

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Rozman

**Izobraževanje in nagrajevanje kot dejavnika spodbujanja inovativnosti zaposlenih:
študija primera**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Rozman

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Izobraževanje in nagrajevanje kot dejavnika spodbujanja inovativnosti zaposlenih:
študija primera**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

Zahvala

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Branku Iliču za strokovno pomoč, usmeritve in nasvete pri izdelavi diplomske naloge in tekom celotnega študija. Iskrena hvala!

Zahvala gre tudi sogovornici, strokovni sodelavki iz podjetja X za pomoč, prijaznost in sodelovanje.

Nenazadnje pa se zahvaljujem mami in očetu, ki sta mi omogočila študij in me vseskozi spodbujala.

Izobraževanje in nagrajevanje kot dejavnika spodbujanja inovativnosti zaposlenih: študija primera

Smotrno izobraževanje in primerno nagrajevanje kadrov sta danes eni od najpomembnejših strategij in orodij upravljanja s človeškimi viri in doseganja poslovnih ciljev. Obe orodji sta ključni pri povečanju produktivnosti, motiviranosti za delo, ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih. Odprtost in zmožnost teh za nove ideje izboljšav in novosti vodita do inovacij, posledično pa do večje učinkovitosti celotnega podjetja in prilagodljivosti na nenehne spremembe. To pa predstavlja pot do večje konkurenčne prednosti pred tekmeci, kar je ne nazadnje eden od osrednjih namenov podjetij. Diplomsko delo tako preučuje področja izobraževanja in nagrajevanja zaposlenih, hkrati pa tudi inovativnosti in vpliv, ki ga imajo nanjo sistemi prvih dveh. Analiza tega je opravljena na primeru podjetja X, ki je proizvodno podjetje, zato je inoviranje eno ključnih vodil. Iz tega razloga sta izobraževanje kot plemenitenje zaposlenih z novimi znanji in predvsem nagrajevanje kot plačilo ali zahvala za uspešno opravljeno delo poglavitna dejavnika pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih.

Ključne besede: izobraževanje, nagrajevanje, sistem nagrajevanja, inovativnost, zaposleni.

Education and rewarding as a factor of promoting employee innovativeness: case study

Nowadays, efficient education and adequate rewarding of employees are one of the most important strategies and tools of human resource management as well as achieving business objectives. Both tools are crucial for increasing productivity, work motivation, creativity and innovativeness. Employee openness and ability for new ideas of improvements and novelties lead to innovations and simultaneously into increasing company efficiency and flexibility to constant changes. This is the way to greater competitive advantage, which is ultimately one of the main company purposes. This thesis studies the areas of education, rewarding and innovativeness and the impact that first two have on the latter. The analysis of these areas is made on the case of a manufacturing company X, where innovation is one of the key elements of its business. There, education by enriching employees with new knowledge and rewarding by acknowledging successful work, are one of the crucial factors for promoting innovativeness of their employees.

Key words: education, rewarding, reward system, innovativeness, employees.

Kazalo

1	UVOD	7
2	IZOBRAŽEVANJE	9
2.1	Opredelitev pojma izobraževanje	9
2.2	Izobraževalna dejavnost v organizaciji	9
2.2.1	Oblike in metode izobraževanja	11
2.2.2	Cilji izobraževanja	14
3	NAGRAJEVANJE	16
3.1	Sistem nagrajevanja	17
3.1.1	Plače in denarno nagrajevanje	18
3.1.2	Nedenarno nagrajevanje	21
3.2	Cilji sistema nagrajevanja	23
4	INOVATIVNOST	26
4.1	Opredelitev osnovnih pojmov	26
4.1.1	Ustvarjalnost	26
4.1.2	Invencija	27
4.1.3	Inovacija	28
4.1.4	Inovativnost	29
5	POVEZAVA IZOBRAŽEVANJA, NAGRAJEVANJA IN INOVATIVNOSTI ZAPOSLENIH	31
5.1	Vpliv izobraževanja na inovativnost zaposlenih	31
5.2	Vpliv nagrajevanja na inovativnost zaposlenih	33
6	OPIS PODJETJA X	35
7	ANALIZA IZOBRAŽEVANJA, NAGRAJEVANJA IN INOVATIVNOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU X	38
7.1	Izobraževalna dejavnost	38
7.2	Sistem nagrajevanja	41
7.3	Inovativnost zaposlenih	44
7.4	Vpliv izobraževanja in nagrajevanja na inovativnost zaposlenih v podjetju X	45
7.5	Analiza podatkov o izobraževanju, nagrajevanju, raziskavah in inovativnih predlogih	45
8	UGOTOVITVE IN PREDLOGI PODJETJU	49
9	ZAKLJUČEK	53
10	LITERATURA	55
PRILOGA		65
	Priloga A: Intervju	65

Kazalo tabel

Tabela 2.1: Oblike izobraževanja	12
Tabela 7.1: Oblike izobraževanj v podjetju X.....	39
Tabela 7.2: Kategorije nagrad za koristne predloge z neizračunljivim prihrankom.....	43

Kazalo slik

Slika 2.1: Dejavniki, ki opredeljujejo cilje in naloge izobraževalne dejavnosti v organizacijah.	16
Slika 3.1: Struktura plač v podjetju	19
Slika 3.2: Struktura plače in nagrajevanja.....	21
Slika 3.3: Trikotnik pravičnosti.....	25

Kazalo grafov

Graf 6.1: Število prodanih proizvodov in čisti prihodki iz prodaje.....	37
Graf 6.2: Čisti prihodki iz prodaje in čisti dobiček	37
Graf 7.1: Izdatki za izobraževanje.....	46
Graf 7.2: Število izvedenih ur izobraževanj.....	46
Graf 7.3: Izdatki za denarno nagrajevanje (plače in nadomestila plač).....	47
Graf 7.4: Izdatki za raziskave	48
Graf 7.5: Število inovativnih predlogov	48

1 UVOD

Danes organizacije vse bolj temeljijo na znanju, njihov uspeh pa predstavlja odvisno spremenljivko v procesih ustvarjalnosti, inoviranja, raziskovanja in inventivnosti. Učinkovita uporaba le-teh lahko vodi, ne le do sprememb pri posameznikih in njihovem vedenju, temveč tudi pri inoviranju sprememb v organizacijah, ki zagotavljajo njihov obstoj (Martins in Terblanche 2003, 64). Zaradi vse hitrejše tekmovalnega globalnega trga je inovativnost postala pravzaprav prvi pogoj za poslovni uspeh. Tu pa ključno vlogo igra prispevek človeškega faktorja. Dejstvo je, da brez ljudi ni inoviranja (Becker in Matthews 2008).

Upravljanje s človeškimi viri (UČV) podjetja počasi že razumejo kot ključno sestavino za svoj uspeh oz. neuspeh, vključujoč (ne)uspeh inovacij ali inoviranja, zato je pomembno razumeti, zakaj ima človeški kapital tako pomembno vlogo pri spodbujanju ter ustvarjanju inovacij in kako lahko uvajanje praks UČV znotraj podjetja producira zelene stopnje inovativnosti zaposlenih. Podjetja tako uvajajo prakse, kot so izobraževanja, sprejemanje odločitev glede strukture nagrajevanja, oblikovanje timov, razporejanje pravice soodločanja in podobno. Ureditve praks pa posledično vplivajo na prizadevanje zaposlenih pri inoviranju (Laursen in Foss 2013, 1).

Podjetja morajo za uspešno inoviranje pridobiti in koristno uporabiti človeške vire. Tu kot ena osrednjih funkcij UČV nastopijo izobraževanja, s katerimi podjetja pripravijo svoje zaposlene na spremembe v tehnološkem, političnem in ekonomskem okolju, hkrati pa povečajo njihovo delovno uspešnost (Nassazi 2013, 10). Spet drugače na zadržanje, motivacijo in inovativnost zaposlenih vplivajo tudi sistemi nagrajevanja, ki se med podjetji lahko zelo razlikujejo. So namreč ena od tistih področij, ki jih je najlažje spremeniti za doseganje zelenih rezultatov. Spodbuda za inoviranje pa naj bi se začela prav pri sistemu nagrajevanja. Razlog za to je, da bodo zelena ravnanja in vedenja nagrajena, posledično pa bodo zaposleni motivirani za nadaljevanje oz. ponavljanje takih praks (Načinović in drugi 2009, 398–399).

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela. V prvem, teoretičnem delu bom podala temeljne opredelitve s treh področij, tj. izobraževanje, nagrajevanje in inovativnost zaposlenih, od različnih avtorjev. Tako se v prvem poglavju posvetim temeljnim definicijam izobraževanja, oblikam, metodam in ciljem tega v organizacijah. Podobno bom strukturirala tudi naslednje poglavje. Osnovnim opredelitvam nagrajevanja in nagrad sledi opredelitev sistema nagrajevanja v organizacijah, oblikam nagrajevanja ter njihovim ciljem. V tretjem poglavju o inovativnosti bom opisala osnovne pojme, ki predstavljajo pogoj ali vodijo do inovativnosti

oz. inovacij. Tudi sama inovativnost bo deležna opredelitve. Zadnje poglavje pa bo namenjeno povezavi vseh treh področij. Tu bom obravnavala, kakšen vpliv imata izobraževanje in nagrajevanje na ustvarjanje novih idej in inovativnost zaposlenih.

V empiričnem delu diplomskega dela bom opravila študijo primera proizvodnega podjetja X iz Novega mesta, v katerem so prisotna vsa tri obravnavana področja. Sprva opišem podjetje X. Nato bom raziskala, kako razvita so vsa tri področja, kakšen pomen in vlogo imajo v podjetju ter kako vsi trije elementi pravzaprav vplivajo na inovativno razmišljanje zaposlenih. Podrobneje bom opisala tudi oblike izobraževanj in nagrajevanja, ki so v podjetju prakticirana, ter kako vplivajo na intenzivnost inovativnosti zaposlenih. Empirični del bom zaključila s predlogi podjetju X.

Metode raziskovanja, uporabljene v diplomskem delu, so različne. V prvi, teoretični polovici uporabljam predvsem opisne oz. deskriptivne metode pri opredeljevanju področij in pojmov, ki jo dopolnjuje tudi primerjalna metoda, saj s študijem ter povzemanjem različne tuje in domače literature primerjam v njih zapisane ugotovitve, sklepe in ideje. V empiričnem delu pa sledi študija primera, ki sem jo opravila s pomočjo nestrukturiranega intervjuja, internih virov podjetja, letnih poročil in internetnih virov. Tako podjetje kot sogovornica v intervjuju želita ostati anonimna, zato ju bom v nadaljevanju navajala kot *podjetje X* in *strokovna sodelavka podjetja X*.

Cilj diplomskega dela je opisati, preučiti in opredeliti oblike ter cilje izobraževanja in nagrajevanja zaposlenih, hkrati pa njun vpliv na inovacijsko dejavnost zaposlenih v podjetju. Za doseg cilja sem opravila analizo vseh treh področij oz. študijo primera podjetja X, ki se zaveda pomembnosti izobraževanja in nagrajevanja, ki ga imata na zaposlene, predvsem pa na njihovo zavzetost, motiviranost in inovativnost.

Na podlagi zbranih teoretičnih ugotovitev in empirične analize bom preverila veljavnost naslednjih dveh hipotez:

Hipoteza 1: Izobraževanje je ena od najpomembnejših investicij podjetja za povečanje kompetentnosti zaposlenih.

Hipoteza 2: Nagrajevanje učinkoviteje vpliva na inovativnost zaposlenih kot izobraževanje.

2 IZOBRAŽEVANJE

2.1 Opredelitev pojma izobraževanje

Izobraževanje zaposlenih je pomembna naložba pri razvoju zaposlenih, vendar moramo sprva razumeti, kaj proces izobraževanja sploh je in kaj posamezniku prinaša. Ker ga v osnovi razumemo zgolj kot pridobivanje novega znanja, v ta namen navajam nekaj bolj razdelanih opredelitev, ki sledijo v nadaljevanju.

»Izobraževanje bi moralo biti osvobajajoča izkušnja, v kateri bi posamezniki raziskovali, ustvarjali, uporabljali svojo iniciativo, presojo in svobodo ter polno razvijali svoje zmožnosti in talent« (Illich v Černetič 2006, 89). Jarvis (1995, 41–42) meni, da je izobraževanje v osnovi proces vseživljenjskega učenja in razvijanja, kjer gre za načrtovane serije dogodkov, ki vodijo k učenju in razumevanju tistih, udeleženih v izobraževanje.

Možina (2002, 214–215) opredeli izobraževanje kot pridobivanje potrebnega znanja, slednje pa so tiste posameznikove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje raznih problemov. »Gre za načrtovan in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki jih lahko uporabi na vseh področjih življenja«. Podobno opredelitev je navedel tudi Jereb (1998, 17), ki pravi, da je »izobraževanje dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet«.

Vukovič in Migličeva (2006, 21) trdita, da izobraževanje vpliva na intelektualni razvoj vsakega posameznika, izboljšuje njegovo delovanje in razmišljanje, hkrati pa pomaga odkrivati še neznane talente in zmožnosti.

Izobraževanje lahko definiramo kot dejavnosti, ki ciljajo na razvijanje znanja, spretnosti, moralnih vrednot in razumevanja v vseh vidikih življenja in ki ne vključujejo zgolj znanja in spretnosti, povezane le z omejenim področjem dejavnosti. Sam namen izobraževanja je mladim in odraslim omogočiti, da razvijejo svoje razumevanje tradicij ter idej, ki vplivajo na družbo, v kateri živijo in da vanjo tudi nekaj prispevajo (Manpower Services Commission v Wilson 2005, 5).

2.2 Izobraževalna dejavnost v organizaciji

Organizacije imajo ne le družbeno, temveč tudi moralno odgovornost, da svojim zaposlenim ponudijo priložnosti za rast in učenje tako na ravni kariere kot družbene mobilnosti. Pomembno je, da izboljšujejo veščine in sposobnosti svoje delovne sile s pomočjo strateškega izobraževanja, usposabljanja in razvoja (Niazi 2011, 54). Izobraževanje je pravzaprav nujnost organizacije, poleg tega pa tudi vrednota in del njene kulture. Z izobraževalnim procesom organizacija spoznava procese ter stanja v okolju in se jim tudi prilagaja, zato je pomembno, da ima sposobnost hitrega odzivanja in učenja (Ferjan v Merkač Skok 2005, 167).

Izobraževanje igra vitalno vlogo pri razvoju organizacije z izboljšanjem delovne uspešnosti zaposlenih, hkrati pa prispeva k povečanju produktivnosti. Sčasoma organizacijo pripelje do najboljšega položaja za konkuriranje in prednjačenje pred drugimi. Iz tega razloga je zato tako velika razlika med organizacijami, ki ponujajo programe izobraževanja svojim zaposlenim, in tistimi, ki jih ne (Helmy 2015, 2).

Organizacija naj bi, če želi slediti vse večjemu tehnološkemu razvoju, razvijala tako sebe kot svoje zaposlene. Slednji so namreč tisti, ki sledijo ciljem organizacije in jih tudi uresničujejo, zato jim je treba ponuditi ustrezno izobraževalno dejavnost, s katero se jim zagotovijo dodatna znanja, ki so potrebna za vzporedno sledenje organizacije tehnološkim zahtevam in zahtevam ter spremembam trga. Torej, mnoge organizacije v svoje delovanje vključujejo izobraževanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih kot bistveni del organizacijske strategije, če hočejo konkurirati in uspevati (Werner in DeSimone 2009, 4). Organizacija pa postane učinkovita, fleksibilna in odzivna na spremembe le, če so zaposleni visoko motivirani, usposobljeni in izobraženi (Wills 1994, 5). Tudi kadrovske menedžerji v večjih organizacijah zagovarjajo izobraževanje in razvoj zaposlenih kot najbolj funkcionalno področje, ki stremi k razvoju znanja, strokovnosti, produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih (Werner in DeSimone 2009, 4).

Dejavnost izobraževanja v podjetju lahko razumemo kot sistematični proces, ki vključuje učenje novih veščin, znanja in sprememb vedenj zaposlenih, česar cilj je povečanje njihove učinkovitosti. Izobraževanje lahko definiramo tudi kot sistematično povečanje izkušenj, znanja in spretnosti, ki so potrebne za uspešno in učinkovito opravljanje delovnega procesa (Helmy 2015, 2).

Izobraževanje v podjetju lahko izboljša znanje, veščine in sposobnosti zaposlenih, hkrati pa poveča njihovo motivacijo in zavzetost za delovne naloge (Ji in drugi 2012, 2998–2999). Niazi (2011, 44) pa nadalje pravi, da strategija organizacije za izobraževanje in razvoj

zaposlenih tudi zmanjšuje njihovo fluktuacijo in absentizem, poleg tega pa ima pomemben prispevek k povečanju produktivnosti in kakovosti dela, zato je potreba po razvoju kadrov toliko večja.

