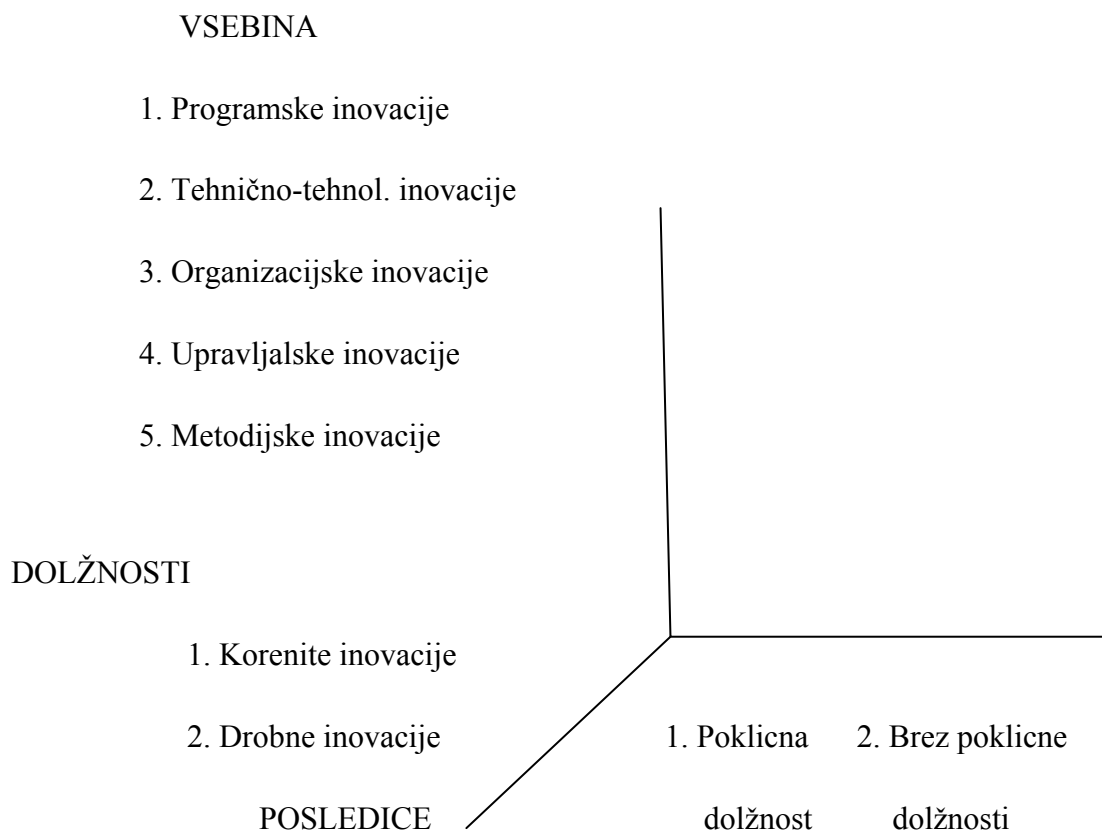
2. Glede na posledice inovacij razlikuje *korenite inovacije*, ki rušijo dano znanje in uporabnost dane opreme ter *drobne inovacije*, ki vključujejo drobne izboljšave, ki jih lahko čutijo uporabniki, ali pa jih ti sploh ne vidijo. Prav drobne inovacije okrepijo dano znanje in uporabnost dane opreme.

3. Glede na poklicno (službeno) dolžnost inovirati razlikuje: inovacije znotraj redne službe in inovacije zunaj redne službe. *Znotraj redne službe* je inoviranje oziroma raziskovanje in razvijanje naloga posameznika ali skupine v podjetju, na fakultetah ali inštitutih. Inovatorji ne veljajo za pravne lastnike svojih dosežkov (pravni lastniki so njihovi delodajalci). *Zunaj redne službe* je inoviranje pogosto ljubiteljska dejavnost zaposlenih. Pravni lastniki svojih dosežkov so inovatorji sami.

Svojo tipologijo sta Mulej in Ženko (2004) predstavila v tridimenzionalni obliki (3 merila kot dialektični sistem).

Kot prikazuje slika 3.1, pridemo do 20 tipov inovacij - v prostoru s 3 osmi, in sicer prvi vidik razlikuje 5 tipov, druga dva po 2, torej 5 (vsebina) x 2 (posledice) x 2 (dolžnosti).

Slika 3.1: 20 tipov inovacij



Vir: Mulej in Ženko (2004, 127).

Schumpeter (1951, 66) deli inovacije na: proizvodne (uvajanje novih izdelkov), procesne (uvajanje novih metod proizvodnje), tržne (odpiranje novih trgov), vhodne (pridobivanje novih surovinskih virov) in organizacijske (uvajanje novih organizacijskih rešitev).

3.4 INOVACIJE IN INOVACIJSKI PROCES

Za udejanjanje inovacije je v procesu ključnega pomena ohranjanje entuziazma in pripadnosti ter preseganje neizogibnih problemov na tej poti. Inovativnost lahko enačimo z načinom, kako posameznik ali podjetje posluje s pomočjo ustvarjalnosti (Filipič 1996, 106).

Organizacije, managerji in ostali zaposleni se trudijo ustvarjati originalne ideje in zasnove, ki sčasoma postanejo inovacije, kot so novi in izboljšani izdelki. V organizaciji, v kateri se vsak dan srečujejo z novimi strateškimi izzivi, ne bodo tako učinkoviti, če ne bodo inovativni. Razreševanje problemov zahteva rešitve, ki so enkratne za posamezno situacijo.

Inovacijski procesi vključujejo vse vrste sprememb in novosti, ki se dogajajo v določenem časovnem obdobju. Inovacijski procesi se v sodobni razviti družbi znatno prilagajajo vse večjim spremembam (Krč in Berginc 2001, 160). Inovacije niso vedno osnovane na raziskavah in razvoju. Velikokrat vključujejo tako organizacijske kot tehnološke spremembe ter inovacije v znanju, proizvodnji in marketingu.

Inovacijski proces je proces, skozi katerega gre inovacija od ideje do difuzije inovacije, ki se je potrdila na trgu. Nastanek inovacije se začne z idejo, z zamisljivo novostjo (invencijo), za kar je (so) potrebna (e) ustvarjalnost in/ali raziskave. Prvi korak v inovacijskem procesu je torej ideja, ki je rezultat najvišje umske dejavnosti, ki nakazuje uresničitev ali izvedbo nečesa. Je zamisel. Ideja (še) ne rešuje problema niti ne pomeni, da je to pravi korak do rešitve določenega problema. Porodi se inovatorju ali sama od sebe, ali ob nekem dogodku (Forum inovacij 2008a). *Invencija* je nova zamisel, ki je obetavna in rešuje problem ali nerešeno potrebo, ni pa nujno da se v prihodnosti izkaže kot uporabna. Nanaša se lahko na nov proizvod, storitev, proces ali sistem. *Inovacija* pa je uporabna novost, katere koristnost se je potrdila na trgu (Forum inovacij 2008b).

Uspešno razvit in voden proces inoviranja generira visoko potencialne ideje, proizvede hitro in ekonomično izdelke visoke kvalitete in posledično izboljša tudi tržni položaj podjetja (Jagersma 2003, 25).

Pomembna sestavina v procesu inoviranja je pravočasnost, in sicer v pomenu izkoriščanja priložnosti in slabosti konkurenta v pravem trenutku, minimiziranja časa od porajanja ideje do trženja izdelka ter minimiziranja časa, katerega potrebujemo, da dosežemo željeno razširjenost izdelka na trgu.

Likar (1998, 17) pravi, da je inovacija proces uporabe znanja na osnovi invencije in uvajanje novih proizvodov ali tehnoloških procesov v gospodarstvo. To pomeni realizacijo novih idej na področju proizvodnje, plasmaja proizvodov in sploh v

organizaciji poslovanja podjetja. To je proces, ki vključuje praktično uporabo odkritij in inovacij, lastnih ali tujih, z namenom ekonomske proizvodnje in doseganja drugih ciljev.

Inovativnost je proces ustvarjanja nečesa novega, kar ima pomembno vrednost za posameznika, skupino ali podjetje, dejavnost ali družbo.

3.5 OVIRE IN TVEGANJA PRI INOVIRANJU

Za vsako moderno gospodarstvo je značilno, da prihaja na tržišče z vedno novejšimi izdelki. Vsak poskus prihoda pa je povezan s tveganjem. Stopnja tveganja je različna ter je odvisna od velikosti inovacije in od tega, kakšna finančna sredstva zahteva. Brez tveganja si realizacijo inovacij težko zamislimo.

Inoviranje je vedno povezano s tveganjem. Zunanje tveganje predstavljajo nepredvidljivost prihodnjih potreb in želja kupcev, razvoja trga in odzivov konkurentov. Notranje tveganje pa prinašajo novi koncepti, izdelki ali procesi in spremembe, katere zahtevajo le-ti v organizaciji podjetja. Poleg tega oportunitetni stroški lahko narastejo, če podjetje zamudi z uvedbo inovacije na trg (Jagersma 2003, 26).

Vsak podjetnik mora tvegati, ker je narava tržnega sistema taka, da lahko uspeva, se razvija in celo preživi samo v primeru, da tvega. Podjetje samo, se pravi bodisi lastniki bodisi tisti, ki vodijo podjetje, nosijo odgovornosti in posledice za uspeh ter prejmejo nagrade za morebitne uspehe. Če podjetje v svojem poslovanju ničesar ne tvega, ampak le kopira druga podjetja, potem obstaja nevarnost, da tako zaostane, da ne more več preživeti.

Schumpeter ugotavlja, da proces inoviranja spremlja vrsta težav, zato so se ga sposobni lotiti le redki posamezniki. Prvi problem je negotovost, saj se mora posameznik odločati na podlagi nepopolnih informacij. Njegov uspeh je odvisen od intuicije in pravilnost njegovega delovanja se potrdi šele kasneje. 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. (Schumpeter 1951, 84-87).

Tveganja, ki so povezana z inovacijami, lahko združimo v tri sklope (Berginc 2001, 172):

- *Tržno tveganje*: Z inovacijo skušamo izboljšati položaj podjetja proti konkurenci. Inovacija pomeni poskus tržnega učinka in sicer izboljšanja konkurenčnega položaja, večjo prodajo in višji dobiček.
- *Organizacijsko tveganje*: Nanaša se na razvoj procesa znotraj organizacije z namenom razvijanja novih tehnologij.
- *Osebnostno tveganje*: Celoten uspeh inovacije je odvisen od vsakega zaposlenega v podjetju. Inoviranje največkrat ne uspe, če določene skupine strokovnjakov ne verjamejo v inovacije; kot posledica se pojavljata skepticizem in negotovost.

3.6 SCHUMPETROVA TEORIJA INOVACIJ

Schumpeter navaja naslednje primere inovacij: uvajanje novega proizvoda ali boljše kakovosti že obstoječega proizvoda, uporaba nove produkcijske metode, odpiranje novega trga, pridobitev novega vira surovin ter nov način organizacije (Schumpeter 1951, 66).

Schumpeter opredeli inovacijo kot postavitev nove produkcijske funkcije oziroma kot izvajanje nove kombinacije produkcijskih faktorjev (Schumpeter, 1939, 87-88). Pri inovaciji gre za delovanje novih stvari ali delanje stvari, ki so že narejene, in sicer na nov način (Schumpeter 1951). Poudari razliko med inovacijo in invencijo ter ju nikakor ne enači. Pojem inovacije je povezal v t.i. trilogijo med seboj povezanih, vendar različnih pojmov: invencija-inovacija-difuzija. Invencija je vsakršna ideja, skica ali model, ki se nanaša na novo ali izboljšano pripravo, orodje, proizvod ali proces. Inovacija pa pomeni prvo uporabo invencije v gospodarske namene. Gre za uporabno in/ali koristno novost, ki dviga raven kakovosti oz. niža stroške (Schumpeter 1951, 88). Difuzija je širjenje inovacije oziroma imitacija inovacije med

konkurenčnimi podjetji v panogi. Je širjenje novih idej, informiranje širše javnosti o novih znanjih ali novih tehnoloških odkritjih (Rakič 2005). Med temi tremi fazami inovacijskega sistema ni enostavne linearne povezave, kjer bi invencija avtomatično vodila do inovacije, ta pa do difuzije. Po njegovi predpostavki je vsaka inovacija praviloma povezana z izgradnjo novih kapacitet in nastankom novega podjetja, s čimer je izključil možnost pojavljanja inovacij v že obstoječih podjetjih. Večina podjetij, ustanovljenih na podlagi inovacij, po njegovem mnenju sčasoma zastari in ni več sposobna konkurirati novim inovativnim podjetjem.

Konkurenca na osnovi inovacij je v realnosti najbolj učinkovita konkurenca, ki izboljšuje strukturo gospodarstva in pojasnjuje proces stalnega propadanja in nastajanja novih podjetij – proces kreativne destrukcije (Schumpeter 1939, 36).

3.7 VPLIV NAGRAJEVANJA NA INOVIRANJE

Upravljanje človeških virov je naloga vsakega managerja, saj je vsak človek unikatni in potrebuje individualni pristop. Nenazadnje so prav zaposleni v organizaciji tisti, ki ustvarjajo dobiček, so vir idej, invencij in inovacij. Samo zaposleni so edini kreativni in produktivni vir. Vse prevečkrat se zgodi, da nadrejeni spregledajo možnost, da njihovi zaposleni predstavljajo vir dobrih idej.

Odnos podjetja oz. katerekoli organizacije do zaposlenih je dandanes zelo pomemben, saj v današnjem, nepredvidljivem okolju poslovni sistem potrebuje čim bolj različne ljudi, s čim bolj raznolikim znanjem. Velik poudarek je na odnosu vodstva, ki naj bi podpiralo svoje ustvarjalce, predvsem pa je pomembna razpoznavna politika nagrajevanja. S tako naravnostjo podjetje lažje doseže motiviranost zaposlenih, kar pomeni, da so zadovoljene potrebe obeh strani, tako delavca kot tudi vodstva podjetja. Z ustreznim angažiranjem in spodbujanjem slehernega zaposlenega poslovni sistem doseže izboljšanje delovnega in bivalnega okolja.

Menim, da bo poslovni sistem z ustreznim posvečanjem inovacijski politiki⁸, ustvarjalnemu ozračju ter z ustreznim sistemom nagrajevanja dosegel ustrezno razpoloženje, voljo in zavzetost za uporabo znanja ter razvoj inovativnosti na delovnem mestu. Prav od dobrega razpoložanja in zadovoljstva zaposlenih, zlasti vodstvenih in vodilnih delavcev, je odvisen uspeh invencijsko-inovacijskih angažiranj.

Sposobnosti, znanja in intelektualni potencial je mogoče izvabljeti iz zaposlenih s stimulativnim nagrajevanjem, in sicer s sistemom denarnih in nedenarnih nagrad, usmerjenim prav v nagrajevanje delovnih in tudi inovativnih uspehov zaposlenih. Na podlagi že obstoječega in tudi novega znanja nagrajevanje zaposlenih povečuje njihovo pripravljenost za inoviranje.

Ker inovacij ne bi bilo brez ustreznih človeških virov, je dobro za podjetje, da iz inovacijskega dobička izplačuje denarne nagrade zaposlenim za njihove delovne dosežke. Nagrada je protivrednost, ki jo zaposleni želi za uspešno opravljeno delo. Sestavljena je lahko iz fiksnega dela (plača) in variabilnega dela, katerega višina izplačila je odvisna od uspešnosti zaposlenega in njegovih kompetenc (Lipičnik 1998b, 178).

Sheme nagrajevanja naj bi ustvarjale pozitivno zvezo med velikostjo plače in porabljenega napora zaposlenih, primarno motiviranih z denarjem. Večja plača iz zaposlenih izvabi večjo produktivnost ter delovni oziroma inovativni napor, če so njihova pričakovanja glede nagrad izpolnjena – tedaj so nagrade v funkciji izpolnjevanja ali neizpolnjevanja pričakovanj, kot trdi instrumentalno naravnana teorija, po kateri je motivacija sprožena na podlagi pričakovanja zaželenih ekstrinzičnih ali intrinzičnih nagrad in je funkcija odnosa med nagrado in izvedbo dela (Svetlik in Ilič 2004, 180).

⁸ Inovacijska politika je opredeljena kot niz dejanj, usmerjenih v dvig kakovosti in učinkovitosti inovacijskih dejavnosti; slednje obsegajo ustvarjanje, adaptacijo in sprejemanje novih ali izboljšanih proizvodov, procesov ali storitev (Bučar in Stare 2003, 19).

Menim, da se z ustreznim oblikovanjem in nagrajevanjem dela poveča motivacija zaposlenih, kar izboljšuje tako delovne rezultate kot tudi zadovoljstvo delavcev. Z ustreznim angažiranjem in spodbujanjem slehernega zaposlenega v podjetju lahko dosežemo boljše ekonomske učinke – dobiček.

Lipičnik (1998b) z vidika denarnih nagrad inovatorjem navaja dva programa nagrajevanja. Prvi je program delitve prihrankov, ki predstavlja posebne bonuse, ki jih zaposleni zaslužijo zaradi prihrankov, ustvarjenih pri delu (npr. inovacije za znižanje stroškov v proizvodnji). Drugi program pa je program delitve dela dobička (profit-sharing⁹), ki predstavlja dobiček od prodaje določene investicije, ki se razdeli med zaposlene. S tem programom so zaposleni bolj motivirani za nadaljne inoviranje.

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 (Ilič 2004).

Vsi zaposleni si večinoma želijo takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočal ustrezen zaslužek za dobro opravljeno delo ter bo prispeval k zviševanju njihove življenjske ravni in povečevanju kakovosti življenja. Na drugi strani pa tudi podjetje želi vplivati na uspešnost poslovanja z ustreznim načinom nagrajevanja (Zupan 2001, 118). Nagrade so torej pomemben motivator za izboljšanje inovativnosti in uspešnosti pri delu.

⁹ Program delitve dela dobička (profit-sharing) je danes najbolj pogosto uporabljen način nagrajevanja zaposlenih, pri katerem je najbolj znana denarna oblika delitve dobička. Podjetje praviloma ob koncu poslovnega leta in izračunu doseženega dobička, preprosto razdeli delež dobička med zaposlene v določenih intervalih. Drugi pa je Lincolnov sistem delitve dobička, ki predstavlja delitev celotnega letnega dobička podjetja med zaposlene glede na njihove delovne dosežke (Dessler 2003).

4 POSLOVNA USPEŠNOST

4.1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

Globalizacija in procesi, ki jo spremljajo, so spremenili družbo v političnem, ekonomskem in gospodarskem smislu ter načinu komuniciranja. Svet je postal globalni trg podjetij, katerih primarni cilj je še vedno ustvarjanje dobička. Podjetja naj bi se zavedala da poslovanje v globalni ekonomiji zahteva nov pogled na svet, drugačno komunikacijo upravljavskih pristojnosti in predvsem veliko občutljivost za področja, ki se do sedaj niso zdela pomembna za uspešno poslovanje podjetja. Ekonomski subjekti se vedno pogosteje soočajo s spremembami v poslovnem okolju, ki jih silijo, da spreminjajo svoj način poslovanja in vrednotenja uspešnosti poslovanja.

Vsaka organizacija (podjetje) naj bi sestavila določen del posebnih meril, ki določajo uspešnost posameznih organizacij in naj bi zajemala vsa merila in vrednote, ki so v posamezni organizaciji najpomembnejši. Brez nenehnega stremljenja k izboljšavam in uspešnosti lahko vsako podjetje izgubi svojo odličnost. Pri uspešnosti v poslovanju je pomembno predvsem strateško razmišljanje in kultura zaposlenih. Organizacije naj bi se zavedale pomembnosti nenehnega izboljševanja. Za uspešnost so pomembne vodstvene kompetence, in sicer: postavitve ciljev, organizacija, motiviranje in nadzor zaposlenih, ocena situacije in oblikovanje strateških in delovnih načrtov, odziv na spremembe skozi nove strategije in reorganizacijo poslovnih procesov, pridobitev rezultatov ter proizvajanje rasti (Hickman in Silva 1986).

Potrebno je razlikovati med učinkovitostjo in uspešnostjo poslovanja, saj je lahko poslovanje uspešno, čeprav ni učinkovito, ali učinkovito, čeprav ni uspešno. Učinkovitost se osredotoča na notranje delo organizacije in jo najsplošnejše opredelimo kot razmerje med vložki in izloški. Uspešnost poskuša obravnavati poslovanje bolj celovito na temelju opredeljevanja in razumevanja ciljev in strategij organizacije ter njenega delovanja (Potočan 2005).

Uspešnost je gospodarsko načelo delovanja, po katerem je treba dosežati najbolj izbrane cilje, zaradi katerih so bili ob začetku procesa potrebni vložki vanj, ki jih je obvladovalo načelo varčnosti, nato pa je bilo potrebno njihovo porabljanje, ki ga je obvladovalo načelo učinkovitosti (Turk 2007, 72). Med dodatne vidike uspešnosti štejemo zlasti naslednje (Kramberger in drugi 2004, 82):

- *inovativnost*, interni razvojni potencial organizacije – intelektualni kapital, različno znanje, novi proizvodi, storitve;
- *kakovost*, s težiščem na zadovoljstvu odjemalcev, ohranjajoč zvestobo kupcev blagovni znamki; torej gre za oceno zadovoljstva ciljnih kupcev s proizvodom in stopnjo rasti povpraševanja kupcev v določenem tržnem segmentu;
- *raznolikost proizvodov*, ki jo lahko merimo s številom različnih proizvodnih programov in številom različnih trgov;
- *dodatne storitve kupcem*.

Nekateri avtorji (McIntosh in drugi 1998, 47) menijo, da bodo v prihodnosti ohranila konkurenčni uspeh le tista podjetja, ki se bodo manj usmerjala samo na finančna merila uspešnosti in namesto tega vključevala v poslovanje vse odnose deležnikov in večje število nefinančnih meril uspešnosti poslovanja.

Uspešnost podjetij povezujemo z doseganjem zastavljenih ciljev. Podjetje je človeška organizacija, katere uspeh ali poraz temelji na kakovosti ljudi, ki sodelujejo pri njenem poslovanju. Ljudje s svojim znanjem in idejami lahko pomembno prispevajo k uspešnosti podjetij. Naloga vodij pa je, da človeške potenciale razvijajo in v največji meri uporabijo pri svojem delu (Svetlik in Zupan 2009, 42). Človek in njegove zmožnosti so torej osrednji in bistveni sestavni del slehernega dogajanja v podjetju. Človek ni samo vir, ki ga lahko aktiviramo, temveč je dejanski nosilec vsakega dogajanja v podjetju. Učinkovito vključevanje človeških virov v ekonomsko in poslovno dogajanje lahko bistveno spremeni končne rezultate. Prav človeške zmožnosti so tiste, ki omogočajo ustvarjanje konkurenčne prednosti, ki je ni mogoče nadomestiti ali dohiteti tako hitro kot tehnologijo.

Uspešnost je mogoče meriti na veliko načinov, vendar je pri tem treba postaviti prave kriterije. Vsekakor je za ocenjevanje uspešnosti treba postaviti jasne cilje. Bolj kot so ti cilji jasni in merljivi, lažje jih je spremljati in ugotavljati njihovo uspešno

doseganje. Ugotavljanje uspešnosti pa ni samo primerjanje cilj - rezultat, ampak gre za širši postopek evalvacije vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom (Možina in drugi 2002, 483). Naloga vodje je, da zaposlene vodi. Cilj vodje pa je, da specifično znanje in kompetence vsakega posameznika prevede v produktivnost (Drucker 1999, 22).

Za poslovno uspešnost posameznega podjetja je pomembno, da ima konkurenčne prednosti, ki jih druga podjetja ne morejo posnemati in jih spodbijati. Takšne prednosti so po P. Ghemawatu (1991): velikost na ciljnih trgih, prednostni dostop do resursov in kupcev (omogoča dostop do informacij, ki ostanejo skrivnost za konkurenco, prednostni dostop do proizvodnih dejavnikov, ki so v omejeni količini) ter omejevanje prodornosti konkurentov (znižanja cen ipd). Konkurenčne prednosti podjetja pogojujejo strategijo, ki je za podjetje ustrezna in vodi do njegovega uspešnega poslovanja.

V podjetju je pomembno usmerjati energijo zaposlenih k razvijanju na treh ključnih področjih uspešnosti: področju produktivnosti, odnosov in kakovosti. Vsa tri področja so medsebojno povezana in soodvisna, tako da se neuspeh na enem področju pozna tudi na ostalih dveh (Moller 1995).

Embley (Embley 1993, 4) izpostavlja dva ključna izziva, katerima se morajo soočiti današnja podjetja, in ki bosta v prihodnosti ločevala uspešna podjetja od neuspešnih: graditev poslovanja z močnim prepričanjem o izdelku, storitvi in kakovosti, ter soočanje z družbenimi problemi v njihovih lokalnih okoljih.

Danes se poslovna uspešnost podjetja ne meri več le z računovodskimi in finančnimi kazalniki. Uspešnost poslovanja je pomembna tudi z vidika (Dimovski in drugi 2005, 338-340):

- *poslovanja s strankami*, kjer je pomembno zadovoljstvo strank, ohranjanje in pridobivanje novih strank, donosnost strank ter tržni delež in delež strank na ciljnih segmentih,
- *notranjih poslovnih procesov*, ki obsegajo ponudbe za obdržanje in pritegnitev strank ter za izpolnitev pričakovanj glede visokih finančnih donosov delničarjev,

- *učenja in rasti*, kamor spadajo usposabljanje zaposlenih, izboljšanje informacijske tehnologije in sistemov, zadovoljstvo zaposlenih in njihova funkcija.

V zadnjih letih so v razvitih ekonomijah začeli vpeljevati številne nove merilnike in modele presoje in upravljanja poslovne uspešnosti (Dialogos 2007) in sicer: EVA¹⁰, MVA¹¹, SV¹², EFQM¹³ itd.

¹⁰ *EVA* (angl. Economic Value Added, ekonomska dodana vrednost) je dobiček, ki ostane, ko od vloženega kapitala odštejemo stroške tega kapitala. EVA je znesek, za katerega so donosi podjetja večji ali manjši od donosov, ki bi jih po minimalno zahtevani donosnosti lahko dosegli delničarji in posojilodajalci z drugimi naložbami s primerljivim tveganjem. EVA torej meri, ali dobiček iz osnovne dejavnosti podjetja zadostuje za pokritje vseh stroškov investiranega kapitala (Stern, Shiely, Ross 2003, 21).

¹¹ *MVA* (angl. Market Value Added, tržna dodana vrednost) je odločilno merilo ustvarjanja premoženja delničarjev. To je razlika med tistim, kar so investitorji vložili v podjetje kot kapital, in tistim, kar bi lahko dobili s prodajo po trenutni tržni ceni. Tržna dodana vrednost avtomatično upošteva stopnjo tveganja, ker tržne vrednosti kapitala vključujejo presojo investitorjev tako o tveganju kot tudi o uspešnosti.

¹² *SV* (angl. Shareholders Value, vrednost za delničarje), je stalno napovedovanje pričakovanih donosov, njihovo diskontiranje na sedanjo vrednost in vrednotenje podjetja. Merilo uspešnosti temelji na primerjavi dejanskih donosov z napovedanimi (Rappaport 1986). Pretvarja vizijo in strategijo neke organizacije v paleto kazalcev uspešnosti, ki zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja in managementa (Kaplan, Norton 2000, 14). Uspešnost organizacije meri s štirih uravnoteženih vidikov, ki zagotavljajo ogrodje sistema (Kaplan, Norton 2001, 36): finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

¹³ *EFQM* (evropski model poslovne uspešnosti) je kompleksno analitično managersko orodje, ki (Novak 2001): omogoča realnejšo oceno kako dobri smo v resnici, daje celovit okvir za razvoj sistema vodenja, določa področja izboljšav in kaže njihovo pomembnost, povezuje različne pobude v enoten okvir, spodbuja izmenjavo dobrih praks izven in znotraj podjetja ter omogoča objektivno prepoznavanje, priznavanje in nagrajevanje dosežkov. Model EFQM služi kot osnova za poslovno odličnost, v kateri so navedena področja, ki jih je koristno upoštevati. Uporaba temeljnih načel odličnosti (usmerjenost v rezultate, osredotočenost na odjemalca, voditeljstvo in stanovitnost namena, upravljanje na podlagi procesov in dejstev, razvoj in vključevanje zaposlenih, stalno učenje, inoviranje in izboljševanje, razvijanje partnerstev ter družbena odgovornost organizacije) predstavlja ključni dejavnik za doseganje konkurenčnih prednosti v organizaciji ter ima ključni vpliv na motiviranje zaposlenih (Savič 2007).

4.2 VPLIV NAGRAJEVANJA NA POSLOVNO USPEŠNOST PODJETJA

Nagrajevanje zaposlenih in uspešnost podjetja sta soodvisna. Z uspešnim in učinkovitim sistemom nagrajevanja so podjetja privlačna za mlade, visoko izobražene kadre, ki veliko pripomorejo k uspešnemu poslovanju podjetja. Organizacija z načinom nagrajevanja sporoča svojim zaposlenim, kakšna so njihova pričakovanja in zahteve do njih. Tisti posamezniki, ki jim napredovanje in uspeh ne pomenita kaj dosti, se verjetno ne bodo zaposlili v podjetju, kjer je poudarek plače na variabilnem delu in je odvisen od uspešnosti posameznika. Nagrajevanje pa je tudi neke vrste gonilna sila vsake organizacije, ki motivira zaposlene k doseganju boljših rezultatov, jih spodbuja k izobraževanju, usposabljanju in večji predanosti delu.

Podjetje lahko prek sistema plač in nagrajevanja vpliva na uspešnost poslovanja na tri načine in sicer tako, da (Zupan 2001, 118):

- *poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju* (privabljanje najboljših sodelavcev, s tem ko sistem nagrajevanja in plač vpliva na oceno privlačnosti delodajalca),
- *vpliva na zavzetost zaposlenih* (nenehno učenje, saj je povišanje plače odvisno od novo pridobljenega znanja, naklonjenost tveganju, prepričanje zaposlenih o svojih sposobnostih, saj se bodo le-ti odločili za delo v podjetju, kjer so plača in nagrade odvisne od uspešnosti),
- *učinkovito nadzira stroške dela* (neposredna zveza med obsegom znanja in povišanjem plače ter/ali napredovanjem v višji plačilni razred ter/ali plačilom za delovno uspešnost).

Za vsako podjetje je pomemben vpliv nagrajevanja na zaposlene in njihova predanost podjetju. Pomembna vloga je v rokah managerjev, ki naj izdelajo čim boljše sisteme nagrajevanja, s čimer bodo utrdili vez med zaposlenimi in podjetjem. Podjetja za nagrajevanje uspešnosti svojih zaposlenih ne smejo uporabljati samo finančnih sistemov nagrad, temveč morajo nagrajevati tudi v drugih oblikah. Menim, da bi morali zaposleni za doseganje poslovnih uspehov poleg denarnih nagrad prejemati tudi nagrade v nedenarni obliki. Podjetje lahko le z ustrezno kombinacijo obeh

sistemov nagrajevanja doseže boljše delovne rezultate, večjo učinkovitost in uspešnost pri delu.

Posameznikova pripadnost je najlažje dosežena, če podjetja nagrajujejo posameznikovo uspešnost. Postavljeni cilji, ki naj bi jih zaposleni dosegali, so del ciljev podjetja. Pomembno vlogo pri doseganju ciljev ima po mojem mnenju komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi, saj le tako lahko zaposleni spoznajo, kaj podjetje od njih pričakuje in kako naj bi te cilje dosegli. Ko se začne ustvarjati vez med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, se začne pojavljati tudi vez med zaposlenimi in podjetjem.

V vsakem podjetju je potrebno povečevanje konkurenčnosti, kar posledično pomeni, da je za doseg tega potrebno ustrezno ukrepati na področju plač in nagrajevanja, predvsem z obvladovanjem stroškov podjetja ter s spodbujanjem zaposlenih s plačilom po uspešnosti. Menim, da bi morala podjetja posvečati večjo pozornost sestavi prejemkov ter vanje vključiti več sestavin, povezanih z uspešnostjo. Le tako bodo podjetja dosegla konkurenčno prednost in si posledično povečala uspešnost.

5 OPIS PODJETJA X

5.1 NAMEN IN CILJ EMPIRIČNE RAZISKAVE

Pomemben del diplomske naloge je povezovanje teoretičnega dela z empirično raziskavo, izvedeno v podjetju X. Podjetje X sem izbrala, ker posvečajo dovolj pozornosti razvoju, inovacijam ter nagrajevanju zaposlenih.