Podjetja naj ne bi izobraževanja snovala zgolj v smislu pridobivanja veščin, ki sicer povzročijo takojšnje izboljšave pri opravljanju nalog, ampak naj bi jih obravnavala z nekoliko širše perspektive. Izobraževanje namreč okrepi predanost posameznikov podjetju in njegovim ciljem, zato bi moralo biti usmerjeno k razvijanju takšne kulture, ki bo spodbujala zavezanost k učenju in ustvarjanju klime nenehnega učenja. Iz tega razloga lahko izobraževanje ustvarja stalno generacijo kompetenc, ki temeljijo na znanju in njegovemu širjenju skozi organizacijo. Nenehno izobraževanje lahko razumemo kot orodje, ki olajša komunikacijo med zaposlenimi s tem, ko zagotavlja skupen jezik in vizijo. Lahko rečemo, da spodbuja kohezijo, ki pomaga pri vcepljanju skupnih vrednot (Goméz in drugi 2004, 238–239).

2.2.1 Oblike in metode izobraževanja

Organizacije uporabljajo različna izobraževanja, v osnovi pa jih delimo na interna ali notranja, ki se izvajajo znotraj organizacije, in eksterna ali zunanja, ki se izvajajo zunaj organizacije. Pri obeh poznamo več oblik izobraževanja, in sicer **samostojno oz. individualno samoizobraževanje**, **timsko izobraževanje**, **skupinsko izobraževanje** in **kombinirane oblike izobraževanja** (Mihalič 2006, 190).

Podobno klasifikacijo podajajo tudi Možina in drugi (1998, 185), ki izobraževalne oblike klasificirajo na **množične izobraževalne oblike**, kjer udeleženci izobraževanja pridobivajo učno vsebino z učiteljevo neposredno pomočjo ter kjer predavatelj predava celotni skupini in komunicira z vsemi udeleženci; **skupinske izobraževalne oblike**, kjer se večja skupina udeležencev izobraževanja razdeli na več manjših skupin, ki nato opravljajo enake ali različne naloge, te pa so sestavni del izobraževalnega procesa; in **individualne izobraževalne oblike**, ki temeljijo na samostojnem delu udeležencev, pri katerem vsak naloge rešuje samostojno.

Podjetja, ki organizirano učijo svoje zaposlene, v večini uporabljajo različne oblike izobraževanja, ki jih je klasificirala Zupanova (2009, 495–499):

Tabela 2.1: Oblike izobraževanja

<i>Oblika izobraževanja</i>	<i>Opis</i>
Predavanje	Pri tej obliki izobraževanja se posreduje novo znanje večjemu številu ljudi. Predavatelj ima v tem primeru prevladujočo vlogo, saj samostojno deli znanje in informacije udeležencem. Le-ti pa imajo bolj posredno vlogo, saj med predavanjem lahko le poslušajo, gledajo in si zapisujejo.
Tečaj	Oblika, kjer se učna vsebina posreduje po nekem zaporedju in za točno določeno področje.
Delavnica	Obliko učenja, ki uporablja praktične primere in aktivno vključevanje udeležencev s skupinskim ali individualnim reševanjem nalog.
Poučevanje	Gre za metodo poučevanja, kako opravljati delovne naloge. Pomembna je pri učenju spretnosti oz. veščin.
Kroženje ali rotacija	Je metoda učenja posameznikov na različnih delovnih mestih v organizaciji.
Uvajalni program	Oblika, ki je namenjena učenju novincev pa tudi že zaposlenim za delo na novem področju ali delovnem mestu.
Programirano učenje	Gre za metodo učenja, kjer ima vlogo učitelja programirano učno gradivo. Gre za samostojno učenje preko učbenikov, avdiovizualnih gradiv ali multimedijskimi orodji.
Učenje z računalnikom	Poznamo različne načine tovrstnega učenja. To so lahko metode vaj in utrjevanja znanja, iskanja informacij, pridobivanja novega znanja ali metode poučevanja, temelječe na programiranem učenju. Najpomembnejše pa so metode eksperimentiranja s simulacijami in metode reševanja problemov.
Center za samostojno učenje	Gre za obliko, ki spodbuja samostojno učenje, kar pomeni, da ima posameznik na voljo sredstva in dostop do virov, potrebnih za učenje, katero lahko prilagaja svojim potrebam, času in sposobnostim.
Skupine za reševanje problemov	To je formalna oblika združevanja ljudi, ki se v skupini ukvarjajo s problemi ali tematikami, povezanih z delovnimi mesti in na njih prisotnih zahtevam in nalogam.
Študijske skupine	Organizirane so z namenom učenja s skupinskim delom.
Skupine za izboljšave	To so skupine za izboljšanje kakovosti ali izboljšanje proizvodnje. Oblikovane so z namenom izboljšanja organizacije dela porabe delovnega časa, materiala in sredstev ter izboljšanja kakovosti proizvodov.
Programsko usmerjene skupine	Le-te delujejo po vnaprej določenem programu dela toliko časa, dokler ne opravijo naloge in uresničijo cilja.

Vir: Zupan (2009, 495–499).

Organizacije, ki želijo zadovoljiti svoje specifične notranje izobraževalne potrebe, same izdelajo interne izobraževalne programe ter organizirajo svoje metode. To storijo takrat, ko potreb ne morejo zadovoljiti s formalnim šolskim sistemom ali s sodelovanjem z izven organizacijskimi izvajalci izobraževanj (Jereb 1998, 114). Interna izobraževanja so v organizacijah organizirana predvsem z namenom pridobivanja splošnih znanj, ki so potrebna v večjem obsegu in večjemu številu zaposlenih. Znotraj organizacije se tako lahko izvajajo funkcionalna interna izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja; usposabljanja zaposlenih na delovnem mestu in ob delu; izobraževanja in usposabljanja v okviru uvajanja zaposlenih; usposabljanja zaposlenih v obdobju izvajanja pripravništva; usposabljanja zaposlenih v poskusnem obdobju in usposabljanja v obdobju opravljanja prakse (Mihalič 2006, 190).

Eksterna izobraževanja pa so namenjena pridobivanju specifičnih strokovnih znanj, ki so potrebna v manjšem obsegu in namenjena manjšemu številu zaposlenih. Izvajajo pa se v obliki funkcionalnih eksternih izobraževanj, izpopolnjevanj in usposabljanj, izobraževanj ob delu in iz dela, samostojnih izobraževanj, izpopolnjevanj in usposabljanj ter izpopolnjevanj na konferencah, strokovnih predavanjih, posvetovanjih, seminarjih, tečajih, simpozijih, strokovnih ekskurzijah in podobno (Mihalič 2006, 190).

Ljudje se izobražujejo s pomočjo različnih virov, ki jim omogočajo pridobivati ali izpopolnjevati sposobnosti, ki jih lahko nato uporabijo bodisi v zasebnem življenju bodisi na delovnem mestu. Izobraževalne dejavnosti, ki so zasnovane zgolj na priložnosti formalnega učenja oz. pridobivanja splošnega znanja v organizaciji, zagotavljajo predvsem delodajalci, akademske ustanove, združenja ter družbe, ki pa niso edini način učenja in izobraževanja zaposlenih. Na voljo je namreč tudi nešteto neformalnih metod izobraževanj, ki se jih zaposleni poslužujejo, kot so npr. potovanja, filmi, videi, knjige, revije, časopisi, radio, televizija in internet (Hargreaves in Jarvis 1998, 16).

Izobraževalne metode botrujejo k temu, da se poskuša v izobraževalnem procesu čim učinkovitejše doseči zastavljene cilje. Metode so sicer raznovrstne, med seboj pa jih ločimo po različnih vidikih. Možina in drugi (1998, 186–188) jih klasificirajo na pasivne, aktivne in kombinirane (pasivno-aktivne) izobraževalne metode:

- **Pasivne izobraževalne metode:** metoda predavanja, metoda pripovedovanja, metoda opisovanja, metoda pojasnjevanja, metoda poročanja in metoda kazanja.

- **Pasivno-aktivne izobraževalne metode:** metoda razgovora, metoda diskusije, metoda vaj, metoda proučevanja primerov, metoda igranja vlog in metoda urjenja.
- **Aktivne izobraževalne metode:** metoda dela z besedili, metoda dogodka, projektna metoda, metoda programiranega učenja in metode učenja z računalnikom.

Kot posebne oblike in metode izobraževanja, ki potekajo v organizacijah, pa Možina in drugi (1998, 190) izpostavljajo študijske sestanke, krožke za izboljšanje proizvodnje oz. krožke za kakovost, programsko usmerjene krožke, simulacijske metode, senzitivni trening, metodo opazovanja in posnemanja, delovno mesto za urjenje, menjavanje dela in sodelovanje s šolami.

2.2.2 Cilji izobraževanja

Dewey (v Černetič 2006, 87) trdi, da je naloga izobraževanja spodbujati posameznike, da razvijejo svoj polni potencial kot ljudje, poudarek pa je predvsem na razvoju intelektualnega potenciala. Na ravni organizacije pa naj bi izobraževanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela (Jereb 1998, 101).

Izobraževanje je eden od najpomembnejših procesov znotraj strateškega menedžmenta človeških virov.¹ Ima namreč ključno vlogo pri vzdrževanju in razvoju tako individualnih kot organizacijskih sposobnosti, poleg tega pa bistveno prispeva k procesu organizacijskih sprememb. Pomembno je tudi, da izpostavimo sposobnost izobraževanja za izboljšanje kapacitete zadržanja kvalificiranih zaposlenih in s tem zmanjšanje neprostovoljnih rotacij zaposlenih. Izobraževanje je tudi znak dolgoročne zaveze organizacije svojim zaposlenim, kar posledično okrepi njihovo individualno motivacijo. Vse to vodi do večje stopnje konkurenčnosti ter k izboljšanju produktivnosti in organizacijskih rezultatov (Goméz in drugi 2004, 238).

Z nalogami izobraževalne dejavnosti pa lahko povežemo tudi njene cilje. To povezavo nam ponuja Jereb (1998, 101), ki kot cilje izobraževanja v organizaciji navaja stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev, ki je v skladu s spremembami in razvojem tehnologije,

¹ Strateški menedžment človeških virov je makro-organizacijski pristop k razumevanju vloge in funkcije upravljanja s človeškimi viri v večji organizaciji. Opredelimo ga lahko kot vse tiste aktivnosti, ki vplivajo na vedenje posameznikov pri njihovem prizadevanju oblikovanja in implementiranja strateških potreb organizacije. Drugače rečeno je strateški menedžment človeških virov vzorec načrtovanih razporeditev in aktivnosti človeških virov, namenjenih za omogočanje doseganja organizacijskih ciljev (Wright in McMahan 1992, 298).

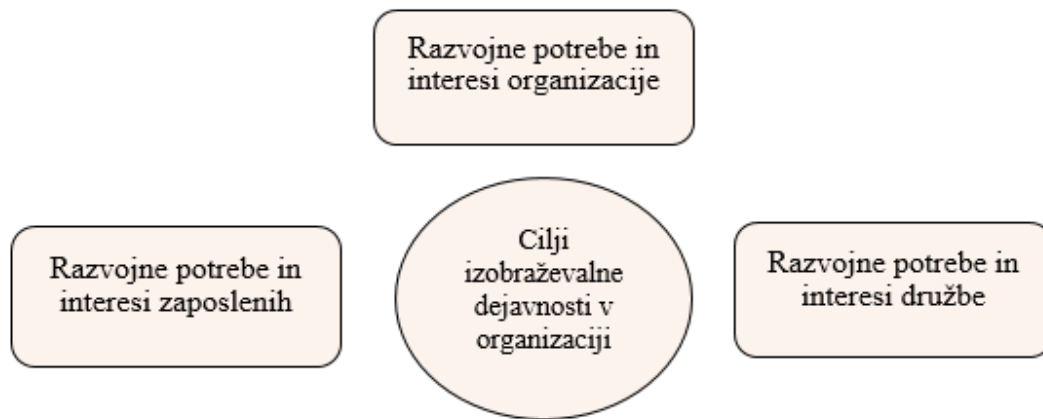
organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov; načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje; nenehno preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov; pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja; dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja; vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi ter uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

Možina in drugi (1998, 182) celotno področje izobraževanja delijo **kognitivne cilje**, ki pokrivajo področje razuma, oblikovanja, obvladovanja znanj, pojmov in spretnosti, **motorične cilje**, ki pokrivajo področje gibanja, razvoja gibalnih spretnosti in veščin, ter **afektivne cilje**, ki pokrivajo področje vedenja, oblikovanja odgovornosti, stališč in vrednot.

Po Florjančiču in drugih (1999, 129–130) je izobraževanje v osnovi proces pridobivanja znanj, spretnosti in navad. Na podlagi same vsebine pridobivanja tega pa klasificirajo cilje izobraževanja v tri skupine. Te so **spoznavni cilji**, ki jih je možno opredeliti kot znanje, razumevanje, aplikacijo pridobljenega znanja za obstoječe in nove rešitve ter kritični odnos do pridobljenega znanja; **cilji vzgojnega področja**, kjer gre predvsem za posredovanje delovnih navad. Konkretnije pa so cilji vzgojnega področja odzivanje na dražljaje okolja, kritično sprejemanje, razvoj celovitega značaja, oblikovanje sistema vrednot, kritični odnos do strokovnih vrednot ter moralnih norm okolja ter drugi; in **cilji psihomotoričnega področja**, ki se osredotočajo na pridobivanje psihomotoričnih spretnosti. Udeleženci izobraževanja se morajo naučiti specifične telesne gibe, ki so potrebni za uspešno opravljanje posameznih poklicev, spoznati morajo značilnosti nebesednega sporočanja in pridobiti govorne spretnosti.

Vsako izobraževanje je pravzaprav usmerjeno k doseganju določenih ciljev. Ti pa izhajajo iz družbenih in ekonomskih potreb, razvojnih potreb organizacije in potreb posameznikov (Možina in drugi 2002, 216). Lahko bi jih imenovali kot tisti dejavniki, ki pravzaprav vplivajo na opredelitev ciljev in nalog izobraževalne dejavnosti v organizacijah (Jereb 1998, 102). Grafično so predstavljeni na sliki 2.1.

Slika 2.1: Dejavniki, ki opredeljujejo cilje in naloge izobraževalne dejavnosti v organizacijah.



Vir: Jereb (1998, 102).

Noe (2009, 5) pravi, da je cilj izobraževanja zaposlenih, da obvladajo znanje, veščine in vedenja, ki jih organizacije poudarjajo znotraj izobraževalnih programov, ter da aplicirajo našete v svoje vsakodnevne aktivnosti.

3 NAGRAJEVANJE

Najpomembnejši dejavnik v organizaciji so nedvomno ljudje, zato je ena od pglavitnih strategij menedžmenta organizacije investiranje v zaposlene. Organizacije skušajo razvijati, motivirati in povečati uspešnost zaposlenih z različnimi orodji UČV, kjer pa je nagrajevanje oz. sistem nagrajevanja pglavitna praksa (Güngör 2011, 1511). Ko se ukvarjamo z nagrajevanjem, se pravzaprav sprašujemo, kako nagraditi ljudi v skladu z njihovo pomembnostjo za organizacijo, kar se nanaša tako na finančne kot nefinančne nagrade. To so vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih delodajalec dá zaposlenemu v zameno za njegovo doseganje pričakovanih delovnih rezultatov oz. pričakovano doseženo uspešnost. Nagrajevanje zaposlenih ima ključno vlogo pri pridobivanju novih delavcev in velik pomen tako za zaposlene kot delodajalce. Medtem ko zaposlenim predstavlja plača temeljni vir preživetja, dodatne ugodnosti pa boljše zdravstveno varstvo in druge prednosti, pa delodajalcem to predstavlja dejavnik, ki vpliva na stroške poslovanja in sposobnost prodaje produktov na trgu po konkurenčni ceni. Tako odločitve, ki jih delodajalci sprejmejo glede nagrajevanja, vplivajo na njihovo sposobnost tekmovanja za zaposlene na trgu delovne sile, saj lahko privabijo ali odvrnejo novi kader, že zaposlene pa obdržijo ali pa povzročijo njihov odhod iz podjetja (Lipičnik 1998; Treven 1998; Zupan 2001; Armstrong 2002). Pomanjkanje

nagrad lahko povzroči neprijetno okolje, kar zmanjšuje delovno prizadevanje zaposlenih in lahko privede do njihove odpovedi. Iz tega razloga imajo nagrade velik pomen. Glavni cilj nagrad je torej privabiti in obdržati zaposlene, jih motivirati za doseganje visoke stopnje delovne uspešnosti in v njih izzvati ter okrepiti želeno ravnanje oz. vedenje (Bustamam in drugi 2014, 393).