Namen empirične raziskave je predvsem preverjanje hipotez, ki sem si jih zastavila v uvodnem delu diplomske naloge. Namen je prav tako raziskati pomen primernega sistema nagrajevanja, ki ga le-ta ima na inovativnost zaposlenih, ter posledično na poslovno uspešnost celotnega podjetja. S pomočjo empirične raziskave želim ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju, katere nagrade bi zaposleni želeli prejeti za predlagane inovacije, ali je inovativnost v podjetju ustrezno nagrajena, ali so nagrade oblikovane individualno ali za vse zaposlene enako. Prav tako želim ugotoviti, kako sistem nagrajevanja vpliva na doseganje poslovnih uspehov ter kakšen način plačevanja za delovne dosežke uporablja vodstvo podjetja X.

Cilj diplomske naloge je opredeliti in prikazati proces nagrajevanja zaposlenih in njegovo delovanje v podjetju samem, ter ugotoviti, kako vpliva (pozitivno/negativno) na s tem povezane dejavnike, med drugim na inovativnost zaposlenih in uspešnost podjetja. S pomočjo opravljene ankete bom poskušala oblikovati nekaj predlogov za spremembe sistema nagrajevanja, s katerim se bo povečala želja zaposlenih po inovativnosti na delovnem mestu in posledično tudi uspešnost celotnega podjetja.

5.2 SPLOŠNA OPREDELITEV

Podjetje X je bilo ustanovljeno leta 1994 v Ljubljani. Nastalo je na osnovi družinske obrti urarstva in prodaje nakita ter svoje znanje izoblikovalo, razširjalo in predajalo iz roda v rod. Podjetje je od ustanovitve do danes postalo eno večjih urarskih podjetij in uvoznikov ur ter modnega nakita za slovensko tržišče. Je generalni zastopnik velikih

internacionalnih družb ter uvozniki vodilnih svetovnih blagovnih znamk proizvajalcev ur in modnega nakita, izdelanega iz srebra in jekla (Direktor podjetja X 2010).

Storitve, ki jih ponuja, so: prodaja ur, mala popravila med katera spadajo menjava baterij in paščkov, ter vsa ostala urarska popravila in servisi. Sodelujejo tudi s podjetji iz tujine, predvsem iz Avstrije, Nemčije in Švice ter je kot uvoznik poskrbelo za vrhunski servis, ki ga izvajajo njegovi izkušeni urarski mojstri. Podjetje je zadnjih pet let usmerjeno tudi v izdelavo lastnih ur, predvsem stenskih ur, budilk in tudi ročnih ur lastne znamke. Usmerjeno je predvsem na tuje tržišče, izdeluje pa jih tudi za domači trg, vendar v manjših količinah (Direktor podjetja X 2010).

Poslovna politika podjetja je usmerjena k rasti deleža storitev, ki jih ponuja, s poudarkom na kakovosti izvajanja storitev, celovitosti ponudbe, konkurenčnih cenah in produktivnosti. Poslovanje podjetja temelji na strokovni usposobljenosti in visoki pripadnosti delu, ter spoštovanju standardov kakovosti v okolju, v katerem postojijo (Direktor podjetja X 2010).

Glavne vrednote podjetja so: *zadovoljstvo kupcev*, do katerih nastopa z najvišjo stopnjo strokovnosti ter visoko kakovostnimi izdelki po konkurenčnih cenah; *pripadnost delu*, pri katerem se cilji in strategije podjetja dosegajo samo z visoko pripadnostjo vseh zaposlenih delu (poudarek je na timskem delu in medsebojnem sodelovanju); *usposabljanje in učenje*, pri katerem je pomemben dejavnik razvoja podjetja prav kakovost zaposlenih ter *odličnost*, s katero izpolnjujejo želje in pričakovanja kupcev (Direktor podjetja X 2010).

Delo v podjetju zahteva od zaposlenih nenehno razvijanje njihovih sposobnosti in znanj. Storitve prilagajajo zahtevam in potrebam svojih kupcev, s katerimi vzpostavljajo dolgoročne kakovostne odnose. Cilj njihovega delovanja je zadovoljstvo strank ter čim boljši delovni rezultati. Od ustanovitve do danes so si pridobili že obilo znanja in izkušenj ter ustvarili mrežo poslovalnic v Sloveniji, in sicer jih imajo kar šest.

Vizija podjetja je postati najboljša organizacija na področju urarskega poslovanja. Poslanstvo podjetja je zagotavljanje kakovostnega in učinkovitega poslovanja (Direktor podjetja X 2010).

5.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

V podjetju je 15 zaposlenih, sodelujejo pa tudi zunanji sodelavci, ki opravljajo servisna dela. Na vrhu podjetja je direktor, katerega naloge so razvoj podjetja in strategij ter finance. Pod direktorjem je izvršna direktorica in vodja marketinga. Izvršna direktorica skrbi za uresničevanje ciljev in strategij podjetja, medtem ko je naloga vodje marketinga naročanje blaga ter stiki z dobavitelji in naročniki. Poleg marketinške funkcije opravlja vodja marketinga tudi kadrovsko funkcijo, saj skrbi za zaposlene, jih razporeja na delovna mesta, jih povezuje ter ustvarja dobre odnose med njimi. Podjetje ima zaposlena tudi dva zunanja sodelavca, ki skrbita za servisna popravila, ter trgovskega potnika, ki širi prodajo blagovnih znamk, za katere generalni zastopnik je podjetje. Glede na to, da imajo poslovalnice odprte širom po Sloveniji, sta v vsaki zaposleni po dve osebi, ki skrbita za prodajo, naročila strank, osnovna popravila itd (Direktor podjetja X 2010).

5.4 SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU X

Sistem nagrajevanja v podjetju X je le delno formaliziran. V zadnjem času ne posvečajo kaj dosti časa in energije spreminjanju in oblikovanju novejšega sistema plač in nagrajevanja, tako da ostaja že kar nekaj let nespremenjen in neinovativen. Za sistem plač in nagrajevanja v podjetju skrbi izvršna direktorica po navodilih direktorja.

Sistem nagrajevanja in plač v podjetju je naslednji:

- *Osnovna plača*, ki je določena po kolektivni pogodbi.
- *Variabilni del plače*, ki je odvisen od učinkovitosti izvedbe dela in se določa po uspešnosti prodaje. Vodstvo podjetja določi mesečne načrte prodaje in če so ti načrti doseženi, izplača nagrado pri plači oziroma po dogovoru. Nagrada znaša 5 % od osnovne plače. Nagrada se izplača v obliki bonusa ob osnovni plači in ga dobijo tisti zaposleni, ki so dosegli zaželeno uspešnost.

- *Dodatne materialne in nematerialne nagrade*, ki so jih deležni predvsem zaposleni na višjih delovnih položajih in vključujejo uporabo službenega telefona in avtomobila ter različna izobraževanja. Kot pogosto obliko nedenarnih nagrad za uspešnost uporablja podjetje različne oblike prejemkov v naravi, na primer ure ali nakit kot darilo. Ta oblika ni vezana samo na višje delovne položaje, ampak je namenjena vsem zaposlenim ne glede na delovno mesto.
- *Plačilo za delovno uspešnost*, ki ga sestavlja stimulacija. Merila in kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti so opredeljena s kolektivno pogodbo in s splošnim aktom delodajalca. Ocenjena je pozitivno ali negativno, ter ima oblikovana individualna merila.

S sistemom nagrajevanja ima podjetje pomemben cilj, in sicer povečati učinkovitost in uspešnost zaposlenih pri opravljanju njihovih delovnih nalog. Vodstvo podjetja se dobro zaveda, da z ustrezno oblikovanim sistemom nagrajevanja lahko motivira zaposlene, da v svoje delo vložijo več truda ter da so bolj dosledni pri opravljanju nalog (Direktor podjetja X 2010).

Mogoče je opaziti, da je v podjetju sistem nagrajevanja in plač nekoliko premalo povezan z vidiki spodbujanja uspešnosti zaposlenih. Zaposleni velikokrat ne vedo, kaj se od njih pričakuje. Za svoje dosežke so sicer nagrajeni, vendar si morajo nagrade velikokrat sami izboriti, zato njihova zavzetost za inovativnost pogosto upada. Prav tako nimajo velike koristi od dobička na koncu leta.

5.5 INOVACIJE V PODJETJU X

Za podjetje so inovacije ključnega pomena pri rasti dodane vrednosti proizvoda. Cilji podjetja na področju inovacij so razvoj novih, kvalitetnih izdelkov z višjo dodano vrednostjo, raznovrstne sistemske rešitve za podporo prodaji, uporaba sodobne tehnologije in prepoznavanje potreb trga.

Podjetje sodeluje z različnimi strokovnjaki, tako domačimi kot tujimi. Pri izdelovanju svojih proizvodov del proizvodnje poteka tudi v tujini (predvsem v Švici), saj zahtevnost določenega dela zahteva strokovnjake tudi iz tujine.

Vodstvo podjetja redno spremlja dosežke svojih zaposlenih, ter jih poskuša čim bolj spodbujati k produktivni prodaji in izdelavi izdelkov, podajanju koristnih predlogov za izboljšave ter kakršnih koli predlogov za inovacije. Podjetje nenehno vlaga v razvoj, predvsem v razvoj novih izdelkov na podlagi kakovostnejših izdelkov ter tudi v razvoj zaposlenih, ker se zaveda, da so prav zaposleni glavna gonilna sila podjetja. Zaposlene poskuša čim bolj spodbujati, da jim motivacija za inoviranje ne upade. Povečanje proizvodnje je v podjetju ves čas povezano z vlaganjem v novo tehnologijo in prilagajanjem zahtevam trga. Zaveda se, da je konkurenca huda tako na domačem kot tudi tujem trgu, zato po njihovem v tem boju zmaga tisto podjetje, ki ima boljše, kakovostnejše, bolj konkurenčne in inovativnejše izdelke. Prizadevajo si za premagovanje konkurentov na svojem področju, s tem da delajo vsak dan nove stvari še bolje (Direktor podjetja X 2010).

Iz tabele 5.1 lahko razberemo vrednosti čistega dobička in prihodka od prodaje po letih (od 1999-2009).

Tabela 5.1: Čisti dobiček in prihodek od prodaje po letih

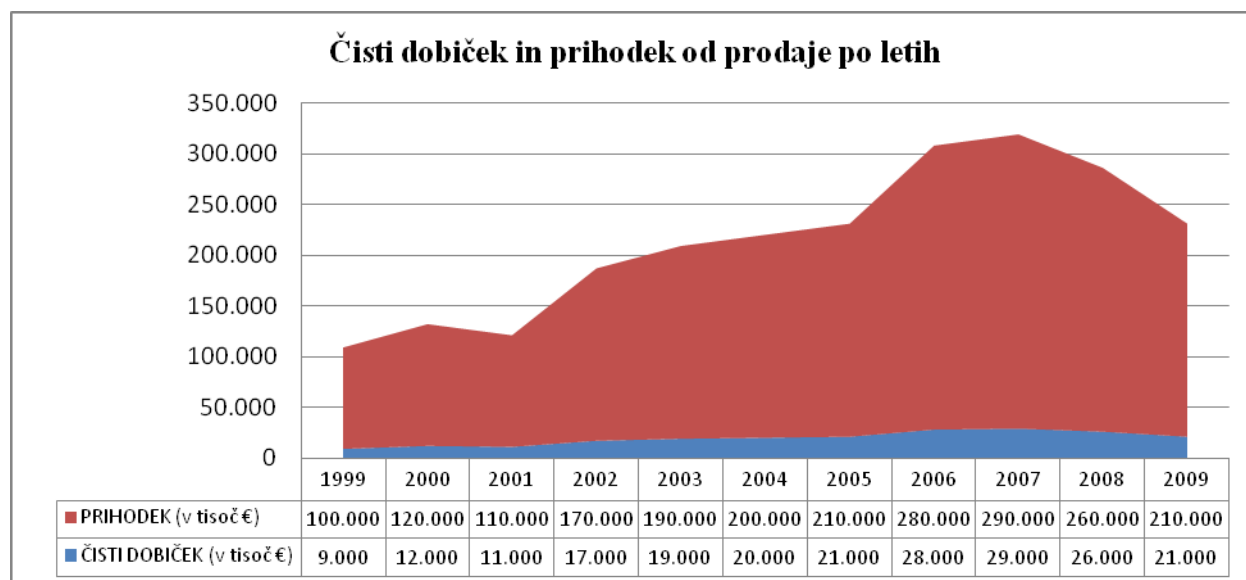
LETO	ČISTI DOBIČEK (v tisočih €)	PRIHODEK (v tisočih €)
1999	9.000	100.000
2000	12.000	120.000
2001	11.000	110.000
2002	17.000	170.000
2003	19.000	190.000
2004	20.000	200.000
2005	21.000	210.000
2006	28.000	280.000
2007	29.000	290.000
2008	26.000	260.000
2009	21.000	210.000

Vir: Direktor podjetja X (2010).

Zgornja tabela nam prikazuje vrednosti čistega dobička in prihodka podjetja X od leta 1999 do 2009. Iz tabele je razvidno, da dobiček do leta 2007 narašča in istega leta doseže največjo vrednost, nato pa se začne nekoliko zmanjševati zaradi obdobja recesije. V tem obdobju se je zmanjšalo povpraševanje po storitvah, ki jih ponuja podjetje, kar je posledično pripomoglo k zmanjšanju čistega dobička.

Graf 5.1 prikazuje krivulji vrednosti čistega dobička in prihodka od prodaje, in sicer za zadnje desetletje poslovanja podjetja X.

Graf 5.1: Čisti dobiček in prihodek od prodaje po letih



Vir: Direktor podjetja X (2010).

Podjetje X si je od ustanovitve prizadevalo pridobiti kar se da veliko število zastopstev za ure različnih blagovnih znamk. Njegov uspeh se je iz leta v leto povečeval, saj je vsako leto pridobilo nove licence za prodajo ur. Iz grafa 5.1 je razvidno, da dobiček od leta 1999 do 2007 narašča. In prav leta 2007 je imelo podjetje X najvišji čisti dobiček od prodaje, saj je do takrat pridobilo največ zastopstev in licenc za prodajo ur na domačem trgu, kar je prineslo boljše delovne rezultate. Leta 2008 in 2009 se je dobiček začel nekoliko zmanjševati v primerjavi z leti poprej. Glavni vzrok zmanjševanja dobička je recesija.

Podjetje si prizadeva razviti kar se da učinkovit sistem nagrajevanja delovnih dosežkov in inovacij zaposlenih, saj se zaveda, da so zaposleni eden ključnih dejavnikov, ki podjetju omogoča sploh sodelovati v hudem konkurenčnem boju, ki vlada na trgih. In ustrezen sistem nagrajevanja je po njegovem mnenju ključ do uspeha. Za učinkovitost in uspešnost delovanja podjetja je zelo pomembno, da se pripravi načrt nagrajevanja in inovacij za določeno obdobje vnaprej, saj so le z naprej

določenim načrtom zaposleni lahko seznanjeni z zahtevami in pričakovanji podjetja. Vodstvo podjetja pripravlja načrte za pol leta vnaprej, oziroma po potrebi tudi vsak mesec. Na sestankih ima vsak zaposleni možnost odgovarjati in podati svoja mnenja za inovacije, izboljšave, predloge, morebitne spremembe itd. Če zaposleni vedo, kaj lahko dobijo za določen trud na delovnem mestu, so s tem bolj motivirani za dodatna razmišljanja o izboljšavah.

6 ANALIZA PODJETJA

6.1 ANALIZIRANA POPULACIJA

Ciljna populacija moje analize so bili vsi zaposleni v podjetju, se pravi vseh 15. Na anketo so se odzvali vsi zaposleni, z izjemo zunanjih sodelavcev. Glede na to, da podjetje nima velikega števila zaposlenih, mi je bilo v veliko pomoč sodelovanje vseh.

6.2 ANALIZA IN INTERPRETACIJA ANKETE

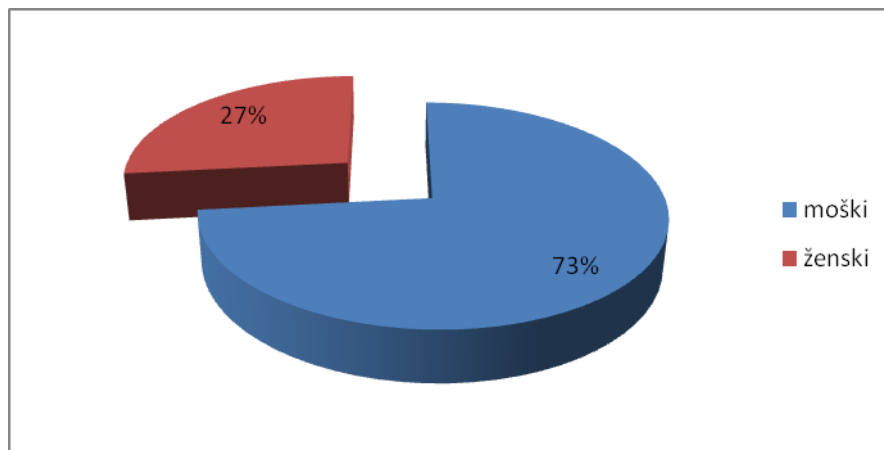
S pomočjo ankete sem poskušala ugotoviti, kako nagrajevanje vpliva na inovativnost zaposlenih in posledično na poslovno uspešnost podjetja. Anketna vprašanja sem pripravila sama na podlagi potrebnih informacij za analizo sistema nagrajevanja v organizaciji.

Anketni vprašalnik zajema 25 vprašanj, ki se nanašajo na sistem nagrajevanja v organizaciji ter njegovo povezanost na inovativnost zaposlenih in poslovno uspešnost podjetja. Vprašanja so zaprtega tipa.

V nadaljevanju bom analizirala odgovore na vprašanja, vsakega opisala in dodala kratek komentar. Vsi odgovori so opremljeni z grafičnimi prikazi. Vir grafičnih prikazov so posamezna anketna vprašanja, na katere so odgovarjali zaposleni podjetja X.

Strukturo zaposlenih po spolu ponazarja graf 6.1.

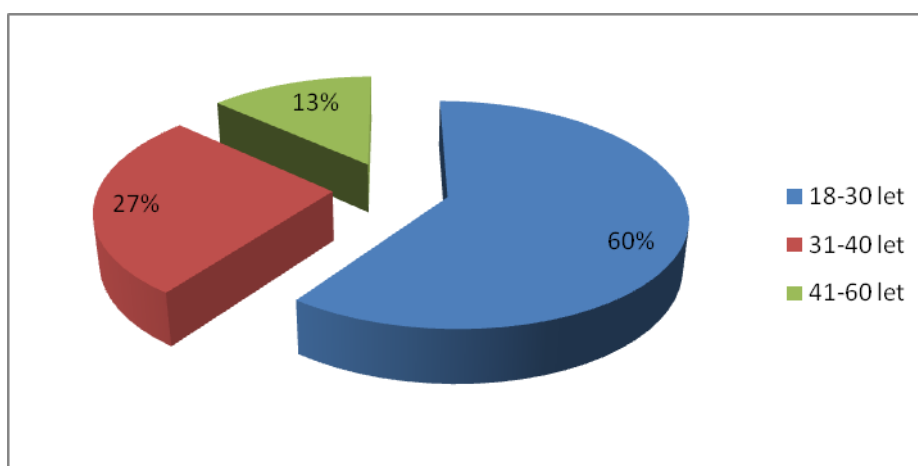
Graf 6.1: Struktura zaposlenih po spolu



Od 15 zaposlenih v podjetju je 11 moških (73 %) in 4 ženske (27 %). Razmerje vseh zaposlenih glede na spol je tako v prid moškim.

Kakšna je struktura zaposlenih po starosti v podjetju, ponazarja graf 6.2.

Graf 6.2: Struktura zaposlenih po starosti

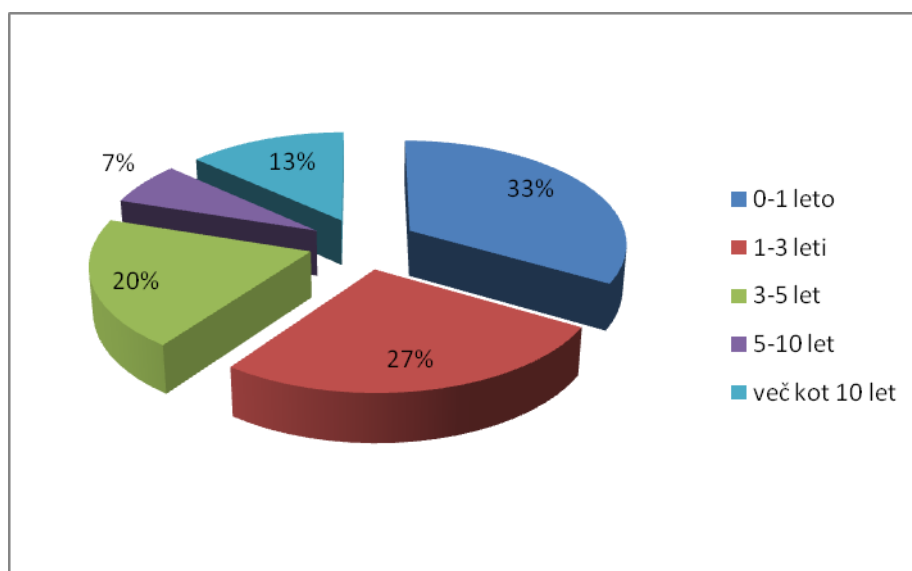


Zaposlene sem v anketnem vprašalniku razdelila v 3 starostne skupine. V prvi starostni skupini od 18-30 let je bilo zajetih 9 zaposlenih, kar predstavlja 60 %. V drugi skupini od 31-40 let so bili zajeti 4 zaposleni, kar predstavlja 27 %, v zadnji,

tretji starostni skupini od 41-60 let, pa sta bila zajeta 2 zaposlena, kar predstavlja 13 %. Najvišji odstotek zaposlenih je starih od 18-30 let, kar nam pove, da gre po starostni strukturi za dokaj mlad kader.

Graf 6.3 ponazarja delovno dobo zaposlenih v podjetju.

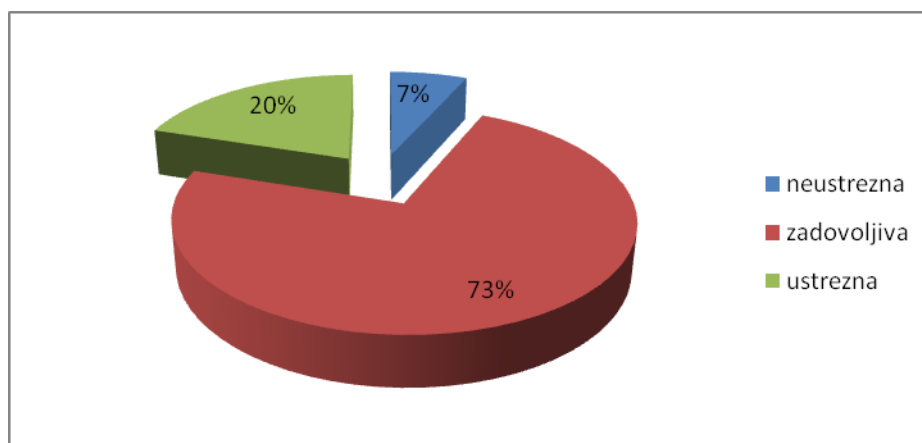
Graf 6.3: Delovna doba v podjetju



Največ zaposlenih dela v podjetju do enega leta in sicer 33 %, sledijo jim zaposleni, ki delajo od 1-3 leta (27 %), medtem ko jih najmanj dela 5-10 let (7 %) in več kot 10 let (13 %). Za tako visok odstotek zaposlenih, ki so v podjetju do enega leta, je lahko več razlogov, ponavadi je glavni razlog ta, da mladi iščejo taka podjetja, ki imajo za njih ugodnejše pogoje. Iskanje takega podjetja pa ponavadi vzame nekoliko več časa, tako tudi večkrat menjajo službo, da najdejo tisto, ki jim najbolj ustreza.

Graf 6.4 ponazarja zadovoljstvo zaposlenih s prejeta plačo.

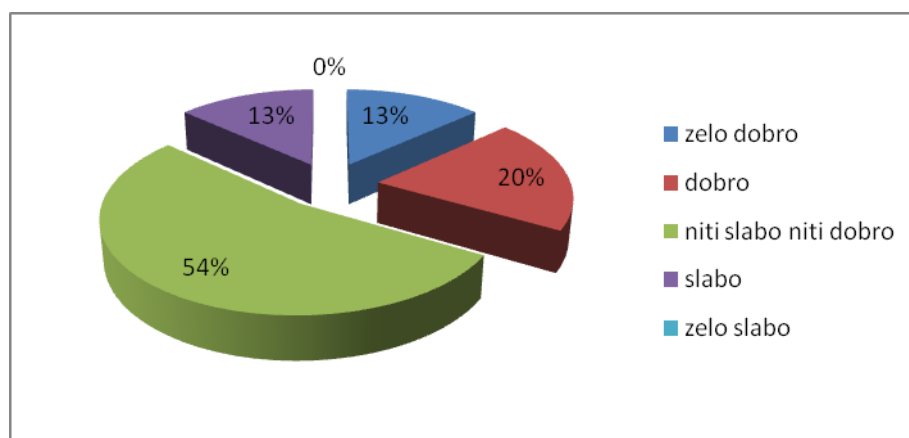
Graf 6.4: Zadovoljstvo s prejeta plačo



Največ zaposlenih, kar 73 % je odgovorilo, da je plača, ki jo prejemajo, zadovoljiva. 20 % jih meni, da je ustrezna, medtem ko jih le 7 % meni, da je neustrezna oziroma z njo niso zadovoljni.

Kako so zaposleni ocenili plačevanje v podjetju glede na sorodna podjetja, prikazuje graf 6.5.

Graf 6.5: Ocena zaposlenih v podjetju glede na sorodna podjetja

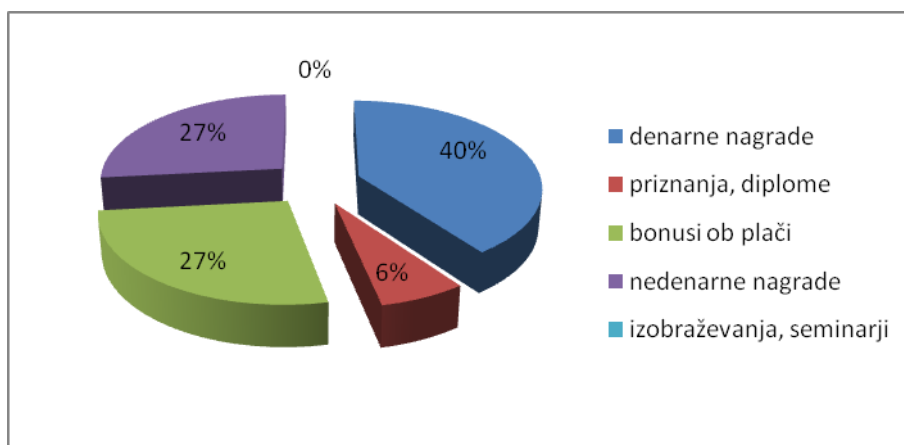


Večina zaposlenih (54 %) meni, da jih v primerjavi s sorodnimi podjetji njihovo podjetje ne plačuje niti slabo niti dobro, 20 % pa jih je mnenja, da dobro plačuje svoje zaposlene. Odstotek zaposlenih, ki menijo, da jih podjetje plačuje zelo dobro in tistih, ki menijo da jih plačuje slabo, je enak, in sicer 13 %. Nihče ni izbral odgovora, da jih

podjetje plačuje zelo slabo, kar nam pove, da so zaposleni v večji meri zadovoljni s plačevanjem podjetja.

Kaj najbolj motivira zaposlene za delo v podjetju, ponazarja graf 6.6.

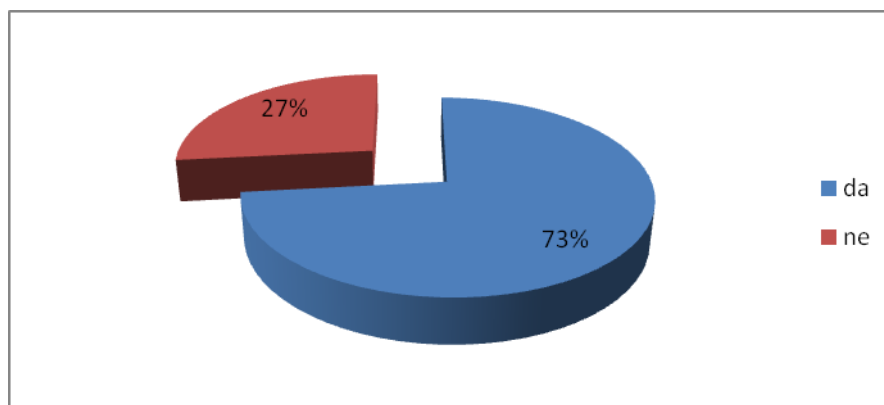
Graf 6.6: Največja motivacija za delo v podjetju



S pomočjo tega vprašanja sem lahko ugotovila, kaj najbolj motivira zaposlene za delo v podjetju. Največji motivator so denarne nagrade in sicer za 40 % zaposlenih. Tako visok odstotek je razumljiv, saj denar vsakemu pomeni sredstvo za preživetje. Kot drugi največji motivator za delo v podjetju so zaposleni opredelili bonuse ob plači (27 %), in nedenarne nagrade (27 %), sledijo pa jim priznanja in diplome (6 %). Različnih izobraževanj in seminarjev ni nobeden od zaposlenih uvrstil med najpomembnejše motivatorje za delo, kar me je nekoliko presenetilo glede na to, da ima podjetje zanimiva in kvalitetna izobraževanja, ki ponujajo zaposlenim veliko uporabnega znanja. Na izobraževanjih in seminarjih daje vodstvo podjetja zaposlenim veliko koristnih napotkov za učinkovito delo, prav tako pa jih seznanjajo z vsemi novostmi v povezavi z delom, predstavljajo nove izdelke, odkrivajo rešitve za večanje prodaje, itd. Zaposleni lahko na seminarjih aktivno sodelujejo, saj lahko podajajo svoje predloge, ideje, prav tako pa jim je vodstvo na voljo za vsa vprašanja in morebitne nejasnosti.

Seznanjenost zaposlenih s cilji podjetja ponazarja graf 6.7.

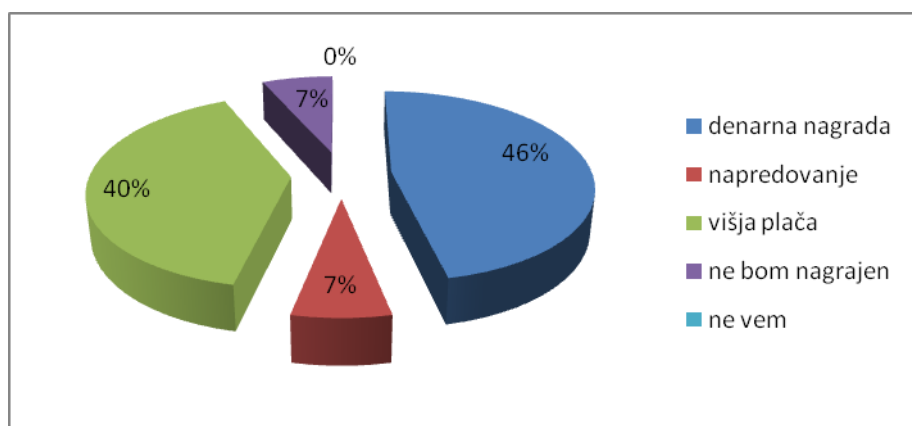
Graf 6.7: Seznanjenost s cilji podjetja



Namen tega vprašanja je ugotoviti, ali so zaposleni seznanjeni s cilji podjetja, predvsem kaj podjetje zahteva in pričakuje od njih. Večina zaposlenih v podjetju je seznanjena s cilji podjetja in sicer kar 73 %, 27 % pa jih s cilji ni seznanjenih.

Graf 6.8 ponazarja, kaj pričakujejo zaposleni v primeru, da dosežejo določeni cilj.