3.1 Sistem nagrajevanja

Znotraj večine organizacij operirajo številni sistemi nagrajevanja, ki so pogosto uporabljeni kot ključno orodje menedžmenta, s katerim se preko vplivanja na individualna in skupinska vedenja prispeva k učinkovitosti organizacije (Kerrin in Oliver 2002, 322). Sistemi nagrajevanja imajo znaten vpliv na organizacijsko sposobnost pridobivanja, zadržanja in motiviranja potencialnih zaposlenih ter s tem na višanje stopnje uspešnosti (Barber in Bretz v Güngör 2011, 1511). Oblikujejo jih politike, procesi in prakse organizacije z namenom nagrajevanja prispevka, sposobnosti in inventivnosti zaposlenih. Gre pravzaprav za filozofijo, strategijo, politiko, načrtovanje in procese, ki jih organizacija uporablja za razvoj in vzdrževanje svojega sistema nagrad in ki vsebujejo dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih določanja tipov in ravni plač, ugodnosti pri delu in drugih oblik nagrad (Lipičnik 1998; Armstrong 2002).

Sistem nagrajevanja je sestavljen iz finančnih nagrad in ugodnosti zaposlenih, ki skupaj oblikujejo skupne prejemke. Sistem dopolnjujejo tudi nefinančne nagrade in v številnih primerih proces upravljanja uspešnosti. Kombinacija finančnih, nefinančnih nagrad in ugodnosti zaposlenih oblikuje celotni sistem nagrajevanja. Glavni elementi tega so **proces** za merjenje vrednosti delovnih mest, prispevka posameznikov na teh mestih ter obseg in raven prejemkov zaposlenih, ki jih je treba zagotoviti. Ti procesi zajemajo vrednotenje delovnih mest in upravljanje uspešnosti; **prakse** za motiviranje ljudi z uporabo finančnih in nefinančnih nagrad, pri čemer prve sestavljajo osnovno in variabilno plačo ter dodatke, druge pa so zagotovljene predvsem skozi učinkoviti menedžment in vodenje, samo delo in priložnosti za razvoj veščin in karier zaposlenih; **strukture**, ki povezujejo raven plače in dodatkov z vrednostjo položaja v organizaciji in ki zagotavljajo možnosti za nagrajevanje ljudi v skladu z njihovo delovno uspešnostjo, usposobljenostjo, veščinami in ali izkušnjami; **sheme** za zagotavljanje finančnih nagrad in spodbud ljudem skladno z individualno, skupinsko ali organizacijsko delovno uspešnostjo in **postopki** za ohranjanje sistema in

zagotavljanje, da deluje učinkovito, fleksibilno in ustvarja denarno vrednost (Armstrong 2002, 4).

V osnovi sistem nagrajevanja torej ločujemo na **denarne** in **nedenarne nagrade**. Prve vključujejo plačo in njeno povečanje ter ugodnosti pri delu, druge pa vsebujejo napredovanje, avtoriteto, odgovornost, izobraževanje, spoštovanje, pohvalo, sodelovanje pri odločitvah, dopust, udobno delovno mesto, družbene aktivnosti, povratno zanko, fleksibilen delovnik, oblikovanje dela, priznanja, socialne pravice in podobno (Yang v Güngör 2011, 1512). Poleg osnovne delitve sistema nagrajevanja poznamo tudi bolj dinamično klasifikacijo vsebine sistema. Tako naj bi sistem nagrajevanja v celoti zajemal finančne in nefinančne nagrade; ugodnosti pri delu; sistem nagrajevanja delovne uspešnosti; procese merjenja, kjer gre za vrednotenje dela in posameznika; motiviranje; dodatke, kot so nagrade za vloge, pristojnosti, zmožnosti in izkušnje oz. raven ter položaj posameznika v organizaciji; sinhronizirane in spodbujevalne sisteme nagrajevanja; postopke, kot so varovanje učinkovitosti sistema in razvijanje odnosa zaposlenih do plače ter temeljit nadzor obstoječega sistema nagrad (Merkač Skok 2005, 199–200). Na motivacijo zaposlenih vpliva oboje, denarno in nedenarno nagrajevanje. Prvo je tipično vodeno s strani organizacije in ni pod neposrednim vplivom zaposlenih, medtem ko nedenarne nagrade temeljijo na pozitivnih ocenah in vrednotenju, ki izhajajo iz njihovega dela (Stumpf in drugi 2013, 21).

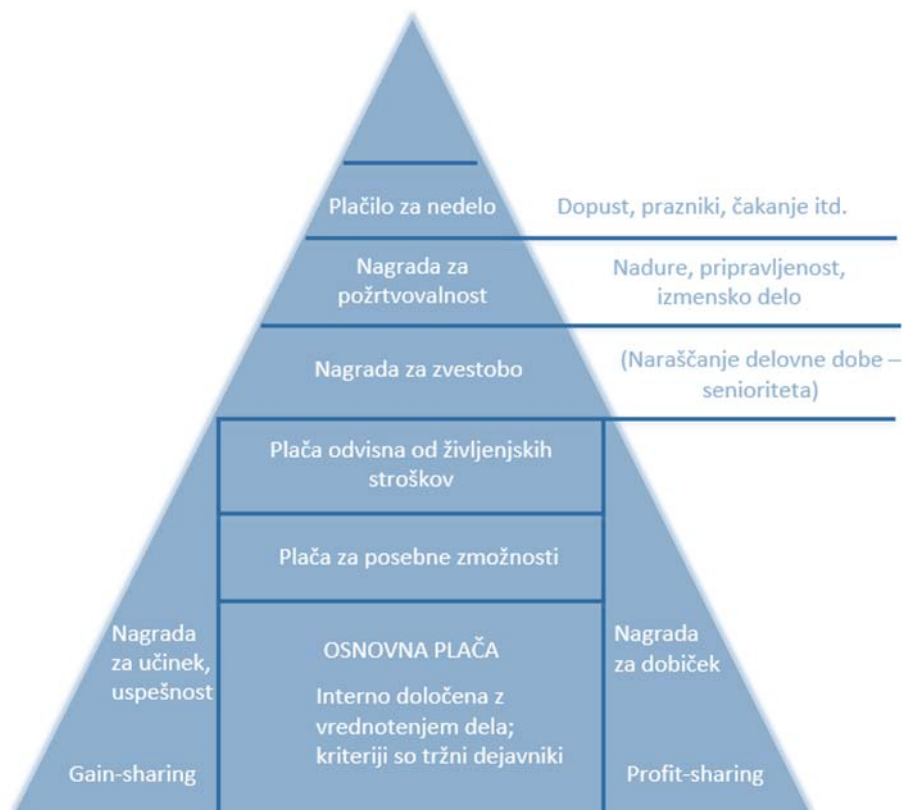
3.1.1 Plače in denarno nagrajevanje

Sistemi plač in nagrajevanja so pravzaprav procesi, ki strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote prevajajo v delo. Delujejo torej kot vezivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. S temi sistemi podjetje opredeli, kako bo svoje zaposlene spodbujalo k določenemu in želenemu vedenju ter delu. Med drugim so tudi del zaposlitvene pogodbe in določajo naravo med zaposlenimi ter delodajalci (Zupan 2001, 118).

Plača je mešanica različnih elementov. V glavnem gre za transakcijo, ki jo delodajalec opravi v zameno za določen čas, veščine, zavzetost in zvestobo. Po drugi strani pa plača predstavlja tudi statusni simbol in dejavnik življenjskega standarda. Zelo verjetno lahko postane orodje diskriminacije med spoloma in družbenimi razredi. Lahko pa jo razumemo tudi kot nekaj, kar ima velik vpliv na to, kako zaposleni vrednotijo svojo zaposlitev (Torrington in drugi 2005, 594).

Plača in nagrajevanje zaposlenih naj bi sodila med psihološke stimulatorje za delo. Iz tega razloga so podjetja pozorna, kako določajo višino plače, da bo ta zaposlenim omogočala normalno življenje, hkrati pa vplivala na njihovo zavzetost za delo. Izkazalo se je tudi, da ne samo višina, temveč tudi razlog za plačo precej vpliva na zavzetost za delo. Pri določanju višine (osnovne) plače se uporabljajo rezultati vrednotenja dela, zahtevnost dela, uspešnost zaposlenih, posameznikov ali skupin, uspešnost celotnih organizacijskih enot, ustvarjalnost, inovativnost in podobno, ki prispevajo k uspešnosti organizacije ali celo družbe. Sistem plač, ki je prisoten v določeni organizaciji, je praviloma odvisen samo od nje in ciljev, ki naj bi jih zaposleni dosegli, zato je zaželeno, da na podlagi veljavnih predpisov in svojih ciljev vsaka organizacija oblikuje svojo strukturo plač, katere primer je prikazan na spodnji sliki. Vsak del plače ima za vsako podjetje določen pomen in deluje kot svojevrstno orodje (Lipičnik 1998, 208–209).

Slika 3.1: Struktura plač v podjetju



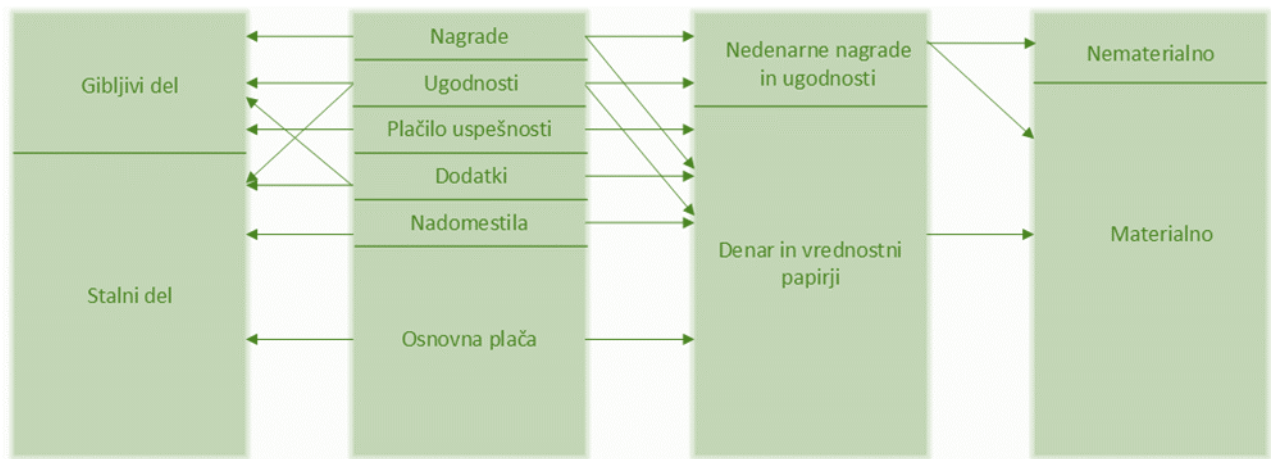
Vir: Lipičnik (1998, 208).

Zaposlenim plača in nagrajevanje predstavljata plačilo za njihov vloženi trud ter priznanje za dosežke, znanje in sposobnosti. Hkrati jim plača zagotavlja osnovni vir sredstev za življenje

(Zupan 2009, 525). Denar je sicer močan, vendar ne edini motivator. Slednjega predstavlja tistim, ki pričakujejo, da bodo za svoje delo prejeli ustrezno finančno nagrado. Po drugi strani pa imamo veliko ljudi, ki delajo in v zameno ne pričakujejo nagrade (Možina in drugi 1998, 253–254). Denarne nagrade so torej med najmočnejšimi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo in delo zaposlenih, hkrati pa v organizacijo privabljajo in zadržujejo najuspešnejše. Razlog za to je v dejstvu, da denar oz. denarne nagrade omogočajo zadovoljevanje osnovnih potreb, kot so hrana in dom, ter višjih potreb, kot so pripadnost skupini, prejetje spoštovanja od drugih in doseganje mojstrstva pri svojem delu (Aguinis in drugi 2012, 243).

Denarno nagrajevanje ločimo na **stalni** in **gibljivi** del denarnega nagrajevanja oz. prejemkov zaposlenih. Prvi je odvisen od tega, kakšno delo zaposleni opravlja, drugi pa od tega, kako dobro to delo opravlja. Stalni del je po navadi enak za enaka dela, gibljivi pa se spreminja glede na uspešnost vsakega posameznika. Največji delež stalnega dela predstavlja osnovna plača, ki jo zaposleni prejme za uspešno opravljeno delo in opravljeno določeno število ur. Stalni del sestavljajo tudi nadomestila plače za upravičene odsotnosti, kot so dopusti, prazniki in bolezenski izostanki ter dodatki in ugodnosti, kot so na primer dodatki za težke delovne razmere, nočno delo in delovno dobo. V gibljivi del pa v celoti sodijo nagrade in plačilo za uspešnost zaposlenega. Na delovno mesto so vezane tudi določene ugodnosti. Armstrong kot poglobitve izpostavi tiste, ki so povezane z osebno varnostjo (zdravstveno varstvo, zavarovalno kritje, nadomestilo plače za bolniško odsotnost, odpravnine in karierno svetovanje), denarno pomočjo (posojila podjetja, pomoč pri hipoteki, pomoč pri kritju stroškov premestitve osebja in podobno), osebnimi potrebami (materinski in očetovski dopust, dopust iz osebnih razlogov, varstvo otrok, svetovanje pred odhodom v pokoj, športne in socialne ustanove in popust na proizvode ali storitve podjetja), službenimi avtomobili in prostovoljnimi ugodnostmi (prostovoljna zavarovanja) (Armstrong 2007; Zupan 2009).

Slika 3.2: Struktura plače in nagrajevanja



Vir: Zupan (2009, 526).

»Osnovna plača je raven plače (fiksna plača), ki izvira iz dela« (Lipičnik 1998, 192). Določi se jo glede na zahtevnost dela, ki je določeno v pogodbi o zaposlitvi, ki jo je sklenil delavec (Zakon o delovnih razmerjih, 127. čl.). Jensen in drugi (2007, 97) pravijo, da je osnovna plača temelj vsakega dometa denarnega nagrajevanja in najvidnejša komponenta večini zaposlenih. Vsaka plača je ogledalo povezave med individualnimi napori in prizadevanji ter vrednotenje teh od organizacije.

K osnovni plači pa se nato lahko dodajajo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj ter plačila za posebne zmožnosti. Če se ti dodatki ne vključijo v osnovno plačo, jih dodajo v variabilni del. Ti dodatki vključujejo (Možina in drugi 1998; Zupan 2009) **plačilo individualne uspešnosti**, ki povečuje osnovno plačo ali pa nastopa v obliki bonus sistema in je odvisno od dosežene uspešnosti posameznikov; **bonusi**, ki predstavljajo nagrade za uspešno delo in se izplačujejo v enkratnih zneskih; **nagrada za storilnost**, kjer gre za nagrade, ki so povezane z doseganjem postavljenih ciljev; **provizije**, ki predstavljajo posebno obliko nagrad za storilnost; **plačilo servisne dejavnosti**, ki se povečuje v konstantnih korakih po določeni lestvici, kar pa je odvisno od vrste lestvice in dejavnosti, v kateri je uporabljena; **plačilo za zmožnosti**, ki se imenuje tudi plačilo za izobrazbo; **plačilo pristojnosti**, ki je odvisno od ravni pristojnosti, katero je dosegel posameznik glede na svoje zmožnosti in razvoj; **plačilo za osebni razvoj** je plačilo, ki ga dobijo ljudje za povečanje odgovornosti, ki so jih sprejeli s svojim napredovanjem, in **dodatki**, ki jih zaposleni prejmejo na nadurno delo, izmensko delo in podobno.

3.1.2 Nedenarno nagrajevanje

Nedenarno nagrajevanje vključuje predvsem pozitivno psihološko stanje posameznikov, ki ga spremljajo občutki strasti, energije in entuziazma. Temelji na pozitivno vrednotenih izkušnjah, ki jih posameznik pridobi iz svojega dela oz. opravljanja delovnih nalog. Ti občutki krepijo in vzbujajo prizadevanje zaposlenih, hkrati pa za njih in njihovo osebnost naredijo delo izpolnjujoče (Tymon in drugi 2010, 111).

Nedenarne nagrade so koristi, ki jih uživajo zaposleni za svojo delovno uspešnost ali lojalnost. Na nefinančni način se jih lahko motivira različno, zato bi morali delodajalci prilagoditi nagrade svoji delovni sili. Težko je določiti, katere nagrade so najboljši motivator, saj so odgovori na to vprašanje najverjetneje subjektivni. Eden od boljših pristopov za reševanje tega je, da se zaposlenim ponudijo različne nagrade. Nagrajevanje izjemne delovne uspešnosti in trdega dela se lahko pokaže v zahvaljevanju zaposlenim in javni objavi ter priznanju njihovega truda. Prav tako lahko nagrada vsebuje zagotavljanje napredovanja, povečanje zavarovalnega kritja, prirejanje skupinskih dogodkov, zagotavljanje plačanih prostih dni ter učinkovitega kariernega upravljanja in zagotovitev, da imajo zaposleni jasne karierne poti, ki jim ponujajo različna usposabljanja in tečaje novih veščin ali jezikov. Zaposleni bi morali dobiti tako spodbude kot nagrade. Oboje ima znaten pomen, saj jih motivira za svoje nadaljnje delo in delovno uspešnost (Whitaker 2010).