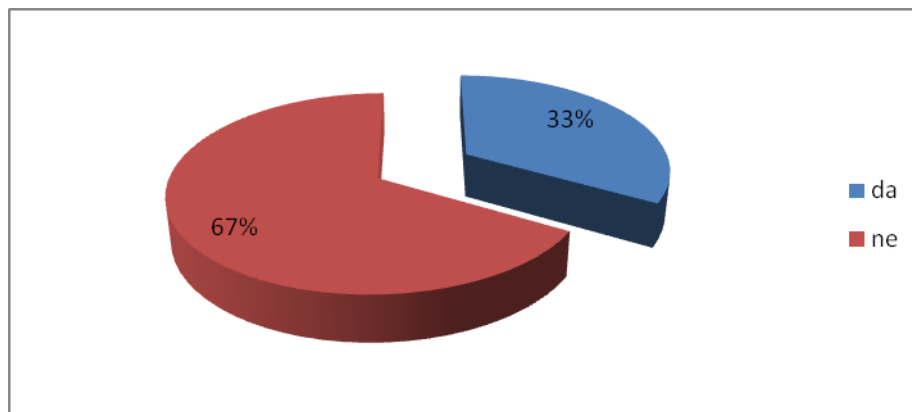
Graf 6.8: Pričakovanja v primeru doseganja določenih ciljev



Na vprašanje, kaj pričakujejo, če bodo dosegli določene cilje, je največ zaposlenih odgovorilo, da pričakujejo denarno nagrado (46 %) in višjo plačo (40 %). Odstotek tistih, ki pričakujejo napredovanje, in tistih, ki pričakujejo, da ne bodo nagrajeni, je enak (7 %). Med vsemi zaposlenimi ni nihče izbral odgovora, da ne ve, kaj pričakuje v primeru doseganja ciljev. Ta podatek nam pove, da se vsi v podjetju dobro zavedajo, kaj si ob doseganju ciljev, ki jih postavi vodstvo želijo in česa ne.

Graf 6.9 ponazarja zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja v podjetju.

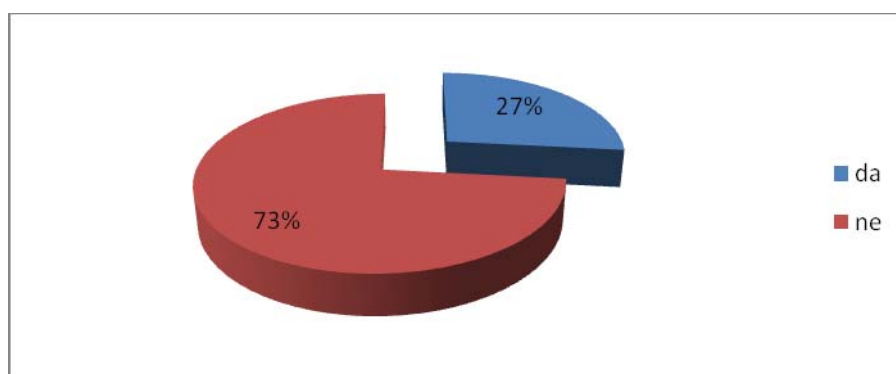
Graf 6.9: Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja v podjetju



Na zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja vpliva več dejavnikov. Poleg plače tudi drugi mehanizmi motivacije v zvezi z delom in ugodnosti pri delu. Zaposleni so v večji meri nezadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju (kar 67 %), medtem ko jih je zadovoljnih 33 %. Kot glavne razloge nezadovoljstva navajajo zaposleni prenizke stimulacije za delovno uspešnost, prenizke bonuse ob plači, premalo nematerialnih nagrad, premalo nagrajevanja zares inovativnih idej, nezadostno vezanost sistema nagrajevanja na uspehe posameznika, v celoti nekoliko zastarel sistem nagrajevanja brez uvajanja novosti itd.

Graf 6.10 ponazarja mnenje zaposlenih, ali podjetje razpisuje dovolj nagrad.

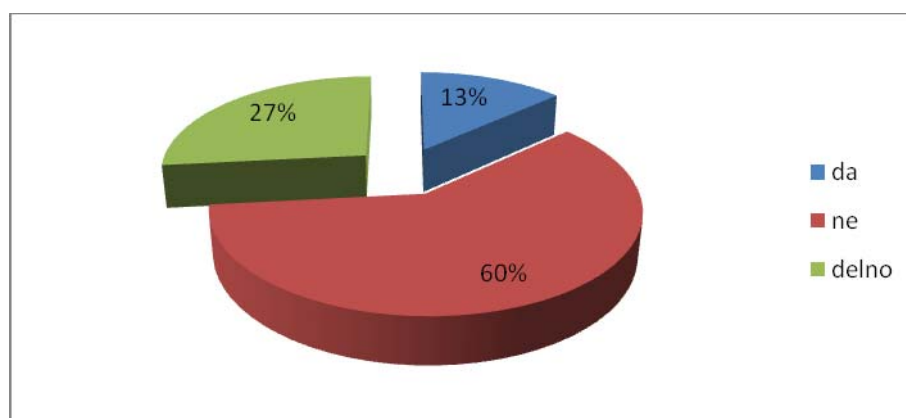
Graf 6.10: Zadostnost števila razpisanih nagrad



Kar 73 % zaposlenih meni, da podjetje ne razpisuje dovolj nagrad, medtem ko jih 27 % meni, da jih razpisuje dovolj. Po podatkih sledeče, so zaposleni nezadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju.

Ali sistem nagrajevanja spodbuja zaposlene k uspešnosti pri delu, ponazarja graf 6.11.

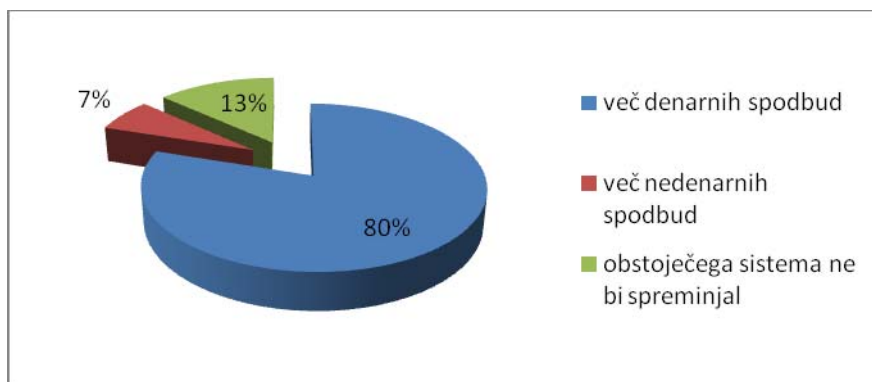
Graf 6.11: Sistem nagrajevanja kot spodbuda uspešnosti pri delu



Večina, to je 9 zaposlenih (60 %) je odgovorila, da jih obstoječi sistem nagrajevanja v podjetju ne spodbuja k večji uspešnosti pri delu. 4 vprašani (13 %) menijo, da jih obstoječi sistem nagrajevanja delno spodbuja k uspešnosti pri delu in le 2 vprašana (13 %) menita, da ju spodbuja. Glede na to, da je večina zaposlenih mnenja, da jih sistem nagrajevanja ne spodbuja k uspešnosti pri delu, to pomeni da ni dobro zasnovan in da so nujno potrebne določene spremembe.

Graf 6.12 prikazuje sistem nagrajevanja, ki je po mnenju zaposlenih najbolj želen.

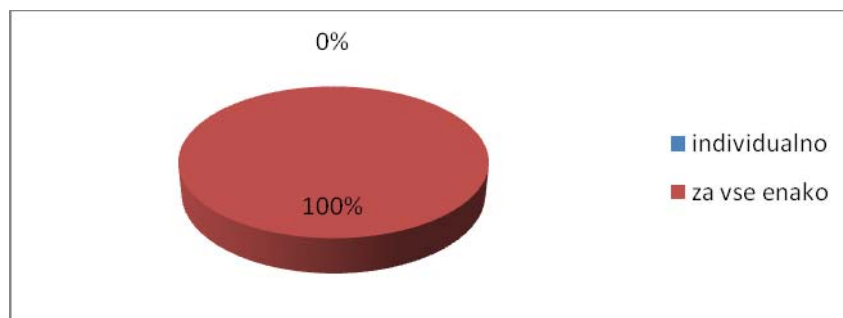
Graf 6.12: Želeni sistem nagrajevanja



Kar 80 % zaposlenih je odgovorilo, da si želi sistema nagrajevanja, ki bi temeljil na več denarnih spodbudah. 13 % zaposlenih je odgovorilo, da sistema ne bi spreminjalo in le 7 % zaposlenih si želi več nedenarnih spodbud.

Graf 6.13 ponazarja, kako so oblikovane nagrade v podjetju, in sicer ali so oblikovane individualno ali za vse enako.

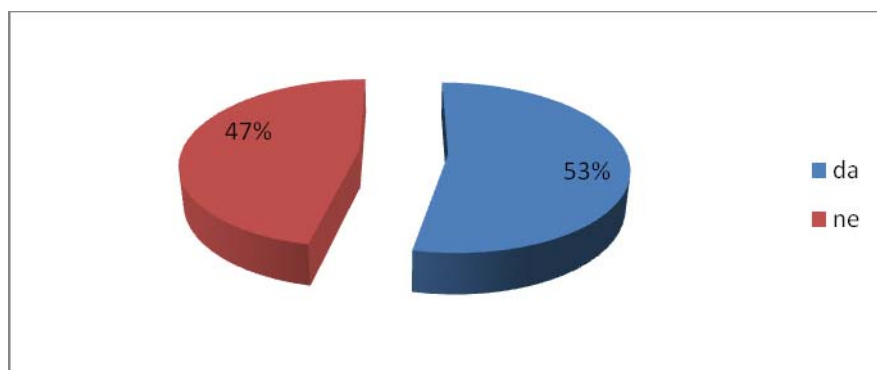
Graf 6.13: Oblikovane nagrade



Vsi zaposleni so odgovorili, da so nagrade, ki jih prejemajo, oblikovane za vse enako. Pri tem vodstvo podjetja ne upošteva želje vsakega posameznika posebej. Menim, da bi bilo potrebno nagrade oblikovati individualno z obravnavanjem vsakega posameznika posebej, saj le tako lahko zaposleni izrazijo svoje želje in zahteve. Tako bi bili tudi zaposleni bolj zadovoljni z vrsto in obsegom nagrade.

Ali so zaposleni kadarkoli podali svoj predlog za kakršnokoli inovacijo oziroma izboljšavo v podjetju, ponazarja graf 6.14.

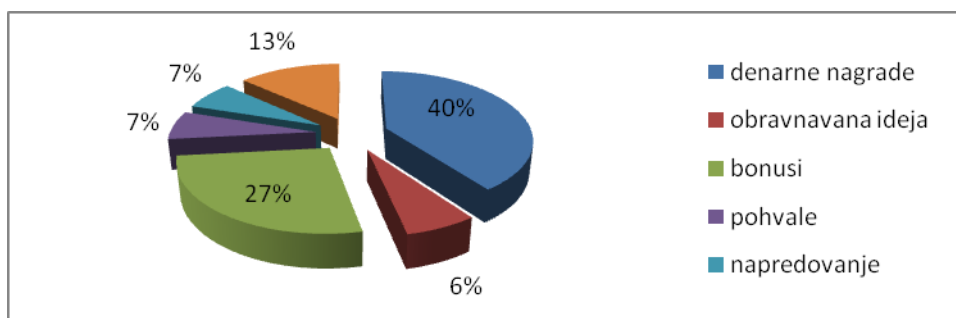
Graf 6.14: Podani predlog za kakršnokoli inovacijo oziroma izboljšavo v podjetju



Dobra polovica zaposlenih (53 %) je že podala predlog za kakršnokoli inovacijo oziroma izboljšavo v podjetju, 47 % zaposlenih še ne. Razlog za dokaj visok odstotek slednjih je lahko, da večina zaposlenih dela v podjetju manj kot eno leto oziroma do enega leta in še niso imeli svoje priložnosti.

Na grafu 6.15 bom poskušala ponazoriti vrsto nagrade, ki je zaposlene v največji meri spodbudila k razmišljanju o izboljšavah pri delu in do podajanja novih (inovativnih) idej).

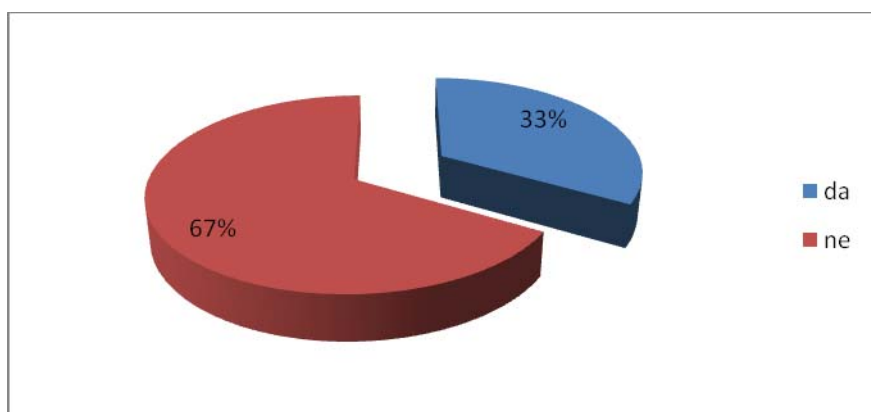
Graf 6.15: Največja spodbuda za razmišljanje o izboljšavah pri delu in podajanje novih (inovativnih) idej



Največja spodbuda za razmišljanje o izboljšavah pri delu in podajanje inovativnih idej so za zaposlene denarne nagrade (40 %) in bonusi (20 %). Sledijo jim nedenske nagrade (13 %), napredovanje na delovnem mestu in pohvale (7 %). Najmanjša spodbuda za zaposlene je, da vodstvo obravnava njihovo idejo (6 %).

Ali sta inovativnost in podajanje koristnih predlogov za podjetje po mnenju zaposlenih ustrezno denarno nagrajena, ponazarja graf 6.16.

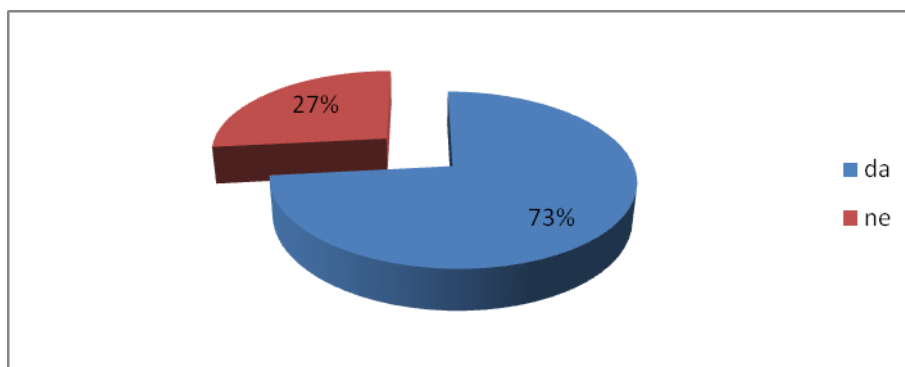
Graf 6.16: Ustreznost denarnega nagrajevanja inovativnosti in podajanja koristnih predlogov za podjetje



Po mnenju 67 % zaposlenih inovativnost in podajanje koristnih predlogov za podjetje nista ustrezno denarno nagrajena. 33 % vprašanih je mnenja, da sta ustrezno nagrajena.

Ali ima podjetje dovolj načinov za podajanje predlogov in novih idej, ponazarja graf 6.17.

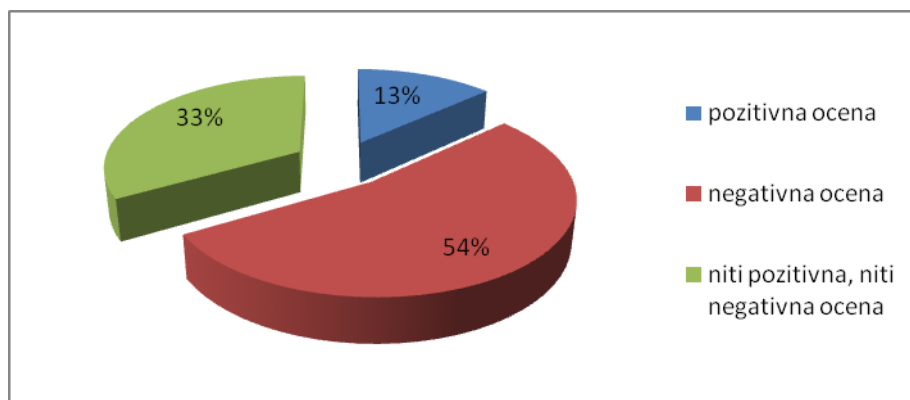
Graf 6.17: Zadostnost načinov za podajanje predlogov in novih idej



73 % zaposlenih je mnenja, da ima podjetje dovolj načinov¹⁴ za podajanje predlogov in novih idej, 27 % pa jih je mnenja, da jih nima dovolj.

S kakšno oceno zaposleni ocenjujejo plačilo podjetja za delovne dosežke, nagrade za inovacije ter podane ideje, ponazarja graf 6.18.

Graf 6.18: Ocena plačila podjetja za delovne dosežke, nagrade za inovacije ter podane ideje

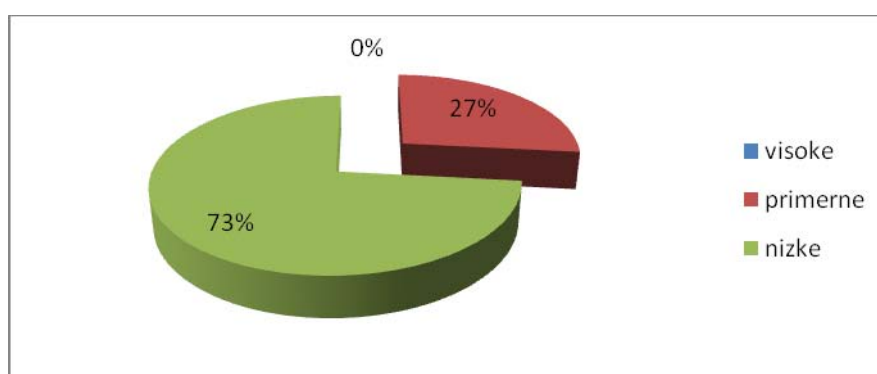


¹⁴ Podjetje ima različne načine za podajanje novih (inovativnih) idej oziroma predlogov. Vsak zaposleni ima možnost odgovarjati in podati svoja mnenja za inovacije, izboljšave itd. na sestankih, ki jih skliče vodstvo podjetja po potrebi tudi vsak mesec. Svoje predloge lahko napišejo tudi na e-mail, direktno v pisarno ali pa se po potrebi dogovorijo za sestanek z direktorjem na individualni ravni.

54 % zaposlenih ocenjuje plačilo podjetja za delovne dosežke, nagrade za inovacije ter podane ideje z negativno oceno, medtem ko jih 13 % ocenjuje s pozitivno oceno. Tistih, ki ne ocenjujejo plačila podjetja niti s pozitivno, niti z negativno oceno, je 33 %. Glede na to, da je odstotek zaposlenih, ki podaja pozitivno oceno, zelo nizek, mora podjetje nujno sprejeti spremembe glede plačila delovnih dosežkov, nagrad za inovacije ter podane ideje. Nezadovoljni zaposleni ne morejo opravljati delovnih nalog tako učinkovito in uspešno kot zaposleni, ki so zadovoljni, še posebej če se gre za njihove plače. Pomemben motivator vsakega zaposlenega je prav dobro izdelan plačni sistem.

Graf 6.19 ponazarja splošno oceno zaposlenih o nagradah za inovacije.

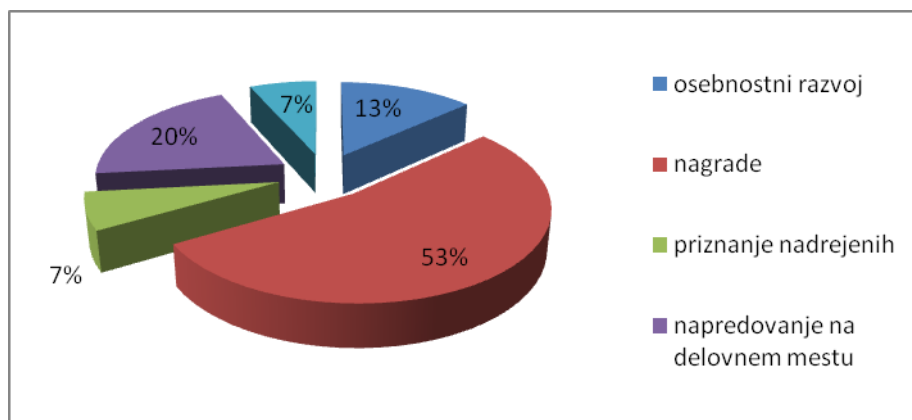
Graf 6.19: Splošna ocena nagrade za inovacije



27 % zaposlenih je odgovorilo, da so nagrade za inovacije primerne, 73 % pa, da so nizke. Nihče od zaposlenih ni mnenja, da so nagrade visoke. Glede na to, da je delež tistih, ki menijo, da so nagrade za inovacije nizke, precej visok, sklepam, da je veliko zaposlenih nezadovoljnih z načinom nagrajevanja inovacij in tudi zaradi pomanjkanja motivacije, ki jo daje vodstvo.

Graf 6.20 prikazuje bistvene razloge, zaradi katerih zaposleni ustvarjajo inovacije in koristne predloge.

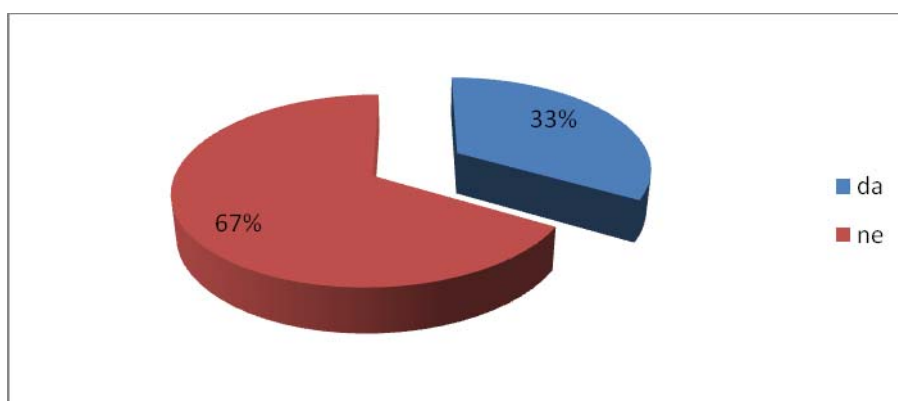
Graf 6.20: Bistveni razlogi za ustvarjanje inovacij in koristnih predlogov



Pri več kot polovici zaposlenih (53 %) je bistveni razlog za ustvarjanje inovacij nagrada. 20 % zaposlenih ustvarja inovacije zaradi napredovanja na delovnem mestu, 13 % pa zaradi osebnostnega razvoja. 7 % zaposlenih ustvarja inovacije zaradi priznanja nadrejenih in večanja uspešnosti podjetja.

Graf 6.21 ponazarja mnenje zaposlenih, ali sistem nagrajevanja povezuje strategijo podjetja z dejavnostmi, ki jih uresničuje.

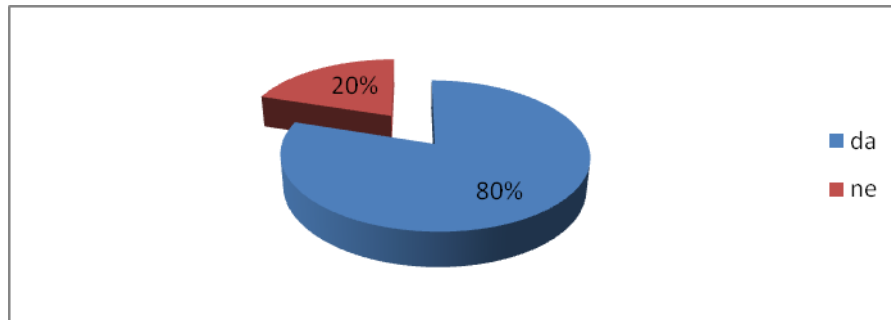
Graf 6.21: Povezovanje sistema nagrajevanja s strategijo podjetja in njegovimi dejavnostmi



67 % zaposlenih meni, da sistem nagrajevanja ni zastavljen tako, da bi povezoval strategijo podjetja z dejavnostmi, ki jih uresničuje, po mnenju 33 % zaposlenih pa je zastavljen tako.

Mnenje zaposlenih, ali s svojim delom prispevajo k poslovnim uspehom podjetja, ponazarja graf 6.22.

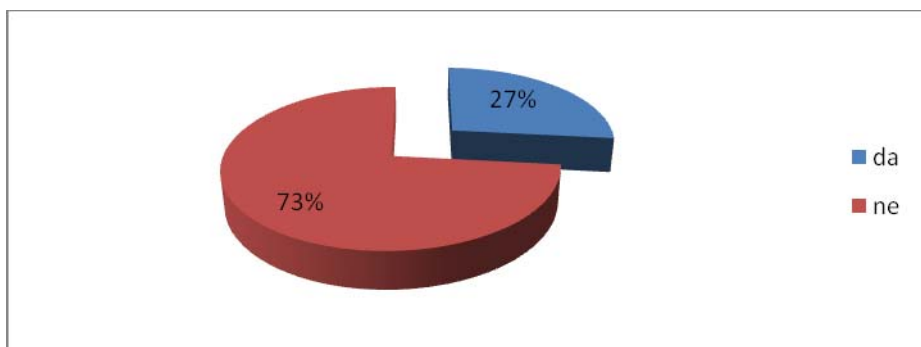
Graf 6.22: Prispevek dela zaposlenih k poslovni uspešnosti podjetja



Kar 80 % zaposlenih meni, da s svojim delom prispevajo k poslovnim uspehom podjetja. Samo 20 % pa jih meni, da ne. Tako visok odstotek zaposlenih pomeni, da so osebni cilji posameznika povezani z njegovimi poslovnimi osebni cilji in le-ti s poslovno strategijo in cilji ter vrednotami podjetja v končno celoto. Zaposleni so seznanjeni s cilji in strategijo podjetja ter so temu primerno prilagodili svoje osebne cilje poslovnim osebnim ciljem za čim boljše opravljanje delovnih nalog. Združeni in poistoveteni cilji podjetja in zaposlenega prinašajo boljše delovne rezultate, večjo predanost delu in večji vpliv posameznika na poslovno uspešnost podjetja.

Graf 6.23 ponazarja mnenje zaposlenih, ali jih podjetje ustrezno nagrajuje za doseganje poslovnih uspehov.

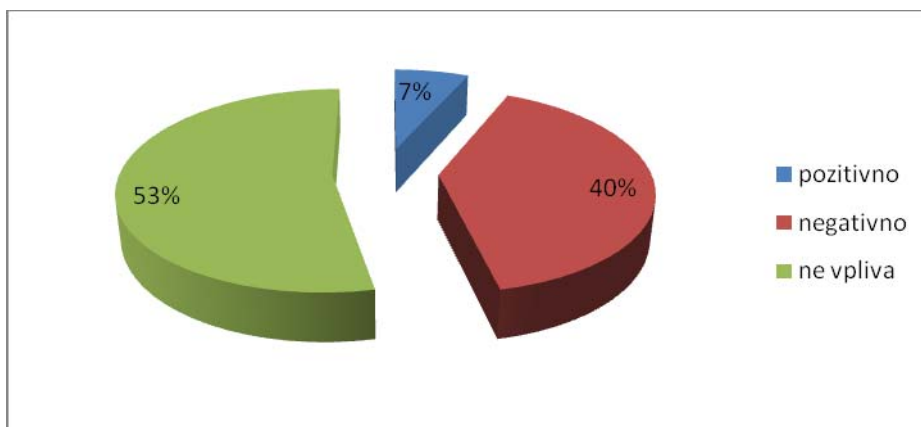
Graf 6.23: Ustreznost nagrajevanja poslovnih uspehov



73 % zaposlenih meni, da jih podjetje ne nagraduje ustrezno za doseganje poslovnih uspehov, 27 % pa, da jih. Tako visok odstotek nezadovoljstva zaposlenih me ni presenetil, saj sem lahko med analizo že večkrat ugotovila veliko nezadovoljstvo zaposlenih pri tistih vprašanjih, ki se nanašajo na nagrajevanje s strani podjetja.

Graf 6.24 ponazarja mnenje zaposlenih o vplivu sistema nagrajevanja na doseganje njihovih poslovnih uspehov.

Graf 6.24: Vpliv sistema nagrajevanja na doseganje poslovnih uspehov v podjetju



Več kot polovica zaposlenih ocenjuje, da sistem nagrajevanja ne vpliva na doseganje poslovnih uspehov v podjetju. 40 % zaposlenih je mnenja, da sistem nagrajevanja vpliva negativno na doseganje uspešnosti, samo 7 % pa, da vpliva pozitivno. Tako nizek odstotek tistih, ki so mnenja, da sistem nagrajevanja vpliva pozitivno na doseganje poslovnih uspehov pomeni, da mora podjetje spremeniti sistem nagrajevanja, ker obstoječi sistem ne daje dovolj pozornosti spodbujanju uspehov zaposlenih. Podjetje bi moralo nagradjevati najboljše zaposlene, tiste, ki največ

pripomorejo k uspehu podjetja, ter spodbujati najuspešnejše, da še naprej opravljajo delovne naloge tako učinkovito in uspešno.

7 SKLEP IN PRIPOROČILA PODJETJU

Nagrade in različne ugodnosti imajo velik učinek na zaposlene, predvsem na njihovo delovno uspešnost in poslovne uspehe, učinkovitost, inovativnost ter tudi na motivacijo za delo. Samo z ustreznim sistemom nagrajevanja je podjetje sposobno zadržati ključne kadre, ki največ prispevajo k organizacijskemu razvoju, inovativnosti podjetja in poslovni uspešnosti. Vse to je pokazala tudi študija primera za podjetje X. Na podlagi opravljene ankete lahko povzamem nekaj zaključkov in predlagam morebitne spremembe.

V splošnem lahko rečem, da so zaposleni dokaj zadovoljni s sistemom plač v podjetju. Za skoraj večino zaposlenih je plača zadovoljiva in tudi več kot polovica zaposlenih ocenjuje, da podjetje ne plačuje niti slabo, niti dobro v primerjavi s primerljivimi podjetji. Prav tako ni nihče mnenja, da podjetje plačuje slabo, kar pove, da je večina zaposlenih dokaj zadovoljna s sistemom plač.

Zaposleni so seznanjeni s cilji podjetja in se zavedajo, da so v doseganje le-teh tudi sami aktivno vpleteni. Pri vprašanju o pričakovanjih, če so določeni cilji doseženi, je večina odgovorila, da pričakuje nagrado oziroma višjo plačo. Zaposlenim je več kot dovolj jasno, kaj pričakujejo in želijo v primeru, da dosežejo določene cilje. Denar in denarne nagrade ter bonusi ob plači so pomembni motivatorji vseh zaposlenih v podjetju, vendar ima dokaj veliko vlogo tudi nedenarno nagrajevanje, kar je razvidno iz ankete. V prvi vrsti je za vse najpomembnejša plača, ki pa jo je po mojem mnenju potrebno združevati z nedenarnimi nagradami, saj le tako dobimo ustrezen sistem nagrajevanja, ki vodi k večji poslovni uspešnosti, višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih.

Največ nezadovoljstva povzroča zaposlenim sistem nagrajevanja. Odgovori zaposlenih o zadovoljstvu s sedanjim sistemom nagrajevanja kažejo na nezadovoljstvo s prejetimi ugodnostmi poleg plače in drugimi oblikami nagrad. Kot glavne razloge nezadovoljstva navajajo zaposleni prenizke stimulacije za delovno uspešnost, prenizke bonuse ob plači, premalo nematerialnih nagrad, premalo nagrajevanja zares inovativnih idej, nezadostno vezanost sistema nagrajevanja na uspehe posameznika, v celoti zastarel sistem nagrajevanja brez uvajanja novosti, itd. Zaposleni menijo, da bi morala osnovna plača vsebovati več gibljivih elementov, predvsem denarnih nagrad in večje bonuse k plači. Na vprašanje o želenem sistemu nagrajevanja je skoraj večina zaposlenih odgovorila, da si želi več denarnih spodbud. Prav tako so mnenja, da podjetje ne razpisuje dovolj nagrad za uspešnost in, da jih obstoječi sistem nagrajevanja ne spodbuja k doseganju večje uspešnosti pri delu. Nagrade, ki jih prejemajo, so oblikovane za vse enako in pri tem podjetje ne upošteva želje vsakega posameznika posebej.

Na podlagi analize lahko potrdim prvo hipotezo, ki pravi, da *podjetje X nima ustrezno oblikovanega sistema nagrajevanja oz. je le-ta slabo izdelan*. Analiza je pokazala, da večina zaposlenih ni zadovoljna z obstoječim sistemom in le-ta po njihovem mnenju ni ustrezno oblikovan.