Mihaličeva (2006, 216) poudarja, da imajo danes vedno večjo vlogo in učinek nederarne nagrade, med katerimi priporoča napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja; horizontalno in vertikalno napredovanje; omogočanje odgovornejšega in zahtevnejšega dela; dodatni prosti dnevi; omogočanje soudeležbe pri lastništvu; javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci; zagotovitev boljših delovnih pogojev; dajanje večje podpore in izkazovanja zaupanja; omogočanje večjih izzivov pri delu in različne simbolne nagrade.

Delodajalci in zaposleni se vse bolj zavedajo pomembnosti nefinančnih nagrad in z njimi povezanih prednosti. Tovrstne nagrade, kot so pohvala in priznanje², so prepoznane kot motivacijska orodja za zaposlene in jih zato delodajalci uporabljajo za povečanje njihove učinkovitosti oz. delovne uspešnosti (Schlechter in drugi 2015, 279). Nelson (v Laakso 2012, 21) prav tako trdi, da sta pohvala in priznanje najučinkovitejši nederarni nagradi, ki si jo

² Primarni cilj priznanja je izraziti cenitev prizadevanj in dosežkov zaposlenih. Priznanje je lahko preprosto in neformalno v obliki verbalne ali zapisane pohvale, po drugi strani pa je lahko tudi sofisticirano in formalno kot zahvala v imenu celotne organizacije. Privlačnost tovrstnih nagrad je v tem, da predstavljajo fleksibilno, poceni in potencialno učinkovito alternativo za običajne dodatke. Redna priznanja ter pohvale dosežkov in prispevkov zaposlenih so lahko izjemno močna dopolnitev v organizacijski strategiji nagrajevanja (Shields 2007, 387–388).

zaposleni želijo slišati oz. dobiti, saj pravzaprav želijo čutiti pomembnost na svojem delovnem mestu.

Tudi Ryan (v Aktar in drugi 2012, 10) navaja, da so nedenarne nagrade lahko izjemnega pomena za zaposlene, hkrati pa delujejo zelo motivacijsko pri izboljšanju njihove delovne uspešnosti. Prav tako pravi, da kreativna uporaba personaliziranih nedenarnih nagrad okrepi pozitivna ravnanja zaposlenih in jih učinkovito zadržuje v podjetju. Pomembno je, da podjetja vedo, da tovrstne nagrade ne stanejo veliko, zaposlenim pa so neprecenljive.

3.2 Cilji sistema nagrajevanja

Pred uvedbo ali prenovo sistema nagrajevanja v podjetju je treba vedno najprej definirati cilje, k temu pa botrujeta dva razloga, in sicer definirani cilji pomagajo posameznikom in skupinam razumeti, kaj se od njih pravzaprav pričakuje, ter samo na podlagi jasno opredeljenih ciljev je možno postaviti kriterije za merjenje in uporabljanje sistema nagrajevanja. Cilji vpeljave ali prenove celotnega sistema nagrajevanja pa so lahko razvoj takega sistema nagrajevanja, ki bo prispeval k doseganju organizacijskih ciljev in zadovoljevanju želja posameznikov glede nagrade in prepoznavanja; podpora strukturnih procesov in sprememb; posebno osredotočanje na doseganje kakovosti, inovativnosti in timsko delo; prilagodljivo delovanje, kar je možno doseči z dajanjem pooblastil neposrednim vodjem; priporočljiva zamenjava statične strukture sistema, ki bazira le na internih razmerjih z razvojno, ki bo temeljila na procesih in ravneh pristojnosti; nagrajevanje po uspešnosti bi moralo jasno izražati nov in drugačen pristop k nagrajevanju; posvečanje pozornosti prožnemu sistemu ugodnosti in nagrajevanju po uspešnosti; vključenost menedžerjev, zaposlenih in njihovih predstavnikov v oblikovanje sistema nagrajevanja; vključenost jasno opredeljenih kontrolnih točk, s katerimi je možno nadzirati delovanje sistema in ali daje zelene rezultate ali ne; ne nazadnje pa mora biti v načrt sistema nagrajevanja vključen tudi podrobnejši postopek dela z vsemi fazami projekta, kjer naj bi se razdelilo odgovornosti posameznih članov organizacije, ki sodelujejo pri projektu prenove sistema, poleg tega pa je potrebno določiti še roke in videz izdelkov po posameznih fazah (Lipičnik 1998, 205–206).

Chelladurai (2006) ponudi skupek pglavitnih ciljev sistema nagrajevanja v organizacijah, in sicer pravi, da je primarni cilj **pridobivanje in zadržanje dobrih zaposlenih**. Vse organizacije z enakega ali drugačnega področja namreč med sabo tekmujejo pri iskanju in zadržanju produktivnih zaposlenih, zato je učinkovit sistem nagrajevanja tisti, ki konkurira sistemom podjetij, ki iščejo določene vrste kompetenc ter talentov in ki je privlačen

morebitnim kandidatom. Kot drugi cilj avtor izpostavi **zmanjševanje absentizma**. Na tej točki Lawler (v Chelladurai 2006, 200) svetuje, da lahko organizacije oblikujejo tak sistem nagrajevanja, s katerim bodo povezale dodatke in druge ugodnosti s stopnjo udeležbe na delu, posledično pa zmanjšale absentizem zaposlenih.

Spodbujanje delovne uspešnosti nastopa kot naslednji cilj, ki nakazuje, da je organizacijska učinkovitost tesno povezana z delovno uspešnostjo zaposlenih. Obstaja pomembna povezava med delovno uspešnostjo in nagradami ter predstavlja močan dejavnik, ki vpliva na poznejšo uspešnost oz. delovno zmogljivost. V skladu s tem lahko nagrada spodbudi delovno uspešnost pod določenimi pogoji, ki so privlačnost nagrade posameznikom, vezanost nagrade na določeno stopnjo delovne uspešnosti in če nagrado posameznik zazna kot dosegljivo. Pomembno je, da se organizacije zavedajo, da čeprav nagrade pomenijo nagrajevanje pretekle delovne uspešnosti, tudi znatno vplivajo na motivacijo za prihodnjo uspešnost (Chelladurai 2006, 200).

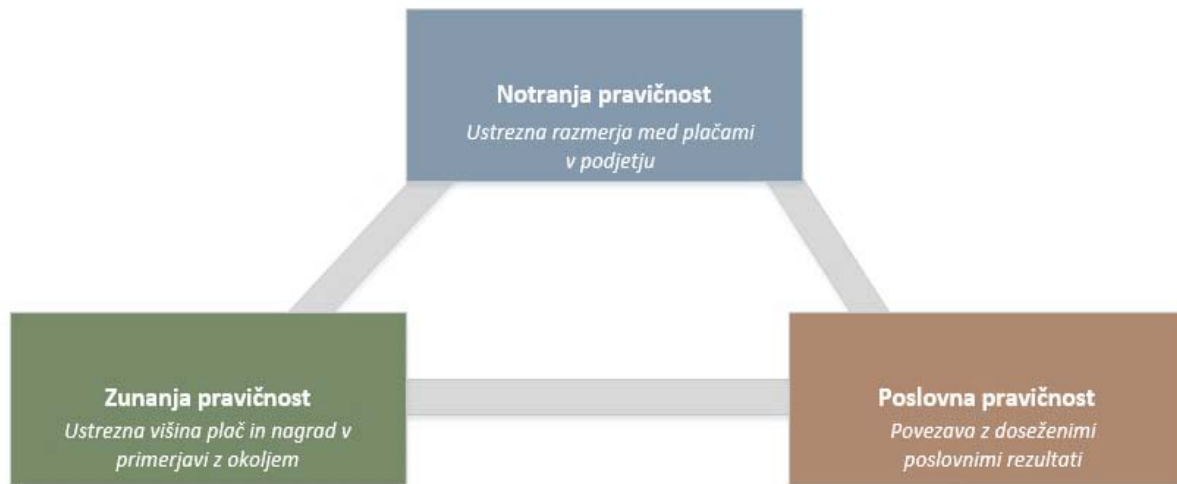
Četrti cilj poudarja **razvoj veščin oz. usposobljenosti zaposlenih**. Organizacije lahko okrepijo svojo učinkovitost z uporabo nagrad za povečanje usposobljenosti svojih delavcev. Tako lahko razvijejo take sisteme nagrajevanja, ki bodo poskrbeli, da nagrado prejmejo tisti posamezniki, ki so razvili svoje veščine ter posledično prispevali k višji produktivnosti in učinkovitosti organizacije. **Uresničevanje organizacijske kulture in strateških ciljev** je naslednji cilj, znotraj katerega lahko organizacije na svojo učinkovitost vplivajo skozi negovanje in vzdrževanje svoje kulture, ki spodbuja določene cilje in namene organizacije. Sistemi nagrajevanja lahko namreč natančno oblikujejo kulturo ravno zaradi svojega pomembnega vpliva na motivacijo, zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih (Chelladurai 2006, 200–201).

Kot zadnji cilj pa avtor navaja **opredeljevanje in krepitev organizacijske strukture**. Sistemi nagrajevanja lahko tudi definirajo in okrepijo organizacijsko strukturo, ki predstavlja statusno hierarhijo. Le-ta pa je najbolj smiselna takrat, ko organizacija potrebuje razmeroma togo birokratsko vedenje in močno motivacijo ljudi za premik navzgor po organizacijski hierarhiji (Chelladurai 2006, 201).

Pomembno je, da mora biti sistem nagrajevanja pravičen za zaposlene in podjetja. Tu govorimo o trikotniku pravičnosti (Slika 3.3), ki naj bi ga upoštevali pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja. Vrh trikotnika oz. notranjo pravičnost dosežemo tako, da ustvarimo ustrezna razmerja med plačami v podjetju. Zunanjo pravičnost dosežemo z ustrežno višino

plač in nagrad v skladu z okoljem, poslovno pravičnost pa z ustrezno povezavo plač in nagrad z uspešnostjo (Zupan 2001, 122).

Slika 3.3: Trikotnik pravičnosti



Vir: Zupan (2001, 122).

Določanje primerne stopnje plačila in ugodnosti je v samem osrčju upravljanja sistema nagrajevanja. Koncept pravičnosti v povezavi s plačili je neizogiben in zahteva določene primerjave. Nemogoče je določiti, ali je nekdo pravično plačan, dokler ni znano, kako so plačani vsi drugi. Iz tega razloga so razlike in relativnosti osrednji dejavnik koncepta enakosti pri določanju plač (Robinson v White 2000, 25). Zaposleni, ki čutijo, da organizacija, nadrejeni in sodelavci z njimi ravnajo pravično, so tudi bolj motivirani in uspešnejši pri delu kot tisti, ki svoje delovno okolje zaznavajo kot nepravično (Hartmann in Slapničar 2012, 4284).

Sistemi nagrajevanja skrbijo, da je prispevek zaposlenih v organizaciji opažen in priznan tako v denarnem kot nedenarnem pomenu. Vsesplošni cilj je torej pošteno, enakopravno in dosledno nagraditi ljudi glede na njihovo vrednost v organizaciji. To v nadaljevanju pelje do doseganja organizacijskih strateških ciljev. Cilje nagrajevanja lahko klasificiramo na nagrajevanje ljudi glede na vrednost, ki jo ustvarijo; usklajevanje praks nagrajevanja s poslovnimi cilji in z vrednotami ter potrebami zaposlenih; nagrajevanje pravih stvari zato, da izrazimo pravo sporočilo o tem, kakšna ravnanja in rezultati so pomembni; pomoč pri privabljanju in zadržanju visokokakovostnih ljudi, ki jih organizacija potrebuje; motiviranje ljudi ter njihove angažiranosti ter zavzetosti in razvoj kulture visoke delovne uspešnosti. Te cilje lahko organizacije dosežejo z razvojem in implementacijo strategij, politik, procesov in

praks, ki temeljijo na organizacijski filozofiji, operirajo skladno z načeli pravičnosti, funkcionirajo pošteno, enakopravno, dosledno in pregledno, so usklajene s poslovno strategijo, ustrezajo organizacijski kulturi in so primerne za pomoč pri razvijanju kulture visoke poslovne in delovne uspešnosti (Armstrong 2007, 3–4).

4 INOVATIVNOST

4.1 Opredelitev osnovnih pojmov

V nadaljevanju bom opisala nekaj pojmov, ki se navezujejo na inovativnost zaposlenih in pri katerih je pomembno, da jih med seboj razlikujemo. Začela bom z ustvarjalnostjo, ki predstavlja pogoj za inovativnost, vendar je z njo pogosto pomotoma enačena. Opredelitve pa bosta deležna tudi pojma invencija in inovacija, ki sta pomembna pri razumevanju celotnega inovacijskega procesa.

4.1.1 Ustvarjalnost

Pojem ustvarjalnosti je deležen definicij z različnih vidikov. Nekatere opredelitve se osredotočajo na naravo miselnega procesa in intelektualno aktivnost kot orodja za generiranje novih rešitev problemov. Spet druge ustvarjalnost povezujejo z osebnimi karakteristikami in intelektualnimi sposobnostmi posameznikov, nekatere pa se osredotočajo na različne kvalitete produktov in rezultate ustvarjalnih poskusov (Martins in Terblanche 2003, 67).

Ustvarjalnost lahko opredelimo kot oblikovanje novih idej proizvodov, storitev in postopkov. Gre za spretnost razmišljanja in početje novih stvari, ustvarjanje novih, koristnih, originalnih in uporabnih idej, ki generirajo povsem začetni del inovativnosti. S preprostimi besedami lahko ustvarjalnost opišemo kot kreiranje in razvijanje novih, uporabnih in drugačnih proizvodov ali storitev z uporabo informacij, ki jih imajo posamezniki znotraj organizacije (Celik in drugi 2014, 101).

Ustvarjalnost lahko definiramo kot produkcijo izdelkov, idej ali postopkov, ki izpolnjujejo dva pogoja, in sicer novost in originalnost ter pomembnost in uporabnost za organizacijo (Oldham in Cummings 1996, 608). Sicer je ustvarjalnost pomembna v samem procesu inoviranja, vendar je treba postaviti ločnico med pojmom ustvarjalnost in inovativnost, saj se ju pogosto ne razlikuje. Gurteen (1998, 6) razume ustvarjalnost kot proces ustvarjanja idej, medtem ko inovativnost kot implementacijo teh idej. Kanter (v De Spiegelaere in drugi 2013, 205) pa ustvarjalnost povezuje z osredotočanjem na ustvarjanje idej, inovativnost pa z

zajemanjem vsega vedenja in ravnanja zaposlenih, ki se nanaša na celoten inovacijski proces.³ Sternberg in Lubart (v Momeni in drugi 2012, 84) opredelita ustvarjalnost kot sposobnost ustvarjanja dela, ki je novo (originalno in nepričakovano) in primerno (uporabno in prilagodljivo). Torej na splošno lahko ustvarjalnost razumemo kot neko uporabno novost, ki izdelkom in storitvam doda vrednost (Plambech in Konijnendijk van den Bosch 2015, 255).

Taylor in Callahan (2005, 247) pravita, da ustvarjalnost kot vidik fizičnega, socialnega, kognitivnega in celo duhovnega razvoja presega individualno, skupinsko in organizacijsko učenje in zmogljivosti. Gardner (v Taylor in Callahan 2005, 253) ustvarjalnost definira z vidika individualnega reševanja problemov in pravi, da je ustvarjalen posameznik oseba, ki redno rešuje težave in probleme ali pa opredeljuje nova vprašanja na način, ki se obravnava kot nov.

4.1.2 Invencija

Invencija je vsaka nova zamisel, ki obeta. Iz nje nastane inovacija, vendar šele, ko jo nekdo razvije do popolne uporabnosti in ko jo nato odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo (Mulej 2002, 11).

Invencija lahko rešuje problem ali nerešeno potrebo, vendar ni nujno, da se bo v prihodnje tudi izkazala kot uporabna (Imam idejo! 2015).

Po Devetaku (v Likar 2002, 18) »invencija predstavlja idejo, opis ali model za novo ali izboljšano sredstvo, proces ali sistem«. Razume jo kot »proces kreacije novega znanja z opazovanjem okolice in razmišljanjem, kako bi se obstoječe znanje lahko izboljšalo ali prilagodilo specifičnim pogojem«. Je torej pojav novih znanj, ki jih lahko teoretično in praktično dokažemo (Devetak v Likar in drugi 2006, 30).

»Invencija pomeni stopnjo znanja oz. proces ustvarjanja novega znanja na nekem produktu« (Berginc in Krč 2001, 158).

Invencijo se pogosto meri v smislu sposobnosti patentiranja ideje. Ko je to doseženo, lahko govorimo o dejanski invenciji. Uspeh ali neuspeh te je odvisen, ne le od idej, ki jih izbere organizacija, temveč tudi od učinkovitosti upravljanja njihove implementacije. Invencijo

³ Inovacijski proces je preprosto definirano organizirano in nadzirano zaporedje aktivnosti, kjer so inputi v obliki inovativnih idej transformirani v outpute, ki nato nastopajo v obliki inovacij. Gre za proces prepoznavanja potreb strank in inovacijskih priložnosti, ustvarjanja inovativnih idej, delovanja z informacijami in znanjem, nanašajočimi se na inoviranje, uresničevanja inovacijskih aktivnosti in zagotavljanja uspešne širitve inovacij med stranke oz. potrošnike (Lendel in drugi 2015, 862).

lahko razumemo kot ustvarjanje nečesa, ki še čaka na odziv in poželenje strank (O'Sullivan in Dooley 2009, 6).