V podjetju X je treba sistem nagrajevanja nujno spremeniti v bolj fleksibilno obliko. Poleg fiksnega dela osnovne plače bi moralo dati večji poudarek sistemu plačevanja individualne uspešnosti, z različnimi spodbudami, kot je na primer udeležba zaposlenih v dobičku. Menim, da bi moral biti sistem nagrajevanja v večji meri odvisen od individualne uspešnosti, kajti pomanjkanje takega načina je zelo destimulativno za tiste zaposlene, ki v delo vlagajo veliko truda in za mlade kadre, ki se želijo dokazati, vendar jih podjetje ne opazi. Vpeljati bi moralo več nagrad za posebne zmožnosti, koristne predloge in inovacije, prizadevnosti pri delu, večje stimulacije kot plačilo delovne uspešnosti, napredovanja na delovnem mestu, priznanja za opravljeno delo, večje bonuse in dodatke k plači. Povečati bi morali tudi nematerialno nagrajevanje. Že sama pohvala ali spodbuda na pravem mestu lahko poveča motivacijo zaposlenega. Vodstvo podjetja bi si moralo za cilj postaviti oblikovanje sistema nagrajevanja, ki bi motiviral zaposlene k čimboljšemu opravljanju delovnih nalog, k želji po novih znanjih, k inovativnosti in ustvarjalnosti.

Sodeč po anketi, ki sem jo opravila med zaposlenimi, podjetje nima razvitega spodbujevalnega sistema nagrajevanja po uspešnosti. Zaposleni pogosto tudi ne vedo, kakšne so njihove možnosti za nagrade in dodatke, zato predlagam, da v podjetju posvetijo nekoliko več časa prav ozaveščanju zaposlenih. Vodstvo podjetja bi moralo bolj pogosto organizirati sestanke z zaposlenimi oziroma predavanja o nagrajevanju, ter ob tem vzpostaviti jasno komunikacijo o pričakovanjih in obveznostih zaposlenega. Prevzeti bi moralo tudi bolj aktivno vlogo pri spremljanju dela in dosežkov zaposlenih, kajti samo tako lahko doseže učinkovit in pravičen sistem nagrajevanja.

Nagrajevanje inovativnosti postaja vse pomembnejša sestavina vsakega podjetja, kajti le tako lahko iz zaposlenih izvabi najboljše sposobnosti in znanja, potrebna za uspešno delovanje podjetja in ohranjanje konkurenčne prednosti. To sem ugotovila tudi sama prek opravljene ankete, saj je prav denarno nagrajevanje tisto, ki v največji meri spodbuja zaposlene k razmišljanju o izboljšavah pri delu in podajanju inovativnih idej. Poleg denarnih nagrad so zaposleni kot obliko spodbude za inovacije izpostavili tudi bonuse in nedenarne nagrade. Najmanjša spodbuda za zaposlene je, da vodstvo obravnava njihovo idejo.

Na podlagi rezultatov ankete lahko le delno potrdim mojo drugo hipotezo, ki pravi, da *je denarna nagrada za zaposlene v podjetju X največja spodbuda za inoviranje*. Analiza je pokazala, da je denarno nagrajevanje zelo pomemben pogoj za inoviranje zaposlenih, vendar poleg denarnega nagrajevanja visok odstotek zaposlenih dodaja kot pogoj za inoviranje tudi druge spodbude. Ljudje smo namreč zelo različni in nas prav tako motivirajo različne stvari, zato je za podjetje najbolj učinkovito, da združuje več različnih oblik za spodbudo zaposlenih pri ustvarjanju inovacij.

Po mnenju večine zaposlenih ima podjetje dovolj načinov za podajanje predlogov in novih idej. Inovativnost in podajanje koristnih predlogov za podjetje po mnenju večine zaposlenih nista ustrezno denarno nagrajena. Tudi pri vprašanju ocene plačila podjetja za delovne dosežke, nagrade za inovacije ter podane ideje več kot polovica podaja negativno oceno. Ocena nagrad za inovacije na splošno je po mnenju skoraj večine nizka. Na podlagi analize svojo tretjo hipotezo, *da v podjetju X inovativnost ni ustrezno denarno nagrajena*, tako potrjujem.

Vodstvo podjetja bi moralo kombinirati tako denarne kot nedenarne nagrade ter izkoristiti prednosti obeh. Iz analize je več kot očitno, da vodstvo ne posveča dovolj pozornosti nagrajevanju inovativnosti ter podajanju predlogov in novih idej. Nagrade bi morale podjetje prilagoditi potrebam in željam zaposlenih, torej jim ponuditi take, ki so zanje smiselne in imajo nek pomen. Zaposleni pričakujejo za inovacije pošteno plačilo oziroma nagrado, sicer so za inovacije nezainteresirani in skušajo svoje ideje in inovativne potenciale zadržati zase. Podjetje se mora zavedati, da so zaposleni najpomembnejši vir inovacij, zato morajo organizacijsko strukturo prilagoditi tako, da se njihovi potenciali ne bodo več izgubljali. Podjetje bi moralo več časa nameniti ustvarjanju takega delovnega okolja, da bi zaposleni z veseljem podajali koristne predloge za podjetje ter nove, inovativne ideje. Če vodstvo podjetja zagotovi zaposlenim okolje, kjer bodo za svoje delo ustrezno nagrajeni in kjer jim bodo posvečali dovolj pozornosti, potem lahko tudi od zaposlenih pričakujejo več vložnih naporov, boljše delovne rezultate in več inovativnih potencialov. Prav zaposleni s svojim znanjem, idejami in kompetencami ustvarjajo podjetju dodano vrednost. Vodstvu podjetja bi predlagala, naj posveča največ pozornosti nagrajevanju tistih zaposlenih, ki so ključni za doseganje uspeha. Podjetje bi moralo individualno obravnavati vsakega zaposlenega, kajti le tako lahko upošteva njihove želje in potrebe. Samo zaposleni, ki so zadovoljni na svojih delovnih mestih, predvsem z ustreznim sistemom nagrajevanja, so sposobni ustvarjanja inovacij.

Večina zaposlenih ocenjuje, da sistem nagrajevanja ni zastavljen tako, da bi povezoval strategijo podjetja z dejavnostmi, ki jo uresničuje. Kar 80 % zaposlenih meni, da s svojim delom prispevajo k poslovnim uspehom podjetja. Visok odstotek zaposlenih je mnenja, da podjetje ne nagrajuje ustrezno doseganja poslovnih rezultatov. Več kot polovica zaposlenih pa ocenjuje, da sistem nagrajevanja ne vpliva na njihovo doseganje poslovnih uspehov, medtem ko jih je kar 40 % mnenja, da sistem nagrajevanja vpliva negativno na doseganje uspehov in samo 7 %, da vpliva pozitivno. Tako na podlagi analize svojo četrto hipotezo, da *sistem nagrajevanja v podjetju X pozitivno vpliva na doseganje poslovnih uspehov*, zavračam.

Podjetje bi moralo spremeniti sistem nagrajevanja, ker obstoječi sistem očitno ne daje dovolj pozornosti nagrajevanju doseganja poslovnih uspehov zaposlenih. Vodstvo podjetja bi moralo bolje seznaniti zaposlene s cilji in prioriteta mi uspešnosti, ki jih potem na podlagi realiziranih ciljev tudi ustrezno nagradi. Tak sistem daje pomembno motivacijo zaposlenim za prizadevnost in uspešnost na delovnih mestih. Podjetju predlagam, da sistem nagrajevanja usmeri nekoliko bolj v uresničevanje njegove strategije in sicer s spodbujanjem novih idej zaposlenih, osebnim in strokovnim razvojem zaposlenih ter kreativnostjo. Poslovna uspešnost in individualna uspešnost posameznika morata biti neposredno povezani in biti osnova za nagrajevanje. Vodstvo podjetja bi moralo več nagrajevati najboljše zaposlene, tiste, ki ustvarjajo najboljše delovne rezultate in ki največ pripomorejo k uspehu podjetja. Moralo pa bi razviti tudi nov način nagrajevanja tistih, ki dosegajo nizko stopnjo uspešnosti ter jih motivirati z ustreznim nagrajevanjem in tako poskusiti doseči, da bi tudi oni začeli dosegati boljše delovne rezultate. Sistem nagrajevanja mora biti usklajen s poslovno strategijo in cilji podjetja ter značilnostmi korporacije kot tudi s kadrovske politiko. Podjetju predlagam, da oblikuje za vsakega posameznika osebni poslovni načrt ob začetku novega poslovnega leta, pri čemer je le-ta temelj za določanje višine nagrad in pripadajočega bonusa ob poslovnih uspehih. V tem načrtu naj podjetje določi tudi kriterije določanja uspešnosti, in sicer kazalnike poslovanja, kot sta prodaja in dobiček ter opiše delovne naloge, ki jih mora posameznik doseči. Tako bo vsakemu zaposlenemu že vnaprej jasno določeno, kakšne nagrade lahko pričakuje za doseganje poslovnih uspehov.

Peto hipotezo, da *s preoblikovanjem sistema nagrajevanja lahko dosežemo večjo inovativnost zaposlenih ter posledično večjo poslovno uspešnost podjetja X*, potrjujem. Samo z ustreznim sistemom nagrajevanja bo podjetje doseglo kreativno ustvarjanje inovacij pri zaposlenih, kar pa posledično prinese večje poslovne uspehe podjetju in možnost ustvarjanja konkurenčne prednosti.

8 ZAKLJUČEK

Pomemben del vsakega podjetja je učinkovit sistem nagrajevanja. Podjetje s sistemom nagrajevanja sporoča zaposlenim, kakšne dosežke dela ceni in nagrajuje. Pomembno je, da je njegovo delovanje jasno predstavljeno vsem zaposlenim. Koliko je zaposleni pripravljen vložiti v svoje delo in kako vestno ga opravljati, je odvisno od tega, kako je motiviran za delo. Zaposleni delajo v podjetju zato, da bi zadovoljili svoje potrebe in ob koncu določenega obdobja prejeli določeno nagrado ali plačo, ki jih motivira za delo. Od te nagrade pa je odvisno, koliko truda bodo vložili v delo, ki ga opravljajo. Zato je za vsako podjetje pomemben učinkoviteje oblikovan sistem nagrajevanja.

Vsako podjetje si želi zagotoviti svoj položaj na trgu, kjer se je sposobno pravočasno odzvati na spremenjene okoliščine in pritiske konkurence. Podjetja, ki so seznanjena z množičnimi pritiski, se prav tako zavedajo pomembnosti inoviranja. Le z inoviranjem se lahko odjemalcem ponudi enkratnost, ki jo zahtevajo in tako pritegne njihova pozornost, podjetjem pa zagotovi obstoj in možnost za nadaljnjo rast in razvoj. Inoviranje mora postati vsakodnevna dejavnost vseh podjetij, kar pa seveda ni lahko opravilo.

Inovacija in nagrada sta dva različna pojma, vendar soodvisna drug od drugega. Od zaposlenih ni mogoče pričakovati razvoja novih inovacij brez ustreznih nagrad, ki jih potrebujejo za uspešno in motivirano delo. Nagrada je protivrednost, ki jo zaposleni želijo prejeti za uspešno opravljeno delo. Treba se je zavedati, da imajo nagrade različen vpliv na različne ljudi, zato mora vodstvo podjetja neprestano preverjati, kaj posameznike motivira in spodbuja k ustvarjanju inovacij in delovnih dosežkov.

Poslovno uspešnost je mogoče meriti na veliko načinov, vendar je pri tem treba postaviti prave kriterije. Vsekakor pa je treba za ocenjevanje uspešnosti postaviti jasne cilje. In bolj ko so ti cilji jasni in merljivi, lažje jih je spremljati in ugotavljati uspešnost pri doseganju le-teh.

Pri zagotavljanju uspešnega poslovnega rezultata postaja vse bolj pomembno dejstvo, da naj bi bila poslovna uspešnost posebej nagrajena in spodbujena. Pomembno je, da vsi ukrepi podjetja delujejo usklajeno in tako ne spodbujajo samo posameznika, temveč tudi celotno podjetje pri doseganju rezultatov. Z večanjem kompleksnosti podjetij se povečujeta tudi medsebojna povezanost poslov in sodelovanje poslovnih funkcij, zato je potrebno, da podjetje z ustreznim sistemom nagrajevanja zagotovi jasna pravila in merila ugotavljanja uspešnosti.

Med analizo sem ugotovila, da večina zaposlenih ni zadovoljna s sistemom nagrajevanja v podjetju, zato sem predlagala vodstvu podjetja, da poskuša sistemu nagrajevanja posvetiti več pozornosti in tudi uvesti spremembe. Rezultati analize so pokazali, da je sistem nagrajevanja površno oblikovan in da se mu ne posveča dovolj časa. Po mnenju zaposlenih negativno vpliva na z njim povezane dejavnike, kot sta inovativnost zaposlenih in uspešnost podjetja. Njegova neustreznost se kaže v nezadovoljstvu zaposlenih z njim in tudi pomanjkanju interesa za ustvarjanje inovacij, koristnih predlogov in idej za podjetje. Podjetje posveča preveč pozornosti skupinski uspešnosti in premalo individualnim uspehom zaposlenih. Zaposleni marsikdaj ne vedo, kaj se od njih pričakuje, nagrade pa si morajo velikokrat izboriti kar sami. Vodstvo podjetja naj bi se zavedalo dejstva, da so dolgoročni uspeh organizacije, pa tudi dobri poslovni rezultati odvisni od uvajanja nenehnih izboljšav, predvsem razvijanja vedno boljšega sistema nagrajevanja, ki zaposlene spodbuja k vedno boljšemu opravljanju dela. Potrebna je uporaba ravno pravnje kombinacije različnih motivacijskih dejavnikov, ki pripelje do zadovoljstva vseh udeležencev v podjetju.

9 LITERATURA

Ahmed, P. K. 1998a. Benchmarking innovation best practice. *Benchmarking* 5 (1): 45–58.

Armstrong, Michael. 1999. *Employee reward*. London: Institute of Personnel and Development.

Bahtijarević – Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

Beer M., Bert Spector, Paul R. Laurence, D. Quinn Mills in Richard E. Walton. 1984. *Managing Human assets*. New York: The Free Press.

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

Burgar, J. 2003. Celoviti management i-i procesov v Iskraemecu. V *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*, ur. Peter Fatur in Borut Likar, 10-80. Ljubljana: Inštitut USP.

Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. Ninth edition. Upper Saddle River: Pearson Education.

Dialogos. 2007. *Nefinančna merila*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/> (10. september 2010).

Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.

Direktor podjetja X. 2010. Intervju z avtorico. Ljubljana, 18 junij.

Drucker, Peter. 1999. *Management Challenges for the 21.st Century*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Embley, L. Lawrence. 1993. *Doing well while doing good: The marketing link between business and nonprofit causes*. New Jersey (USA): Prentice Hall, Englewood Cliffs.

European Commission. 1996. *Green paper on innovation*. Brussels: Office for Official Publications of the European Communities.

Filipič, Bogomir. 1996. *Inovacije od ideje do uspeha*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.

Forum inovacij. 2008a. *Storitve za inovativne*. Dostopno prek: <http://www.foruminovacij.si/Storitve/Faza-1-ideja> (10. september 2010).

--- 2008b. *Inovacijski proces*. Dostopno prek: <http://www.foruminovacij.si/Inovativnost/Inovacijski-proces> (10. september 2010).

Ghemawat, Pankaj. 1991. *Commitment: the dynamic of strategy*. New York: The Free Press.

Glas, Miroslav. 1987. *Osební dohodki slovenskih poslovodnih delavcev*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča.

Guimaraes, T. in K. Langley. 1994. Developing innovation benchmarks: an empirical study. *Benchmarking* 1 (3): 3–20.

Hauc, Anton. 2007. *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.

Hickman, Craig R. in Silva Michael A. 1986. *Creating excellence : managing corporate culture, strategy and change in the new age*. New York: Penguin Books.

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

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

Jagersma P.K. 2003. Innovate or die. *The Journal of Business Strategy* (1): 25-29.

Jamšek, Franc. 1998. Ocenjevanje delovnih dosežkov. V *management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 213-244. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Jurančič, Ilija. 1995. *Plače v gospodarstvu: Sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list RS.

Kaplan Robert S. in David Norton P. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

--- 2001. *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Kocbek, D. 2004. Inovacije v novih članicah EU. Slovenija prva po uporabi inovacij. *Delo*, 3 (18. december).

Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kramberger, Anton, Branko Ilič in Andrej Kohont. 2004. S strateško naravnanim managementom do rasti in uspešnosti organizacije. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 66-110. Ljubljana: Sophia.

Krč Matjaž in Jordan Berginc. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnot v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo – Gea college.

Likar, Borut. 1998. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.

--- in P. Fatur. 2006. *Management inovacijskih in RR procesov v EU*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo in Korona plus.