Likar (2002, 18) pravi, da je invencija prvi korak do inovacije in predstavlja zamisel, ki je razvita do uporabe, ki služi končnemu uporabniku. Nadalje invencijo definira kot novo, obetavno zamisel, ki ima potencial, da postane koristna. Nanaša pa se lahko na nov izdelek, storitev, proces ali sistem (Likar 2006, 11).

4.1.3 Inovacija

Večina uporabljenih definicij inovacije se nanaša na novost, ki jo Johannessen in drugi (2001, 22) raziskujejo s postavitvijo treh vprašanj: Kaj je novo? Kako novo je? Komu je novo? Schumpeter (v Peters 2008, 21) inovacijo definira kot delovanje novih stvari ali delovanje stvari na nov način. Da bi bila ta definicija nekoliko natančnejša, je inovacijo opredelil kot eno od naslednjih petih aktivnosti: vpeljava novega proizvoda ali kvalitativna sprememba že obstoječega proizvoda; implementacija proizvodne metode, ki predstavlja novost v industriji; odprtje novega trga; pridobitev novih virov za surove materiale in druge vložke ter spremembe v industrijski organizaciji (npr. monopolizacija industrije).

Inovacija je preprosto povedano imeti in aplicirati novo idejo. Gre za ustvarjanje novega ali prerazporejanje že obstoječega. Številni proizvodi, ki jih obravnavamo kot inovativne, pogosto bazirajo na idejah drugih ali na predelavi že obstoječih produktov na neki nov način, ki se izkaže za uspešnega v očeh potrošnikov (Sarkar 2007, 1). Pri inovaciji gre za spremembo, ki je vpeljana v ekonomski proces z namenom učinkovitejše izrabe obstoječih virov. Inovacija v obstoj prinese nekaj povsem novega. Pomeni, da ustvarjalno in uspešno idejo učinkovito ter dobičkonosno udejanjimo na trgu in jo torej uspešno implementiramo (Berginc in Krč 2001, 158).

Drucker (1993, 19) inovacije neposredno poveže s podjetništvom. Zanj je inovacija specifično orodje podjetnikov ali sredstvo, s katerim izkoriščajo spremembe kot priložnosti za drugačno poslovanje ali drugačne storitve. Možno je, da jo obravnavamo kot disciplino, ki je lahko naučena in prakticirana. Potrebno je, da podjetniki nenehno načrtno iščejo vire inoviranja, sprememb in njihovih simptomov, ki nakazujejo na priložnosti za uspešno inovacijo.

Na splošno inovacijo definiramo kot razvojne aktivnosti in trženje novih produktov ter procesov (Fischer in drugi 1999, 12–13) ali kot odkrivanje, razvoj in izboljšavo novih procesov, izdelkov ter organizacijskih procedur (Teece v Ilič 2002, 936), kot nov proizvod ali

storitev, novo tehnologijo proizvodnega procesa, novo strukturo ali nov program, nanašajoč se na zaposlene (Damanpour 1991, 556) oz. kot nov produkt, ki se na neki način znatno razlikuje od svojih predhodnikov ali bližnjih konkurentov (Blythe 1999, 420). Inovacija vključuje dejavnosti, s katerimi organizacije razvijajo in izboljšujejo kakovost svojih proizvodnih sredstev, postopkov ali storitev do stopnje, ko novost postane ekonomsko in tržno koristna (Stanovnik v Rašič in Markič 2008, 25).

Čeprav inovacije večinoma povezujemo s tehnologijo, ni nujno, da je ta jedro same inovacije. Če je nova ideja sprejemljiva in jo podjetje uspešno transformira v tržno uspešen produkt, potem lahko to označimo kot inovativno. Inovacija je torej iskanje in pridobivanje novih idej, ki so tržno sprejemljive ter pogosto vključujejo nove tehnologije, procese, oblike in najboljše prakse. Tako lahko oblikujemo ključne faze inovacijskega procesa, tj. imeti novo idejo ali ponovni razmislek o stari; prepoznavanje obstoječih ali potencialnih priložnosti; izbira najboljših alternativ ter aplikacija ideje in procesa (Sarkar 2007, 2).

Inovacije podjetja usmerjajo k ambicioznim dolgoročnim ciljem. Evropska komisija inovacijo definira kot prenavo in širitev izbora proizvodov, storitev ter z njimi povezanih trgov, vpeljavo novih proizvodnih in dobavnih metod ter vpeljavo sprememb v menedžmentu, organizaciji dela, delovnih pogojih in veččinah delovne sile (European Commission 1995, 1).

Dejstvo je, da so inovacije zelo pomemben element vsake organizacije, s katerim podjetja sledijo organizacijskim, tehnološkim in družbenim spremembam. Igrajo namreč osrednjo vlogo pri ustvarjanju vrednosti in ohranjanju ali celo krepitvi konkurenčne prednosti (Baregheh in drugi 2009, 1324).

4.1.4 Inovativnost

Ključni element uspeha podjetij je zagotovo obseg njihove inovativnosti. Ta se nanaša na zmogljivost podjetja za vključevanje inoviranja oz. inovacij, tj. vpeljevanje novih procesov, produktov ali idej v organizacijo. Sposobnost inoviranja je eden od najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na poslovno uspešnost podjetja in predstavlja odprtost do novih idej kot eden od vidikov kulture podjetja (Hult in drugi 2004; Montes in drugi 2004). Tudi Sarkar (2007, 1) pravi, da inovativnost organizacije lahko vodi do okrepitve njene učinkovitosti. Na makroravni pa je inoviranje tesno povezano z gospodarsko rastjo in blaginjo.

Inovativnost je stopnja, do katere posameznik ali enota prednjači pri sprejemanju novih idej pred preostalimi člani družbenega sistema. Ta definicija konceptualizira inovativnost kot

uresničevanje inovacije pred ostalimi (Rogers 2003; Yıldız in drugi 2014). Podobno inovativnost definira tudi Midgeley (v Blythe 1999, 417), ki pravi, da je inovativnost stopnja, do katere posameznik sprejema inovativne odločitve neodvisno od že znanih izkušenj drugih. Posamezniki z visoko stopnjo inovativnosti, ki jim pravimo inovativni posamezniki, so tisti z največjo nagnjenostjo k sprejemanju in ponujanju novih produktov (Blythe 1999, 420). Inovativnost zaposlenih lahko definiramo kot vedenje vseh zaposlenih, ki je usmerjeno k ustvarjanju, vpeljevanju in ali uporabi uporabnih idej, procesov, izdelkov ali postopkov, ki so novi za tisto relevantno enoto, ki potrebuje sprejetje inovacije. S preprostimi besedami inovativno vedenje delovne sile vključuje ravnanja, ki neposredno in posredno spodbujajo razvoj in vpeljevanje inovacij na določenem delovnem mestu (De Spiegelaere in drugi 2013, 205).

Yıldız in drugi (2014, 787) poudarjajo, da inovativnost ni le nastanek in zajemanje neke vrednosti, temveč gre tudi za implementacijo novih metod v poslovnih praksah, organizacijo na delovnem mestu in izboljšanja oz. transformacije menedžerskih miselnosti ter poslovnih modelov za spopadanje s težavami.

V povezavi s sredstvi in drugimi organizacijskimi karakteristikami lahko inovativnost ponudi večjo zmogljivost za inoviranje. Podjetja z veliko inovativno sposobnostjo bodo veliko uspešnejša pri odzivanju na svoje spreminjajoče se okolje in razvijanju novih kapacitet, ki jim bodo omogočala doseganje konkurenčne prednosti in večje uspešnosti (Montes in drugi 2004, 167–168).

Inovativnost reflektira podjetniško nagnjenost in sposobnost za ustvarjanje in podpiranje novih idej, novosti, eksperimentov in ustvarjalnih procesov, katerih rezultat so lahko novi produkti, storitve ali tehnološki procesi oz. inovacije (Lumpkin in Dess 1996, 142). Kimberly (v Lumpkin in Dess 1996, 142) pravi, da inovativnost predstavlja osnovno pripravljenost za premik od obstoječih tehnologij ali praks k najsodobnejšim tehnikam.

Inovacijsko dejavnost v nekem (proizvodnem) podjetju Fatur (2002, 76–77) razdeli na dva sklopa, tj. **inovacijske aktivnosti v razvojno usmerjenih oddelkih**, kjer so vključeni inovatorji, ki so v podjetju zaposleni za ustvarjanje novosti in ki s svojimi inovacijami podjetju zagotavljajo obstoj in temeljno konkurenčno prednost ter **neprofesionalne inovacijske aktivnosti**, kjer predvsem govorimo o malih koristnih predlogih in v katere so praviloma vključeni vsi zaposleni. Mali koristni predlogi so po navadi majhne ideje oz.

popude zaposlenih za izboljšanje delovnega okolja, kakovosti izdelka, prihranek materiala in podobno.

Nadalje lahko inovativnost enačimo z načinom, s katerim podjetje ali posameznik ustvarja posle s pomočjo ustvarjalnosti. Podjetja in njihovi zaposleni se trudijo ustvarjati izvirne ideje in koncepte, iz katerih nato nastanejo inovacije, kot so na primer novi ali izboljšani izdelki, storitve, procesi in drugo. Inovativnost je torej proces ustvarjanja nečesa novega, kar posamezniku, skupini, podjetju, industriji ali družbi predstavlja pomembno vrednost (Berginc in Krč 2001, 165).

Pomembno je, da se podjetja zavedajo, da najpomembnejši vir njihove konkurenčnosti postajajo zaposleni oz. delavci, ki izrabljajo svoje znanje in ustvarjajo nove ideje. Zato, da posameznik ravna inovativno in podjetniško znotraj organizacije, pa mora dobiti neko spodbudo. Pomembno je, da se spodbujajo inovacijski procesi v podjetjih, ki na eni strani ustvarjajo večjo kakovost produktov, na drugi pa nižajo stroške proizvodnje. Poleg inovativnosti v proizvodnji pa je treba pozornost nameniti tudi inovativnosti na področjih, kot so kadrovanje in marketing ter celotno upravljalno-organizacijsko področje, kar prispeva k učinkovitejšemu in prodornejšemu poslovanju ter nastopu na trgu. Ključno dejstvo tega pa je, da je znanje osrednji in bistveni dejavnik, ki pripelje do inovacij, izboljšanja produktivnosti in večje konkurenčnosti gospodarstva (Fink Babič 2006, 316).

5 POVEZAVA IZOBRAŽEVANJA, NAGRAJEVANJA IN INOVATIVNOSTI ZAPOSLENIH

V nadaljevanju bom opisala, kako se vsi trije pojmi oz. področja izobraževanja, nagrajevanja in inovativnosti v organizaciji prepletajo, predvsem pa, kakšen učinek imata izobraževalni proces in sistem nagrajevanja zaposlenih na njihovo inovativnost.

5.1 Vpliv izobraževanja na inovativnost zaposlenih

Izobraževanje je eden od pomembnih vidikov razvoja človeških virov. Definirano je kot učenje in proces razvoja, ki ustvarja permanentne spremembe v posamezniku, katere izboljšajo njegovo inovativno vedenje in delovno sposobnost ter dopolnjujejo naloge, tehnično znanje in veščine (Abdullah in drugi 2014, 77).

Inovacija je pogost rezultat sposobnosti uporabe že obstoječega znanja in informacij za generiranje različnih kombinacij in preoblikovanj v podjetju. Vlaganje v izobraževanje,

usposabljanje in razvoj lahko ustvari klimo nenehnega učenja, ki tako rečeno olajša izmenjavo znanja in idej med zaposlenimi. To pa posledično spodbuja ustvarjanje novega znanja in inovacij. Procesi učenja so temeljni mehanizmi, ki spodbujajo vpliv izobraževanja na inovacijsko dejavnost oz. inovativnost zaposlenih. Razvoj sposobnih in visoko motiviranih zaposlenih je potreben pogoj za inovativnost v organizaciji, zato je vlaganje v izobraževanje in razvoj zaposlenih zelo učinkovita metoda za oblikovanje bazena kompetitivnih človeških virov (Sung in Choi 2013).

Za uresničitev inovacij lahko podjetja z različnimi vzvodi spodbudijo človeške vire za razvoj organizacijskega strokovnega znanja, s katerim bodo ustvarjali nove proizvode in storitve. Četudi imajo podjetja dostop do znanja, veščin in strokovnosti svojih zaposlenih, morajo uporabiti učinkovite kapacitete vodenja orodij upravljanja njihovega znanja, s čimer bodo zagotovili smotrno uporabo človeškega kapitala v razvoju organizacijskega znanja za inoviranje (Chen in Huang 2009, 104–105).

Strokovnjaki s področja inovacij poudarjajo vlogo aktivnega učenja v organizaciji in iskanja novega znanja, vključujoč identificiranje problemov, ustvarjanje, spodbujanje in implementiranje idej. Tako učenje in procese upravljanja znanja lahko spodbudimo skozi podjetniško izobraževanje, s katerim zaposlene izpostavimo različnim perspektivam, veščinam in strokovnemu znanju. Skozi njih pa lahko zaposleni razširijo svoj rezervoar novih in uporabnih idej za inovacije oz. inoviranje (Sung in Choi 2013).

Nenehno izobraževanje zaposlenih nosi pomembno vlogo v razvoju podjetniške uspešnosti. Spodbuja namreč ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih ter prinaša trajnostno znanje, ki podjetju zagotavlja edinstvenost in ga razlikuje od svojih konkurentov. Tako v večini strategije podjetij za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti vsebujejo tudi izobraževanje. Dejstvo je, da je edini način za preživetje podjetij, predvsem malih in velikih, odvisno od sposobnosti inoviranja njihovih zaposlenih. Slednja pa je tesno povezana z njihovim znanjem, zato je pomembno, da podjetja svojim delavcem zagotovijo primerno količino izobraževanj. Z oblikovanjem programov izobraževanja spoznamo, da je opredelitev izobraževalnih potreb za ustvarjalnost in inovativnost ključnega pomena. Izobraževalna dejavnost namreč spodbuja in pospešuje inovativnost zaposlenih, jih seznanja s spremembami, spodbuja razvoj njihovega inovativnega razmišljanja oz. ravnanja in jih aktivno vključuje v proces generiranja in komercializacije idej ter reševanja problemov (Abdullah in drugi 2014, 77).

Izobraževanje omogoča zaposlenim eksperimentiranje z najnovejšimi tehnologijami na način, da se ustvarja nekaj novega. To sprva prispeva k celotni zalogi znanja podjetja. Ta pa je osnova za nadaljnjo produkcijo novih znanj in sčasoma celotnega inovacijskega procesa – od pojava nove ideje pa do njene komercializacije kot nov produkt ali postopek (Bauernschuster in drugi 2008).

Lao in Ngo (2004, 697) sta v svoji raziskavi vloge razvojne kulture in sistema upravljanja s človeškimi viri v inovacijskem procesu podjetja nakazala, da je izobraževanje zaposlenih ključno za oblikovanje razvojne kulture in da je najpomembnejša praksa UČV, ki vodi do višje stopnje inovativnosti oz. do večjih inovacijskih uspehov.

Bauernschuster in soavtorja (2008) so o pomembnosti in vplivu stalnega izobraževanja na inovacijske aktivnosti v podjetju leta 2008 opravili raziskavo na podlagi podatkov nemških podjetij.⁴ Ugotovili so, da stalno izobraževanje pozitivno vpliva na inovacijsko aktivnost v podjetjih. Gre predvsem za tista podjetja, ki ustvarjajo manjše inovacije. Med drugim pa so tudi ugotavljali, ali izobraževanje vpliva oz. spodbuja radikalne inovacije.⁵ Ugotovljeno je bilo, da izobraževanje ni ključni dejavnik, ki pojasnjuje uspeh radikalnih inovatorjev. Velik in močan pozitiven vpliv na to imajo namreč oddelki raziskav in razvoja. Visoko kvalificirani zaposleni, ki delajo v omenjenih oddelkih, so vedno podvrženi novim izzivom, zaradi česar je potrebno, da nenehno povečujejo in prilagajajo svojo zalogo znanja.

5.2 Vpliv nagrajevanja na inovativnost zaposlenih

Mihaličeva (2006, 213) zagovarja, da je najboljši način spodbujanja inovativnosti zaposlenih prav nagrajevanje. Vse koristne predloge za izboljšavo bi bilo vedno treba nagrajevati in izpostavljati glede na stopnjo koristnosti in uporabnosti predlogov ter idej, njihovo količino in uporabo v praksi, izjemnost, tržno uspešnost in učinkovitost pri ustvarjanju vrednosti. Avtorica tudi izpostavi, da je v (slovenskih) organizacijah nizka stopnja povezanosti med nagrajevanjem in inovativnostjo. Podjetja se premalo zavedajo, da je spodbujanje inovativnosti edini način za pospeševanje rasti človeškega kapitala in nasploh njegovega

⁴ Raziskavo so opravili leta 2008 na podlagi podatkov nemških podjetij. Uporabili so podatke za obdobje od 1997 do 2001. Iz analize so izključili podjetja javnega sektorja, medtem ko je bilo iz zasebnega vključenih 3.198 podjetij.

⁵ Osnova radikalnih inovacij so novi oblikovni koncepti, tovrstne inovacije pa temeljijo na znanju, ki se precej razlikuje od trenutnega, in vključujejo temeljne spremembe ali razvoj obstoječih produktov ali procesov (Li in drugi 2006, 198). Radikalne inovacije lahko definiramo skozi dve dimenziji. Prva je obseg, v katerem produkt vključuje nove tehnologije, druga pa obseg, v katerem bolje izpolnjuje ključne potrebe potrošnikov kot že obstoječi produkti. Radikalna inovacija je torej produkt, ki vključuje bistveno drugačno tehnologijo, hkrati pa poveča korist, ki jo od nje imajo kupci (Sorescu in drugi 2003, 83–84).

zagotavljanja. Iz tega razloga bi morale organizacije intenzivneje razvijati sisteme nagrajevanja, usmerjene v spodbujanje inoviranja, posledično pa bi se povečala stopnja inovativnosti.

Nagrade, ki delujejo spodbujevalno, so uporabljene precej obsežno pri podpiranju inoviranja, kakovosti in usmerjenosti k strankam. Znane so po svojem vplivu na nagnjenost k prevzemanju tveganja, ustvarjalnost, fleksibilnost, sodelovanje in predanost zaposlenih. Plače in dodatki pa so po drugi strani tiste nagrade, ki so usmerjene predvsem v nagrajevanje učinkovitosti, kratkoročnih ciljev in pretekle delovne uspešnosti, hkrati pa k spodbujanju manj tveganega ravnanja. Nedenarne nagrade pa so precej drugačne v smislu motivacijskih lastnosti. Izobraževanje in razvoj kadrov sta na primer uporabljena za povečanje človeškega kapitala in drugih nedenarnih rezultatov, kot so pridobitev znanja in veščin ter inovacij (Chiang in Birtch 2012, 540).

Intelektualni kapital, ki ga imajo v lasti zaposleni, postaja v današnjih časih vse pomembnejši dejavnik uspešnosti in konkurenčne prednosti podjetja na trgu. Znanje je namreč tako osnova kot prvi pogoj za inovacijski proces. Znanje, sposobnosti in intelektualni kapital zaposlenih lahko zagotavljamo s stimulativnim nagrajevanjem oz. z denarnimi in nedenarnimi nagradami, ki so usmerjene v nagrajevanje delovnih in inovativnih dosežkov zaposlenih (Ilič 2004, 174).

Ena od temeljnih spodbud za inovativnost je zagotovo patent⁶, s katerim zaščitimo izum, ki je ena od oblik inovacij. Patentni sistem izumitelju zagotavlja denarni donos⁷, ki predstavlja spodbudo za njegov vloženi inovacijski napor (Ilič 2004, 176–177).

Aktar in drugi (2012, 9) pravijo, da so nagrade eden od najpomembnejših elementov pri motiviranju zaposlenih za ustvarjanje inovativnih idej, ki vodijo do boljše poslovne funkcionalnosti. Zaposleni bo prispeval svoj maksimum takrat, ko bo vodstvu zaupal, da bo to nagradilo njegov trud. Obstajajo sicer še številni dejavniki, ki vplivajo na delo zaposlenega, kot so delovni pogoji, odnos med zaposlenimi in delodajalci, izobraževalne in razvojne priložnosti, varnost zaposlitve ter vsesplošne politike in procesi za nagrajevanje zaposlenih. Med vsemi pa imajo nagrade izreden, če ne največji pomen.

⁶ »Patent se podeli za izum s slehernega področja tehnike, ki je nov, na inventivni ravni in industrijsko uporabljiv« (Zakon o industrijski lastnini, 10. čl.).

⁷ Izumitelj je v tem primeru monopolist, ki dobiva monopolno nagrado iz inovacije, kar pa sicer ni inovatorjev čisti dobiček, saj mora pokriti še nepovratne stroške, ki jih je porabil za raziskave in razvoj. Velikost dejanskega dobička, ki je opredeljena kot denarna nagrada za inovacijo, ki jo je inovator ustvaril, le-tega spodbuja k nadaljnjemu inoviranju, saj ima na razpolago vsa potrebna finančna sredstva (Ilič 2004, 177).

6 OPIS PODJETJA X

Začetki podjetja X segajo v šestdeseta leta prejšnjega stoletja, natančneje leta 1965 v Novem mestu, in ima zato več-desetletno tradicijo. Ukvarja se s proizvodnjo proizvodov za preživljanje prostega časa in je ena vodilnih družb v svoji panogi. Kot matična družba, skupaj še z dvanajstimi odvisnimi družbami, sestavlja istoimensko skupino, ki zaposluje tisoč 206 ljudi, samo podjetje X pa 559. Gre za mednarodno podjetje, saj je s svojimi proizvodi že prodrlo na večinski evropski trg, nekaj tudi azijski, in sicer Japonsko, Korejo, Kitajsko in Izrael ter avstralsko celino. Tu velja izpostaviti, da so predvsem ponosni na širitev na kitajski in avstralski trg v letu 2013, saj so tako s svojo blagovno znamko zares postali globalni (Podjetje X 2015; Zbornik ob 50. letnici podjetja X 2015).

V podjetju X se zavedajo, da je treba imeti jasno začrtane vizijo, poslanstvo in vrednote, ki jim služijo kot smernice, na kateri točki se podjetje nahaja in kakšen je njegov cilj. Vizija podjetja je dolgoročna rast in razvoj podjetja s ciljem biti eden vodilnih proizvajalcev izdelkov ter ponudnikov storitev za prosti čas tako v Evropi kot tudi širše. Poslanstvo se glasi »partner za prosti čas«. Vrednote pa so tiste, ki so osrednji dejavnik uspehov podjetja. Predstavljajo namreč vez med ljudmi oz. tako med zaposlenimi kot kupci. So nenadomestljiva konkurenčna prednost, hkrati pa tudi dodana vrednost blagovne znamke podjetja. Ključne vrednote, ki poganjajo podjetje X in katere vestno spodbujajo, so, timsko delo, znanje, inovativnost, zadovoljstvo strank in zaposlenih, pozitivna komunikacija, medsebojno spoštovanje, poštenost, strpnost ter odgovornost (Zbornik ob 50. letnici podjetja X 2015). Vrednote so tiste, ki se neposredno nanašajo na zaposlene. Tu podjetje X izpostavlja 10 načel kodeksa etike svojih zaposlenih, po katerih se morajo ti ravnati in biti naravnani k njihovem uresničevanju. To so dolgoročna rast ter stabilnost podjetja in posameznika; posameznik predstavlja trdnjavo znanja in inovativnosti; dobronamerno, pošteno in strpno delovanje; grajenje vzajemnih odnosov; spremembe so stalnica razvoja tako posameznika kot podjetja; zaposleni so intelektualni kapital podjetja; grajenje visoke stopnje medsebojnega zaupanja s poslovnimi partnerji in deležniki; trajna naravnost; zdravje na delu in družbeno odgovorno podjetje (Letno poročilo podjetja X 2013).

V podjetju X so tesno zavezani k trajnostnemu razvoju, proizvodnji in trženju kakovostnih izdelkov za prosti čas. Pomembnejša cilja podjetja sta oblikovanje in izdelava varnih, funkcionalnih in zanesljivih proizvodov za kupce, ki želijo svoj prosti čas preživeti kakovostno. Tako si pri organizaciji in izvajanju procesov, kot sta nabava materialov in

prodaja proizvodov, prizadevajo za preprečevanje izvorov napak, morebitne že nastale napake pa čim prej rešiti in tako nenehno izboljševati vse procese. Tu ima pomembno vlogo njihova politika kakovosti, ki so ji vestno predani. Opredeljena je z osnovnimi usmeritvami in merljivimi cilji doseganja kriterijev kakovosti. Za doseganje zahtevane in pričakovane ravni kakovosti ter uspeh v obdobju hitrih tehnoloških inovacij in močne konkurence se ravnaajo po mednarodnih standardih kakovosti, in sicer po ISO 9001:2000⁸ (Zbornik ob 50. letnici podjetja X 2015).

V nadaljevanju sledi tudi nekaj kazalcev poslovne uspešnosti podjetja X, ki odražajo ključna dejstva ter zanimivosti polstoletne zgodovine podjetja in za katere lahko rečemo, da so ogledalo njegovega uspeha (Zbornik ob 50. letnici podjetja X):

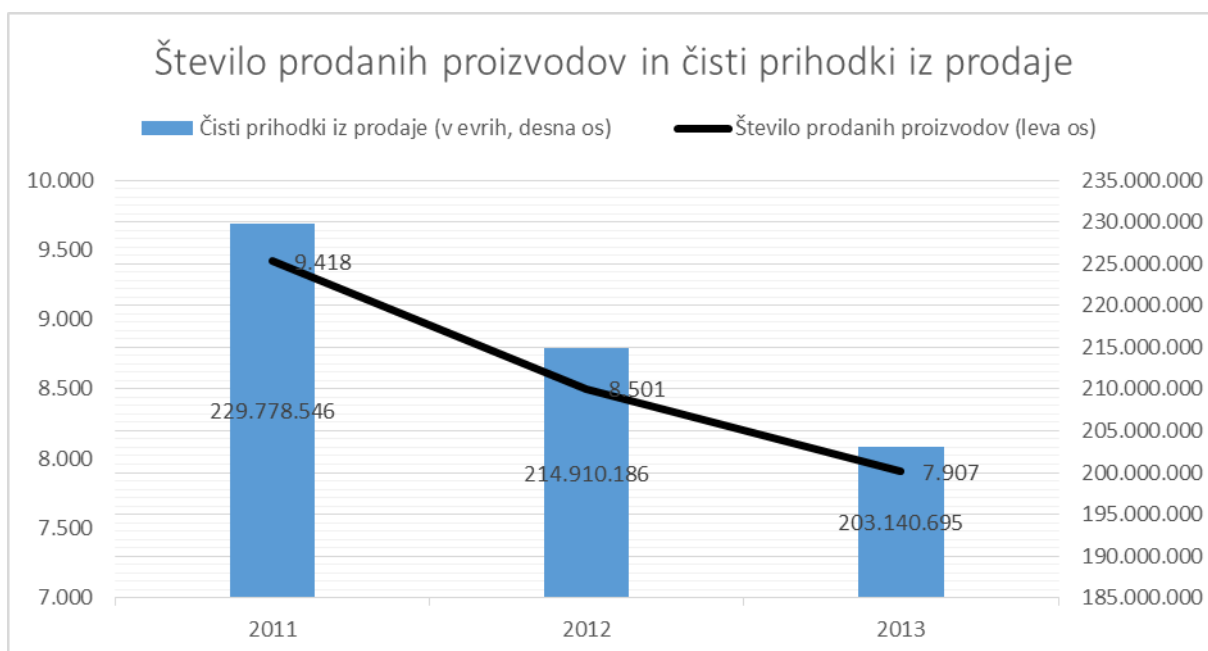
- V petdesetih letih delovanja podjetja je bilo proizvedenih 580 tisoč proizvodov za preživljanje prostega časa.
- Največji obseg proizvodnje sega v leto 1980, ko je bilo proizvedenih 26.757 enot proizvodov.
- Proizvodi podjetja X so trikrat zapored prejeli zlato priznanje za zadovoljstvo kupcev na angleškem trgu.
- V letu 2014 je podjetje X zasedalo 12. mesto med največjimi slovenskimi izvozniki.
- Istega leta je blagovna znamka podjetja X lastila 6,2-odstotni tržni delež na evropskem trgu v svoji panogi.
- Samo v prvi polovici leta 2015 je podjetje prejelo kar dvanajst mednarodnih priznanj.

Zgodbo o uspehu podjetja dopolnjujejo tudi kazalniki njegove uspešnosti, ki so grafično prikazani v nadaljevanju. Uspešnost podjetja bom prikazala z gibanjem podatkov, kot so število prodanih proizvodov, čisti prihodki iz prodaje ter čisti dobiček v letih 2011 in 2013. Točni podatki o vseh treh kazalnikih za leto 2014 niso znani.

V grafu 6.1 je prikazano gibanje števila prodanih proizvodov in čistih prihodkov iz prodaje podjetja X v letih 2011 in 2013.

⁸ Standard ISO 9001:2000 organizacijam podaja zahteve za tiste aktivnosti, ki jih morajo izvajati iz razloga, da bi zanesljivo izpolnile potrebe in zahteve odjemalcev za proizvod ali storitev. Cilj tega pa je izboljšati zadovoljstvo kupcev, in sicer z učinkovito uporabo sistema vodenja kakovosti (Toplak in Urbajs).

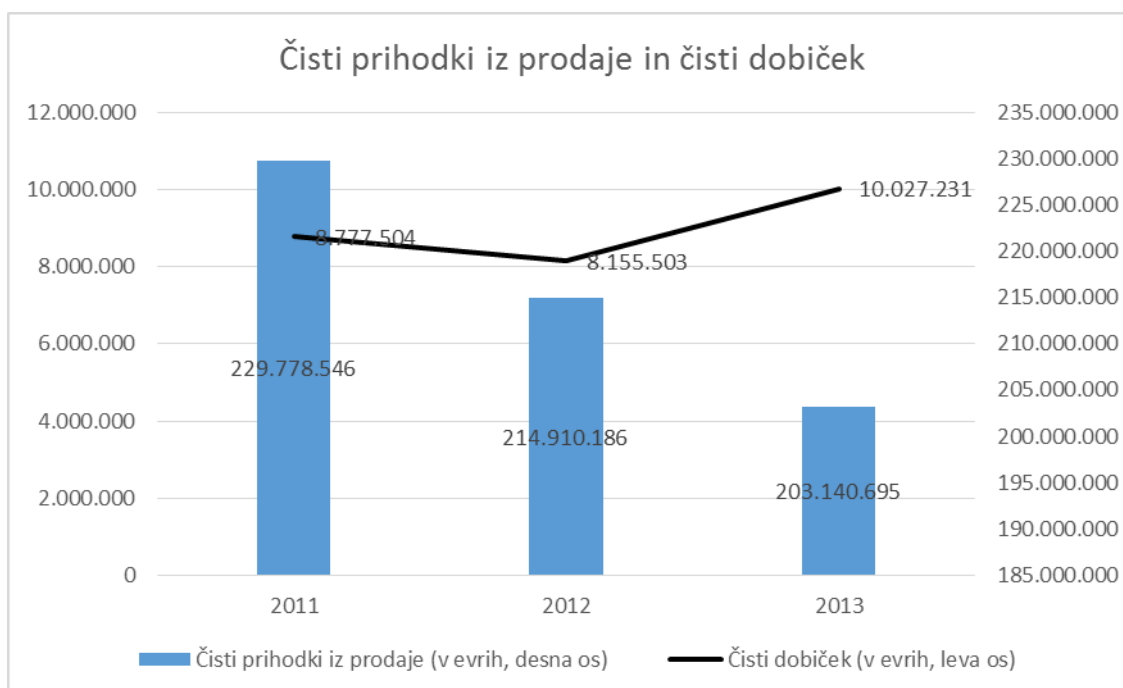
Graf 6.1: Število prodanih proizvodov in čisti prihodki iz prodaje



Vir: Letno poročilo podjetja X (2011; 2012; 2013).

Graf 6.2 prikazuje gibanje čistih prihodkov iz prodaje in čistega dobička podjetja X v letih 2011 in 2013.

Graf 6.2: Čisti prihodki iz prodaje in čisti dobiček



Vir: Letno poročilo podjetja X (2011; 2012; 2013).

Iz grafa 6.1 je razvidno, da je podjetje X v omenjenih letih zabeležilo upad prodaje. Posledično so se zmanjšali tudi prihodki. V grafu 6.2 vidimo, da je podjetju kljub temu uspelo zadržati dobiček na enaki ravni, kar je posledica uspešnega omejevanja stroškov. Izjema je leto 2013, ko se je dobiček povečal zaradi manjših proizvodnih stroškov prodanih proizvodov ali nabavne vrednosti prodanega blaga, ki so tudi posledica zmanjšane prodaje. Na povečan dobiček sta predvsem vplivala zmanjšanje stroškov splošnih dejavnosti in povečanje finančnih prihodkov iz poslovnih terjatev. Ti so se verjetno povečali zaradi uspešnega zbiranja sredstev oziroma terjatev, ki so jim bili dolžni poslovni partnerji in stranke. To je razvidno iz finančnih izkazov. Število prodanih proizvodov in obseg čistih prihodkov od prodaje se je od leta 2011 zmanjševal, vendar je kljub temu podjetje dvignilo čisti dobiček. Razlog za upad števila prodanih proizvodov lahko pripišemo gospodarski krizi in manjšemu zanimanju oz. povpraševanju potrošnikov. Da je za zmanjšano prodajo kriva predvsem kriza, dodatno potrди dejstvo, da so kljub oteženim tržnim razmeram in zmanjšanemu obsegu povpraševanja povečali svoj tržni delež, kar je posledica povečanega zaupanja potrošnikov v njihove izdelke (Letno poročilo podjetja X 2011; 2012; 2013).