--- 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja : sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-059-8.pdf> (10. september 2010).

Lipičnik, Bogdan. 1994. Motivacija in motiviranje. V *Management*, ur. Stane Možina, 448-523. Radovljica: Didakta.

--- 1998a. Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 245-305. Ljubljana: FDV.

--- 1998b. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.

Marx, A. E. 1995. Management commitment for successful suggestion systems. *Work Study* 44 (3): 16–18.

McIntosh, Malcolm, Deborah Leipziger, Keith L. Jones in Gill Coleman. 1998. *Corporate citizenship*. Biddles Ltd. Great Britain: Guildford and Kings Lynn.

Merkač Skok, Marjana. 1995. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

--- 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola z managementom v Kopru.

Moller, Claus. 1995. *Employeeeship: usmeritev energije vseh proti zmagam*. Hillerod, Ptuj: TMI Publishing.

Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 1999. *Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih*. Ljubljana: Industrijska demokracija.

--- 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Milner, E., M. Kinnell in B. Usherwood. 1995. Employee suggestion schemes: a management tool for the 1990s? *LibraryManagement* 16 (3): 3–8.

Mulej, M., Raul Espejo, Michael C. Jackson, Štefan Kajzer, John Mingers, Peter Mlakar, Nastja Mulej, Vojko Potočan, Miroslav Rebernik, Antonin Rosicky, Bernd Schiemenz, Stuart Umpleby, Duško Uršič in Robert Vallee. 2000. *Dialektična in druge mehkosistemske teorije (podlaga za celovitost in uspeh managementa)*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Mulej, M. in Zdenka Ženko. 2004. *Dialektična teorija sistemov in inovacijsko-inovacijski management*. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Novak, Rajko. 2001. *Model poslovne odličnosti EFQM – izziv za večjo uspešnost sveta delavcev*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID070813.doc> (10. september 2010).

Peters, T. in R.H. Waterman. 1988. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper Row.

Potočan, Vojko. 2005. Učinkovitost ali uspešnost organizacije: navidezni ali dejanski konflikt. *Organizacija* 38 (10): 570-576.

Pučko, Danijel in Rudi Rozman. 1996. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ekonomika podjetja. Del 1, Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

--- 1998. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Rakič, Maja. 2005. *Vpliv razvoja novih izdelkov na uspeh podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Rappaport A. 1986. *Creating Shareholder Value*. The New Standard for Business Performance. The Free Press.

Savič, Nenad. 2007. *Poslovati odlično: z uporabo Modela odličnosti EFQM*: priročnik. Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.

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

--- 1939. *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process I*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Stern Joel M., Shiely John S. in Ross Irwin. 2003. *EVA koz izziv: Uvajanje sprememb, ki v organizacijo prinašajo dodano vrednost*. Ljubljana: GV založba.

Svetlik, Ivan. 1991. *Ocenjevanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- in Branko Ilič. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.

Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: FDV.

Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. Razvoj menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 17-62. Ljubljana: FDV.

Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Turk, Ivan. 2007. Produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost ali varčnost, učinkovitost in uspešnost kot temeljna načela in kazalniki. *Revizor* 8 (11): 70-76.

Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.

Zairi, M. 1995. Benchmarking innovation for best practice. *World Class Design to Manufacture* 2 (3): 33–40.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). Ur. l. RS 42/2002 (15. maj 2002).

Zupan, Nada. 1996. *Analiza plač in nagrajevanja v podjetju*. Zbornik referatov, 2. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož.

--- 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

--- 2002. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 291-324. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2004. *Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih.*
Ljubljana: Kadri. Delavska participacija 2007.

10 PRILOGI

PRILOGA A: INTERVJU Z DIREKTORJEM PODJETJA X (18.06.2010)

1. Katere so dejavnosti podjetja X?

Podjetje X je bilo ustanovljeno leta 1994 v Ljubljani. Nastalo je na osnovi družinske obrti urarstva in prodaje nakita ter svoje znanje izoblikovalo, razširjalo in predajalo iz generacije v generacijo. Podjetje je od ustanovitve do danes postalo eno večjih urarskih podjetji ter uvoznikov ur in modnega nakita za slovensko tržišče. Smo generalni zastopniki velikih internacionalnih družb ter uvozniki vodilnih svetovnih blagovnih znamk proizvajalcev ur in modnega nakita, narejenega iz srebra in jekla.

Storitve, ki jih ponujamo, so: prodaja ur, mala popravila v katera spadajo menjava baterij in paščkov, ter vsa ostala urarska popravila in servisi. Sodelujemo tudi s podjetji iz tujine, predvsem Avstrijo, Nemčijo in Švico ter smo kot uvozniki poskrbeli za vrhunski servis, ki ga izvajajo naši izkušeni urarski mojstri. Podjetje je zadnjih pet let usmerjeno tudi v izdelavo svojih ur, predvsem stenskih ur, budilk in tudi ročnih ur njihove znamke. Usmerjeni smo predvsem na tuje tržišče, izdelujemo pa jih tudi za domači trg, vendar v manjših količinah

2. Kakšna je poslovna politika podjetja X?

Poslovna politika podjetja je usmerjena k rasti deleža storitev, ki jih ponujajo, s poudarkom na kakovosti izvajanja storitev, celovitosti ponudbe, konkurenčnih cenah ter produktivnosti. Poslovanje podjetja temelji na strokovni usposobljenosti in visoki pripadnosti delu, ter spoštovanju standardov kakovosti v okolju, v katerem existirajo.

3. Katere so glavne vrednote podjetja?

Glavne vrednote podjetja so: zadovoljstvo kupcev, do katerih nastopamo z najvišjo stopnjo strokovnosti ter visoko kakovostnimi izdelki po konkurenčnih cenah; pripadnost delu, pri katerem cilje in strategije podjetja dosegamo samo z visoko pripadnostjo vseh zaposlenih delu (poudarek je na tiskem delu in medsebojnem sodelovanju); usposabljanje in učenje, pri katerem je pomemben dejavnik razvoja podjetja prav kakovost zaposlenih ter odličnost, s katero izpolnjujemo želje in pričakovanja kupcev.

4. Kakšna sta vizija in poslanstvo podjetja?

Vizija podjetja je postati najboljša organizacija na področju urarskega poslovanja. Poslanstvo podjetja pa je zagotavljanje kakovostnega in učinkovitega poslovanja.

5. Ali mi lahko opišete organizacijsko strukturo?

V podjetju je 15 zaposlenih, sodelujejo pa tudi zunanji sodelavci, ki opravljajo servisna dela. Na vrhu podjetja je direktor, katerega naloge so razvoj podjetja in strategij ter finance. Pod direktorjem je izvršna direktorica in vodja marketinga. Izvršna direktorica skrbi za uresničevanje ciljev in strategij podjetja, medtem ko je naloga vodje marketinga naročilo blaga, stik z dobavitelji in naročniki. Poleg marketinške funkcije ima vodja marketinga tudi nekaj kadrovske funkcije, saj skrbi za zaposlene, jih razporeja na delovna mesta, jih povezuje ter ustvarja dobre odnose med zaposlenimi. Podjetje ima zaposlena tudi dva zunanja sodelavca, ki skrbita za vsa servisna popravila, ter trgovskega potnika, ki širi prodajo blagovnih znamk za katere je podjetje generalni zastopnik. Glede na to, da imamo poslovalnice odprte širom Slovenije, sta v vsaki zaposlena po dva, ki skrbita za prodajo, naročila strank, osnovna popravila itd.

6. Ali mi lahko prosim opišete sistem nagrajevanja in plač v podjetju X?

Sistem nagrajevanja in plač v podjetju je naslednji: 1. Osnovna plača, ki je določena po kolektivni pogodbi. 2. Variabilni del plače, ki je odvisen od učinkovitosti izvedbe dela in se določa po uspešnosti prodaje zaposlenih. Vodstvo podjetja določi mesečne plane prodaje in če so ti plani doseženi, izplača nagrado pri plači oziroma po dogovoru. Nagrada znaša 5 % od osnovne plače. Izplačilo nagrade je v obliki bonusa ob osnovni plači in ga dobijo tisti zaposleni, ki so dosegli zaželeno uspešnost. 3. Dodatne materialne in nematerialne nagrade, ki so jih deležni predvsem zaposleni na višjih delovnih položajih in vključujejo uporabo službenega telefona in avtomobila ter razna izobraževanja. Kot pogosto obliko nadenarnih nagrad za uspešnost uporabljamo v podjetju različne oblike prejemkov v naravi, kot naprimer darilo ure ali nakita. Ta oblika ni vezana samo na višje delovne položaje, ampak je namenjena vsem zaposlenim, ne glede na delovno mesto. 4. Plačilo za delovno uspešnost, ki ga sestavlja stimulacija. Merila in kriteriji za ugoravljanje delovne uspešnosti so opredeljena s kolektivno pogodbo in s splošnim aktom delodajalca. Ocenjena je pozitivno ali negativno, ter ima oblikovana individualna merila za doseganje le-te.

7. Kakšen cilj ima podjetje X s sistemom nagrajevanja?

S sistemom nagrajevanja ima podjetje pomemben cilj in sicer povečati učinkovitost in uspešnost zaposlenih pri opravljanju svojih delovnih nalog. Vodstvo podjetja se dobro zaveda, da z ustrezno oblikovanim sistemom nagrajevanja lahko motiviramo zaposlene, da v svoje delo vložijo več truda ter da so bolj dosledni pri opravljanju nalog.

8. Kateri so cilji podjetja X na področju inovacij?

Za podjetje so inovacije ključnega pomena pri rasti dodane vrednosti proizvoda. Cilji podjetja na področju inovacij so razvoj novih, kvalitetnih izdelkov z višjo dodano vrednostjo, raznovrstne sistemske rešitve za podporo prodaji, uporaba sodobne tehnologije in prepoznavanje potreb trga.

9. Ali v podjetju redno spremljate dosežke svojih zaposlenih?

Vodstvo podjetja redno spremlja dosežke svojih zaposlenih, ter jih poskuša čim bolj spodbujati k produktivni prodaji in izdelavi izdelkov, podajanju koristnih predlogov za izboljšave ter kakršnih koli predlogov za inovacije. Podjetje nenehno vlaga v razvoj, predvsem v razvoj novih izdelkov na podlagi kakovostnejših izdelkov ter tudi v razvoj zaposlenih, ker se zavedajo, da so prav zaposleni glavna gonilna sila podjetja. Zaposlene poskušamo čim bolj spodbujati, da jim motivacija za inoviranje ne upade. Povečanje proizvodnje je v podjetju ves čas povezano z vlaganjem v novo tehnologijo ter prilagajanju zahtevam trga. Zavedamo se, da je konkurenca huda tako na domačem kot tudi tujem trgu, zato po njihovem v tem boju zmaga tisto podjetje, ki ima boljše, kakovostnejše, konkurenčne in inovativnejše izdelke. Prizadevamo si za premagovanje konkurentov na svojem področju s tem, da delamo vsak dan nove stvari še bolje.

10. Na kakšen način seznanjate zaposlene glede nagrajevanja inovacij in nagrajevanja nasploh?

Za učinkovitost in uspešnost delovanja podjetja je zelo pomembno, da se pripravi plan nagrajevanja in inovacij za določeno obdobje v naprej, saj so le z naprej določenim planom zaposleni lahko seznanjeni z zahtevami in pričakovanji podjetja. Vodstvo podjetja pripravlja plane za pol leta vnaprej, oziroma po potrebi tudi vsak mesec. Na sestankih ima vsak zaposleni možnost odgovarjati in podati svoja mnenja za inovacije, izboljšave, predloge, morebitne spremembe itd. Če zaposleni vedo, kaj lahko dobijo za določen trud na delovnem mestu, so s tem bolj motivirani za dodatna razmišljanja o izboljšavah

11. Ali podjetje X vlaga sredstva v oglaševanje izdelkov in storitev?

Da, podjetje vlaga veliko sredstev tudi v marketing in oglaševanje svojih izdelkov, ker želimo čim večjo pokritost naših urarskih storitev na domačem trgu.

PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Moje ime je Tina Kranjc in sem absolventka sociologije na Fakulteti za družbene vede, smer kadrovskega menedžmenta. Pišem diplomsko nalogo na temo Vpliv nagrajevanja na inovativnost zaposlenih in poslovno uspešnost podjetja X. Rezultate anket bom uporabila za izdelavo empiričnega dela moje diplomske naloge. Vprašalnik je anonimen!

Podatki mi bodo služili za preverjanje določenih predpostavk, zato vas prosim, da vprašanja natančno preberete in nanje iskreno odgovarjate.

V naprej se vam zahvaljujem za vašo pomoč.

1. Spol

- a) moški
- b) ženski

2. Koliko ste stari?

- a) 18-30 let
- b) 31-40 let
- c) 40-60 let

3. Koliko dolgo ste že zaposleni v podjetju?
 - a) 0-1 leto
 - b) 1-3 leti
 - c) 3-5 let
 - d) 5-10 let
 - e) več kot 10 let

4. Plača, ki jo prejimate je
 - a) neustrezna
 - b) zadovoljiva
 - c) ustrezna

5. V primerjavi s sorodnimi podjetji, po vaši oceni podjetje svoje zaposlene plačuje
 - a) zelo dobro
 - b) dobro
 - c) niti slabo niti dobro
 - d) slabo
 - e) zelo slabo

6. Kaj vas najbolj motivira za delo v podjetju?
 - a) denarne nagrade
 - b) priznanja, diploma
 - c) bonusi ob plači
 - d) nedenarne nagrade (darila, potovanja, večerje, itd)
 - e) razna izobraževanja, seminarji

7. Ali ste seznanjeni s cilji podjetja?
 - a) da
 - b) ne

8. Kaj pričakujete, če boste dosegli določeni cilj?
 - a) denarna nagrada

- b) napredovanje
- c) višjo plačo
- d) ne bom nagrajen
- e) ne vem

9. Ali ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju?

- a) da
- b) ne

10. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z ne, pojasnite razloge

11. Ali podjetje po vašem mnenju razpisuje dovolj nagrad?

- a) da
- b) ne

12. Ali vas sistem nagrajevanja v podjetju spodbuja k večji uspešnosti pri delu?

- a) da
- b) ne
- c) delno

13. Kakšen sistem nagrajevanja bi želeli v podjetju?

- a) več denarnih spodbud
- b) več nedenarnih spodbud
- c) sistema nagrajevanja ne bi spreminjal

14. Ali so vrste nagrade oblikovane individualno ali za vse enako?

- a) individualno
- b) za vse enako

15. Ali ste kadarkoli podali svoj predlog za kakršnokoli inovacijo oziroma izboljšavo v podjetju?
- a) da
 - b) ne
16. Kaj bi vas najbolj spodbudilo do razmišljanja o izboljšavah pri delu in do podajanja novih (inovativnih) idej?
- a) denarne nagrade
 - b) da se ideja obravnava s strani vodstva
 - c) bonusi
 - d) pohvale
 - e) napredovanje na delovnem mestu
 - f) nedenarne nagrade
17. Ali sta po vašem mnenju inovativnost in podajanje koristnih predlogov za podjetje ustrezno denarno nagrajena ?
- a) da
 - b) ne
18. Ali ima podjetje po vašem mnenju dovolj načinov za podajanje predlogov in novih idej?
- a) da
 - b) ne
19. Kako ocenjujete plačilo podjetja za vaše delovne dosežke, nagrade za inovacije ter podane ideje?
- a) pozitivna ocena
 - b) negativna ocena
 - c) niti pozitivna, niti negativna ocena
20. Kakšne se vam zdijo nagrade za inovacije na splošno?
- a) visoke
 - b) primerne
 - c) prenizke

21. Kateri so bistveni razlogi, da ustvarjate inovacije in koristne predloge?
- a) osebnostni razvoj
 - b) nagrade
 - c) priznanje nadrejenih
 - d) napredovanje na delovnem mestu
 - e) večanje uspešnosti podjetja
22. Ali je po vašem mnenju sistem nagrajevanja zastavljen tako, da povezuje strategijo podjetja z dejavnostmi, ki jo uresničuje?
- a) da
 - b) ne
23. Ali se vam zdi, da z vašim delom vplivate na poslovne uspehe podjetja?
- a) da
 - b) ne
24. Ali vas podjetje po vašem mnenju ustrezno nagrajuje za doseganje poslovnih rezultatov?
- a) da
 - b) ne
25. Kako po vašem mnenju sistem nagrajevanja vpliva na vaše doseganje poslovnih uspehov v podjetju?
- a) pozitivno
 - b) negativno
 - c) ne vpliva