7 ANALIZA IZOBRAŽEVANJA, NAGRAJEVANJA IN INOVATIVNOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU X

V empiričnem delu sledi študija primera podjetja X. Dotično podjetje sem izbrala zato, ker je inovacijsko zelo močno in skrbno ravna s svojimi zaposlenimi ter vestno krepijo njihovo motivacijo in zadovoljstvo. Motivirani in zadovoljni sodelavci pa so ključni pri uspešnem inoviranju, razvoju in poslovanju podjetja, s čimer se tudi ohranja in krepi njegova konkurenčna prednost tako na slovenskem kot širšem evropskem trgu.

Analizo izobraževanja, nagrajevanja, inovativnosti zaposlenih ter njihove povezave bom opravila na podlagi intervjuja s strokovno sodelavko, zaposleno v kadrovskem sektorju podjetja X, ki se ukvarja z inovativnostjo in izobraževanjem zaposlenih, internih virov podjetja in letnih poročil podjetja X za leta 2011, 2012 in 2013. Pri tem je zaradi dostopnosti oz. nedostopnosti podatkov prišlo do omejitve raziskave. Pri njej sem zaradi spoštovanja zaupnih podatkov podjetja X upoštevala podatke v letih 2011 in 2013, deloma pa tudi iz leta 2014. Iz tega razloga je torej raziskava izvedena za krajše časovno obdobje.

7.1 Izobraževalna dejavnost

V podjetju X se zelo zavedajo pomembnosti motivacije ljudi, njihove samoiniciativnosti, angažiranosti ter pripadnosti za kakovostno in inovativno delo. Te razumejo kot osrednje dejavnike uspeha. Iz tega razloga veliko pozornosti namenijo razvoju kadrov, in v ta namen organizirajo številna izobraževanja. Delijo jih na notranja, zunanja in računalniška izobraževanja ter tečaje tujih jezikov. Zadnji dve vrsti izobraževanj v podjetju sodita pod posebno kategorijo. Različne oblike izobraževanj, ki jih podjetje X ponuja svojim zaposlenim, bom prikazala v spodnji tabeli.

Tabela 7.1: Oblike izobraževanj v podjetju X

<i>Oblika izobraževanja</i>	<i>Kratek opis</i>
Predavanja	Izvajajo predavanja z različnih področij, kot so timsko delo, dizajn, ustvarjalnost, inovativnost in podobno.
Študij ob delu	V podjetju X spodbujajo tudi študij ob delu in zaposlene štipendirajo oz. plačajo njihovo šolnino.
Računalniška izobraževanja	Poleg že vpeljanih računalniških izobraževanj je v fazi uvajanja tudi že elektronsko učenje.
Tečaji tujih jezikov⁹	Tečaji tujih jezikov so zelo razviti, za učenje teh pa zaposleni izražajo veliko zanimanje. Ponujajo tečaj angleščine, nemščine, španščine, italijanščine in ruščine.
Delavnice	Zaposlenim ponujajo delavnice s področja mehkih veščin ¹⁰ in tehničnih področij.
Poučevanje	To v podjetju imenujejo matrika usposobljenosti ¹¹ , ki je namenjena proizvodnim delavcem.
Rotacija in kroženje	Perspektivne zaposlene, ki kažejo velik potencial, dajo na kroženje po različnih oddelkih v podjetju.
Uvajalni programi	Za novo zaposlene, ki so v povsem začetni fazi spoznavanja podjetja in dela, ki v njem poteka, so ti programi zelo pomembni. Izvajajo jih tako za proizvodnjo kot režijske službe. Pri režijskih uvajalnih programih gre za spoznavanje vseh sektorjev v podjetju, v primeru proizvodnih pa

⁹ Učenje tujih jezikov je za podjetje X zaradi svoje mednarodne razširjenosti in odprtosti zelo pomembno, saj so z vse večjo širitvijo večje tudi zahteve po pošiljanju zaposlenih v tujino (Strokovna sodelavka podjetja X 2015).

¹⁰ Ker v podjetju X veliko pozornosti namenijo mehkim veščinam, imajo v ta namen oblikovano svojo šolo vodenja. Namenjena je srednjemu menedžmentu, njen cilj pa je podati vsa potrebna znanja in veščine tistim, ki imajo vodstveno funkcijo. Tako se učijo, kako lahko s svojim delovanjem, ravnanjem in pristopi do soljudi vplivajo na zadovoljstvo, zavzetost in motivacijo svojih podrejenih sodelavcev (Strokovna sodelavka podjetja X 2015a; Zbornik ob 50. letnici podjetja X 2015). Šola vodenja izvajajo v treh modulih, in sicer s tematiko osebnega razvoja, vodenja in organizacijske kulture (Letno poročilo podjetja X 2013).

¹¹ V okviru matrike usposobljenosti se učijo določenih operacij, ki jih morajo na svojem delovnem mestu obvladati. Po pretečenem določenem obdobju, ki je po navadi do treh mesecev, njihovo znanje oz. delo tudi preverijo, kar predstavlja osnovo za uspešno opravljeno delo. Namen izobraževanja po matriki usposobljenosti je vzpostaviti sistem usposabljanja zaposlenih z upoštevanjem opisa del in delovnih nalog za določeno delovno mesto ter ga ocenjevati po kriterijih tveganja, zdravstveni oceni, motiviranja in nagrajevanja zaposlenih (Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine 2015; Strokovna sodelavka podjetja X 2015a).

	zaposleni spoznavajo predvsem celotni sistem kakovosti v podjetju in področje varovanja okolja.
Skupine za reševanje problemov in skupine za izboljšave ¹²	Gre za dve od dolgoletnih utečenih oblik izobraževanja. Znotraj njih se udeleženci ukvarjajo s problemi in težavami glede dela in delovnih mest ter proizvodov. V tovrstni obliki izobraževanj imajo vključene krožke in time kakovosti ter tehnično komisijo, kjer se razpravlja o in rešuje težave, ki se pojavljajo pri proizvodnji proizvodov.

Vir: Strokovna sodelavka podjetja X (2015a).

Kot smo lahko videli v prvem delu diplomskega dela, je tudi Zupanova (2009) podobno klasificirala in opredelila oblike izobraževanj, ki so najpogosteje prakticirana v podjetjih, med drugim tudi v podjetju X. Navedla je delavnice, ki jih izvajajo tudi v podjetju X in kjer se zaposleni učijo predvsem na podlagi primerov iz prakse. Pogosta so tudi poučevanja, ki jih v podjetju X predstavlja matrika usposobljenosti, prek njih pa zaposleni spoznavajo pravilen potek in opravljanje delovnih nalog. To je pomembno za nemoten in tekoč delovni proces, s tem pa doseganje delovnih ciljev. Kroženje in rotacija zaposlenih je v obravnavanem podjetju večinoma namenjena potencialnim oz. perspektivnim kadrom, saj je za mnoge težko določiti, katero delovno mesto je za njih primerno, zato je to omogočeno predvsem tistim, ki so potencialno primerni za raznovrstna dela oz. delovna mesta. V podjetju X imajo velik pomen tudi uvajalni programi. Namenjeni so novo zaposlenim s ciljem spoznavanja strukture, delovanja in organizacije podjetja, delovnih nalog in same narave dela, kar je za njih zelo pomembno v smislu vključevanja in sprejetja v podjetje ter njegov delovni proces.

Leta 2013 se je podjetje X vključilo tudi v projekt oblikovanja *Kompetenčnega centra za design management*, katerega namen je izvedba izobraževanj in usposabljanj ter izmenjave dobrih praks za večje zavedanje pomembnosti oblikovanja oz. dizajna, s čimer se povečuje konkurenčnost in ustvarja višjo dodano vrednost (Letno poročilo podjetja X 2013). Skozi dotična izobraževanja udeleženci izvejo, kaj dizajn in dizajn menedžment sploh sta, kakšen je njun potencial ter kako ju strateško uporabiti za povečanje dodane vrednosti. Izobraževanja s tega področja so za podjetje X še toliko bolj pomembna, saj je oblikovanje proizvodov zelo pomemben del strategije razvoja izdelkov in poslovanja (Glasilo zaposlenih v podjetju X 2014).

¹² Že v teoretičnem delu smo spoznali, da so tovrstne skupine oblikovane zaradi boljše organizacije dela ter optimizacije porabe delovnega časa, materialov in sredstev. Pomembne so pri povezovanju zaposlenih, ki s skupnimi idejami, predlogi in izkušnjami rešujejo težave, ki se pojavljajo med delovnim procesom.

Izobraževanja nudijo in zagotavljajo prav vsem zaposlenim vse leto. Da je to mogoče in izvedljivo, pa najprej izdelajo načrt izobraževanja. Tovrsten proces poteka tako, da direktorji vseh sektorjev v podjetju podajo predloge izobraževanj tako za posameznike kot ves sektor, kaj oz. o čem naj bi se izobraževali. Predlogi gredo nato v obdelavo in izbiranje, ki ju opravijo v kadrovskega sektorju in kjer se dodajo še tista izobraževanja, za katera menijo, da jim je treba dati prednost ali pa z njimi okrepiti kompetence in strokovna znanja. Odprti so tudi za zanimanje zaposlenih za določena izobraževanja, na katere jih z veseljem napotijo, če jih potrebujejo in če so povezana z njihovim delovnim mestom (Strokovna sodelavka podjetja X 2015a).

Zaradi rednega izvajanja izobraževanja lahko rečemo, da podjetje X učinkovito plemeniti svoje zaposlene z novimi znanji in veščinami. Prav to je v podjetju tudi namen izobraževalne dejavnosti. Z njo pa želijo vplivati tudi na ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih kot eni od ključnih vrednot v podjetju. Cilji izobraževanja so povsem razvojni, saj želijo izboljšati kompetence zaposlenih, jih okrepiti in nadgraditi, usposobiti kader, potreben v prihodnosti, ter povišati zavzetost zaposlenih. Pomembna pa je predvsem skrb, da znanje, ki je v podjetju že prisotno, ne zastari in da se podjetje z usposobljenimi ljudmi lahko učinkovito sooča z izzivi, ki pretijo na trgu (Strokovna sodelavka podjetja X 2015a).

7.2 Sistem nagrajevanja

V teoretičnem delu smo spoznali, da podjetja v večini svoj sistem nagrajevanja delijo na finančno in nefinančno nagrajevanje. Mednje sodi tudi podjetje X, ki svoj sistem nagrad v celoti ločuje na denarne in nedenarne oblike, posebej pa bom opisala tudi nagrade za koristne predloge in inovacije.

Denarne nagrade

V sklopu denarnega nagrajevanja zaposlenim zagotavljajo plačo, ki jo kot celoto oblikujejo osnovna plača ter osebna in poslovna stimulacija. Razlage sta potrebni predvsem zadnji dve. Osebno stimulacijo vsak mesec poda vodja na podlagi kriterijev, ki veljajo za določen sektor, in sicer, koliko je vsak posameznik prispeval k uresničevanju ciljev sektorja in posledično tudi ciljem podjetja. Vodja mu v ta namen podeli osebno oceno. Višina poslovne stimulacije pa je enaka za celotno podjetje. Odvisna je od petih kriterijev, na podlagi katerih se stimulacija tudi izračuna. Ti kriteriji so: prodaja na trgu, completeness, količina proizvedenih proizvodov, zaloga in kakovost (Strokovna sodelavka podjetja X 2015a).

Med denarno nagrajevanje štejejo tudi nagrade za sodelovanje v različnih projektih, ki so določene glede na njihovo uspešnost. Prejmejo jih tako člani kot vodje tima določenega projekta. Vsaki dve leti pa imajo zaposleni tudi možnost, da napredujejo bodisi v okviru svojega delovnega mesta, vertikalno in horizontalno, možna pa so tudi izredna napredovanja (Strokovna sodelavka podjetja X 2015a).

Nedenarne nagrade

Mihaličeva (2006), Nelson (2012) in Ryan (2012) so nakazali, da nedenarne nagrade počasi začenjajo prednjačiti pred denarnimi, saj imajo čustveno globlji pomen, zaradi česar so zaposleni z njimi tesneje povezani. Tako smo že v teoretičnem delu ugotovili, da so nedenarne nagrade zelo, če ne celo najučinkovitejša orodja za motivacijo zaposlenih pri nadaljnjem delu in povečanju njihove produktivnosti ter zavzetosti. Ta orodja pa uporabljajo tudi v podjetju X.

Veliko pozornost namenjajo individualnim ali skupinskim dosežkom¹³ ter s tem izkazujejo spoštovanje do dela in uspehov svojih zaposlenih. V okvir nedenarnega nagrajevanja štejejo tudi omogočanje izobraževanja tistim, ki so izrazili interes in željo po določenem izobraževanju, ki sicer ni z njihovega delovnega področja. Če izpostavimo področje inovativnosti, redno izbirajo tudi inovatorja meseca, ob koncu leta pa tudi inovatorja leta, ki je seveda javno objavljen (Strokovna sodelavka podjetja X 2015a).

Podjetje X je zelo družbeno odgovorno podjetje. Zaveza k družbeni odgovornosti pa pomeni etično in moralno delovanje do zaposlenih, poslovnih partnerjev, kupcev, dobaviteljev in drugih. Ker gre uspešnost podjetja predvsem pripisat prav zaposlenim, mora to poskrbeti, da se sodelavci na delovnem mestu počutijo dobro in sprejeto (Letno poročilo podjetja X 2013). Zaposlene zato nagrajujejo tudi z nagradami, ki so bolj družinske in prijateljske narave. Redno organizirajo srečanja in piknike za vse zaposlene, ki jim tako omogočijo bolj neformalno druženje, spoznavanje in povezovanje (Strokovna sodelavka podjetja X 2015a). Med drugim pa so pridobili tudi certifikat *Družini prijazno podjetje*¹⁴, s katerim skrbijo za dobro počutje svojih sodelavcev in njihovih družin.¹⁵

¹³ Dosežke in predstavitve posameznikov oz. uspešnih skupin objavijo v internem glasilu podjetja, intranetu in na oglasnih deskah (Strokovna sodelavka podjetja X 2015a).

¹⁴ Certifikat *Družini prijazno podjetje* je družbeno odgovoren princip upravljanja in nastopa kot edini tovrstni certifikat v Sloveniji. Zagotavlja kratkoročne in dolgoročne pozitivne učinke usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih. Ti učinki se kažejo v zmanjšanju fluktuacije, bolniških odsotnosti, nezgod in podobno ter v povečanju zadovoljstva, motivacije in pripadnosti zaposlenih, kar pa posledično vodi do

Nagrade za koristne predloge in inovacije

Zaradi številnih idej in predlogov, ki jih podajo zaposleni, morajo imeti v podjetju X jasno začrtane nagrade tudi na tem področju. Delijo jih na neizračunljive in izračunljive. V prve sodijo tisti predlogi, pri katerih bodisi ni mogoče izračunati prihranka, ki ga predlog prinese, bodisi gre za poslovni model ali pa bi izračun prihranka vzel več časa, kot ga prinese sama inovacija (Strokovna sodelavka podjetja X 2015a). Kategorizacija teh predlogov¹⁶ je prikazana v nadaljevanju.

Tabela 7.2: Kategorije nagrad za koristne predloge z neizračunljivim prihrankom

<i>Vrsta predloga</i>	<i>Višina nagrade (bruto znesek)</i>
Sugestija	10 evrov
Uporabna ideja	20 evrov
Zelo enostavni koristni predlog	30 evrov
Enostavni koristni predlog	50 evrov
Koristni predlog	80 evrov
Zahtevni koristni predlog	150 evrov
Inovacija velikega pomena	300 evrov
Inovacija izrednega pomena	450 evrov

Vir: Strokovna sodelavka podjetja X (2015a).

Zaposlene¹⁷ dosledno informirajo o nagradah za predloge in inovacije na intranetu in oglasnih deskah. Redno pripravljajo in objavljajo tudi zapisnik z obrazložitvijo vseh nagrad, razlogov, zakaj je posamezen predlog dobil določeno nagrado in kdo je zadolžen za njegovo realizacijo.

pozitivnih ekonomskih učinkov. Do zdaj je certifikat pridobilo že več kot 190 slovenskih podjetij in organizacij (Certifikatdpp 2015).

¹⁵ Znotraj certifikata *Družini prijazno podjetje* pozornost in pomoč večinoma namenjajo otrokom svojih zaposlenih. Vsako leto za njih organizirajo manjšo proslavo za Dedka Mraza, na kateri jim razdelijo darila. V svojem internem glasilu jim ponudijo tudi pobarvanko, ki jih skrbno hranijo, saj otroke nato povabijo v podjetje na razstavo. V okviru certifikata tudi zaposleni operirajo s številnimi ugodnostmi. Med njimi je kolektivni dopust na prvi šolski dan, ne glede na to, koliko stare otroke imajo. Tudi novorojenčki zaposlenih niso zapostavljeni, saj jih objavijo v svojem glasilu, staršem pa podarijo bon za trideset evrov (Strokovna sodelavka podjetja X 2015a).

¹⁶ Velja izpostaviti dejstvo, da nagrajujejo prav vse koristne predloge. Kakršenkoli predlog namreč pomeni trud in prizadevanje, zato je tudi ustrezno nagrajen (Strokovna sodelavka podjetja X 2015a).

¹⁷ V množično inovativno dejavnost podjetja so vključeni prav vsi zaposleni. Tudi od vseh je pričakovano, da prispevajo svoje ideje in zamisli, ki jih prijavijo v kadrovske sektorje. Oddani predlogi gredo nato v pregled strokovnim službam. V podjetju imajo za namen obravnavanja inovativnih predlogov dve komisiji. Ena od njiju obravnava in pregleda predloge, ki prihajajo iz same proizvodnje. Tiste enostavnejše takoj nagradijo in vpeljejo v samo prakso. Zahtevnejše predloge pa obravnava druga, glavna komisija za inovativno dejavnost, ki je sestavljena iz predstavnikov vseh sektorjev v podjetju. Sestaja se enkrat mesečno, ko predlog pregleda, oceni, podeli nagrado in zagotovi, da se predlog tudi realizira (Strokovna sodelavka podjetja X 2011, 15).

Sama nagrada pa je zapisana tudi na plačilni listi tistega, ki jo je dobil (Strokovna sodelavka podjetja X 2015a).

Poleg neizračunljivih imajo tudi izračunljive inovativne predloge, ki nagradijo z najmanj 3 % od koristi, ki jo predlog prinese, medtem ko zgornje meje zneska nimajo. Pri izračunu nagrade se upošteva čisti prihranek; ali gre za izum, model, tehnično izboljšavo ali koristni predlog; vsebino delovnih nalog in zadolžitev avtorja inovativnega predloga; zahtevnost njegovega delovnega mesta; stopnje strokovne obdelanosti in utemeljenosti pripravljenega predloga (Strokovna sodelavka podjetja X 2015a).

Cilj nagrajevanja v podjetju X je prav stimuliranje inovativnosti zaposlenih. Namen nagrad je torej spodbuditi razmišljanje, povečati zavzetost in vzpostaviti gonilno silo za to, da ljudje dajo več od sebe. Tem namreč največ pomeni to, da so opaženi in pohvaljeni za svoje delo. Posledično pa dobijo dodaten zagon in željo, da delajo več in še boljše (Strokovna sodelavka podjetja X 2015a).

7.3 Inovativnost zaposlenih

V podjetju X je inovativnost del same organizacijske kulture in ena od vrednot podjetja. V njem se zavedajo, da sta ustvarjalnost in inovativnost ključni vir ter glavna vzvoda ustvarjanja dodane vrednosti za dolgoročno stabilno rast organizacije. Prav zato je podjetje usmerjeno v ustvarjanje okolja in pravil za zagotavljanje zamisli, idej, pobud in invencij (Strokovna sodelavka podjetja X 2011; Glasilo zaposlenih v podjetju X 2015). Podjetje X je inovacijsko zelo aktivno in, sodeč po številu podanih predlogov, tudi zelo razvojno usmerjeno. Na letni ravni namreč zabeležijo približno 450 predlogov. Želja pa je seveda še po večjem številu. Čim bolj poskušajo biti prizadevni pri tem, da vsako leto ponudijo kakšen nov proizvod, hkrati pa že obstoječe nenehno izboljšujejo tako oblikovno kot funkcionalno. Inovativnost zaposlenih v podjetju X redno spremljajo in sistemsko spodbujajo že od leta 1996. Ta proces se izvaja v kadrovskega sektorju. Vzpostavljen imajo torej sistem spodbujanja inovativnosti, ki ga na nekaj let prenovijo. Nenehno spremljajo, koliko je podanih predlogov na vsakoletni ravni. Od samega začetka spremljanja je bila količina podanih predlogov velika, vendar je z leti začela upadati. V ta namen so leta 2010 sistem spodbujanja inovativnosti dopolnili, saj so imeli težave s tem, da so predlogi zaposlenih prihajali, vendar jih strokovne službe niso pravočasno pregledale. To pa za zaposlene ni spodbudno (Strokovna sodelavka podjetja X 2011; Strokovna sodelavka podjetja X 2015a).

Povprečna starost zaposlenih v podjetju X je 44 let, zato se trudijo tudi pri tem, da bi zaposlovali več mladih, saj z njimi pridejo raznovrstna razmišljanja, ki vzbudijo inovativne zamisli. Za lažje sledenje novostim, predvsem pa njihovem ustvarjanju, nameravajo poskrbeti za še več prenosa znanja med mlajšimi in starejšimi generacijami (Strokovna sodelavka podjetja X 2015a).

7.4 Vpliv izobraževanja in nagrajevanja na inovativnost zaposlenih v podjetju X

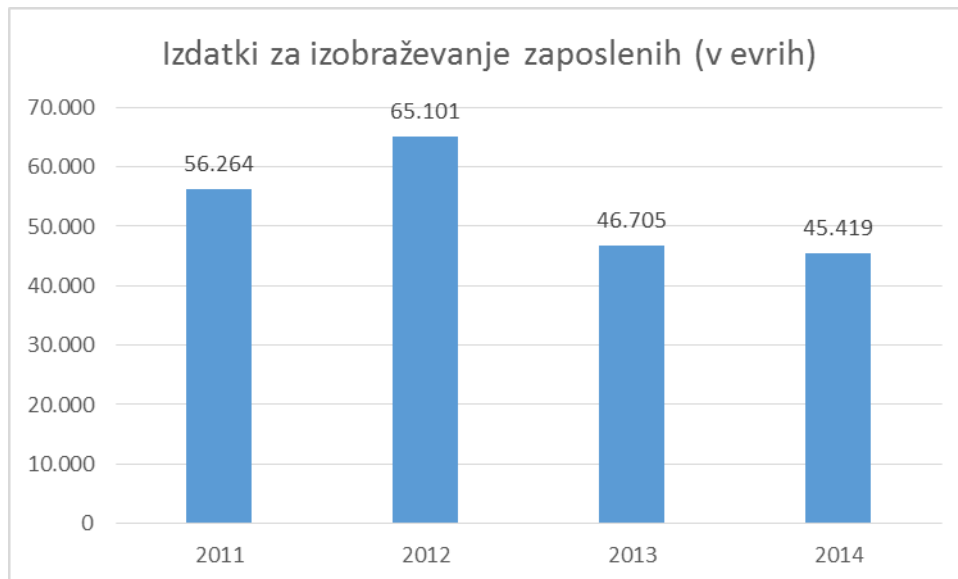
V podjetju X ima večji vpliv na spodbujanje inovativnosti zaposlenih nagrajevanje, saj vsi pričakujejo nagrado za tisto, kar so naredili. Za njih sta torej spodbujajoči prepoznavna in pohvala njihovega dela. Zelo veliko vlogo pri spodbujanju inovativnosti pa imajo v podjetju vodje. Oni so namreč tisti, ki morajo nenehno poudarjati pomembnost inovativnosti in da je ta tista, kar se od zaposlenih pričakuje. Pred svojimi sodelavci morajo nastopati tudi kot zgled s tem, ko tudi sami podajajo koristne predloge. Tako torej sporočajo, da mora biti tako ravnanje pravzaprav samoumevno. Izobraževanje pa v podjetju dopolnjuje vpliv nagrajevanja na inovativnost. Pomembno je predvsem z vidika produkcije novega znanja in krepiteve že obstoječega, s katerim zaposleni lahko operirajo pri ustvarjalnem razmišljanju in ustvarjanju inovacij. Izobraževanje ima ključen učinek predvsem na vodje, ki jih pripravlja do tega, da znajo pravilno in inovativno pristopiti do zaposlenih ter jih k inoviranju tudi spodbuditi. Zaposlene pa spodbujajo skozi sistem spodbujanja inovativnosti (Strokovna sodelavka podjetja X 2015a).

7.5 Analiza podatkov o izobraževanju, nagrajevanju, raziskavah in inovativnih predlogih

S pomočjo sogovornice in letnih poročil sem zbrala tudi nekaj podatkov s področja izobraževanja, nagrajevanja in inovacij v podjetju X v letih 2011 in 2014, ki jih velja analizirati. Nekaj podatkov za leto 2014 ni znanih, kar je v grafu označeno pod oznako NP – ni podatka. V nadaljevanju bom v prvem grafu prikazala gibanje izdatkov za izobraževanje zaposlenih, v drugem pa število izvedenih ur izobraževanj. V tretjem grafu so prikazani izdatki za denarno nagrajevanje, v katero so vključene samo plače in nadomestila plač, saj so drugi podatki s področja nagrajevanja zaupni. V četrtem grafu bom prikazala gibanje izdatkov, namenjenih raziskavam, v zadnjem pa števila podanih inovativnih predlogov zaposlenih.

Graf 7.1 prikazuje gibanje izdatkov za izobraževanje zaposlenih v podjetju X.

Graf 7.1: Izdatki za izobraževanje

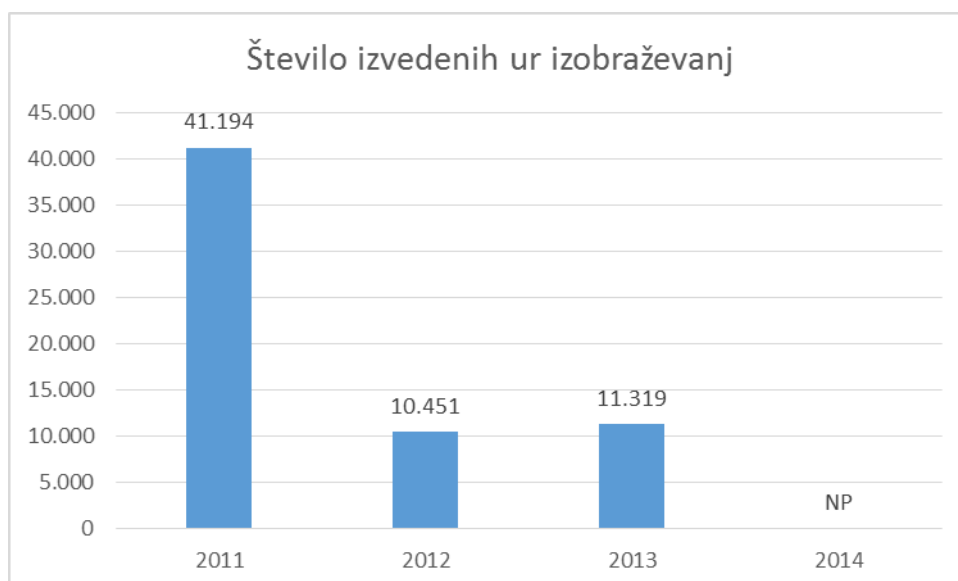


Vir: Strokovna sodelavka podjetja X (2015b).

Iz grafa 7.1 lahko razberemo, da so se izdatki za izobraževanje zaposlenih od leta 2011 zmanjšali. Izjema je leto 2012, ko je podjetje X izdatke povečalo za skoraj 10 tisoč evrov. V letu 2013 so se nato ti zmanjšali za približno 20 tisoč evrov, medtem ko so se v letu 2014 dodatno zmanjšali za nekaj več kot tisoč evrov.

V grafu 7.2 je prikazano število izvedenih ur izobraževanj v podjetju X.

Graf 7.2: Število izvedenih ur izobraževanj



Vir: Letno poročilo podjetja X (2011; 2012; 2013).

V grafu 7.2 vidimo, da se je od leta 2011 število izvedenih ur izobraževanj zelo zmanjšalo, in sicer za več kot 30 tisoč ur. Med letoma 2012 in 2013 se število ni veliko spremenilo, saj se je količina izobraževanj povečala za nekaj manj kot tisoč ur. Za leto 2014 pa število izvedenih ur izobraževanj ni znano.

Graf 7.3 prikazuje izdatke, namenjene denarnemu nagrajevanju, v katere so vključene le plače in nadomestila plač, saj so preostali podatki o denarnem nagrajevanju zaposlenih v podjetju X zaupni.

Graf 7.3: Izdatki za denarno nagrajevanje (plače in nadomestila plač)



Vir: Letno poročilo podjetja X (2011; 2012; 2013).

Vidimo lahko, da so izdatki od leta 2011 približno enaki. Gibajo se glede na spremembe višine plač zaposlenih in število zaposlenih. Podatek za višino izdatkov v letu 2014 ni znan.

V grafu 7.4 so prikazani izdatki, ki jih je podjetje X namenilo raziskavam.

Graf 7.4: Izdatki za raziskave

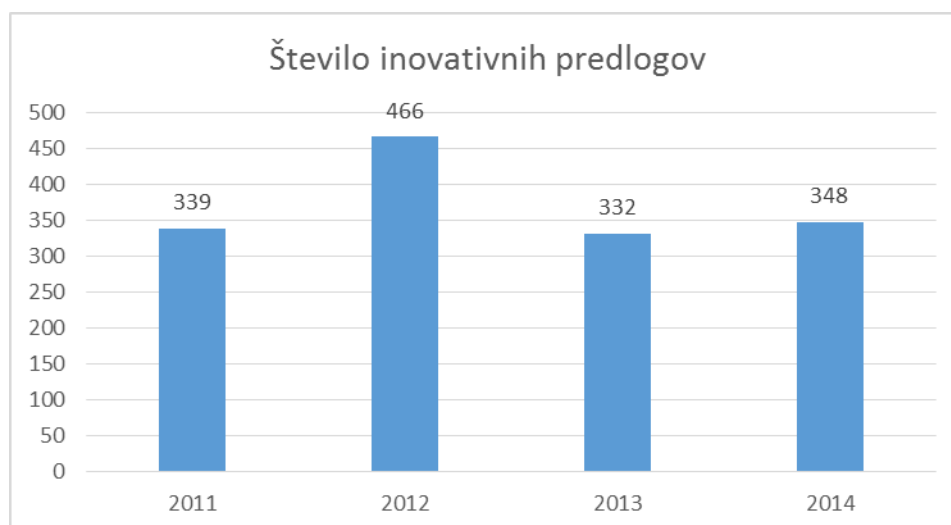


Vir: Letno poročilo podjetja X (2011; 2012; 2013); Strokovna sodelavka podjetja X (2015b).

V grafu 7.4 vidimo, da podjetje X od leta 2011 ni pretirano večalo ali manjšalo izdatkov za raziskave, ki so izrednega pomena pri ustvarjanju inovacij oz. izboljšanju in razvoju proizvodov ali delovnih procesov. Izjema je leto 2014, ko so sredstva, namenjena raziskavam, zelo povečali (za več kot milijon 500 tisoč evrov), kar pomeni, da so v tem letu precej več vložili v razvoj novih proizvodov oz. izboljševanju že obstoječih kot leta prej.

Graf 7.5 prikazuje število inovativnih predlogov, ki so jih podali zaposleni v podjetju X.

Graf 7.5: Število inovativnih predlogov



Vir: Letno poročilo podjetja X (2011; 2012; 2013); Strokovna sodelavka podjetja X (2015b).

Vidimo lahko, da so števila podanih inovativnih predlogov od leta 2011 približno enaka. Pri tem spet izstopa leto 2012, ko je bilo podanih kar 466 predlogov, kar pomeni, da se je tega leta inovativnost zaposlenih zelo povečala, saj je bilo podanih kar 127 več predlogov kot leto prej. Število predlogov je nato leta 2013 spet precej upadlo, in sicer za 134, kar pomeni, da se je inovativnost zaposlenih zmanjšala.

Na podlagi vseh treh grafov vidimo, da od vseh najbolj izstopa leto 2012. Takrat je bilo v primerjavi s preostalimi leti za izobraževanje namenjenih največ izdatkov. Enakega leta je bilo zabeleženo tudi najmanjše število izvedenih ur izobraževanj. Pri tem je pomembno, da izdatki za izobraževanje niso kazalniki o številu ur izobraževanj. Precejšnje povečanje izdatkov namreč lahko pripišemo uspešni pridobitvi več finančnih, tudi nepovratnih sredstev iz raznih razpisov. Pri tem moramo upoštevati tudi to, da podjetje X izvaja interna izobraževanja, kot je matrika usposobljenosti, pri čemer nimajo dodatnih stroškov. V letu 2012 je prišlo tudi do pomanjšanja izdatkov za plače in nadomestila plač, ki pa je pravzaprav zanemarljivo. V omenjenem letu je bilo podanih največ inovativnih predlogov (kar 466). Povišano število teh je lahko posledica vlaganj podjetja v izobraževanja in nagrajevanja v predhodnih letih, zato so bili v dotičnem letu zaposleni inovacijsko zelo aktivni in uspešni. Na podlagi tega spoznamo, da povečan obseg izdatkov za izobraževanja ne privede nemudoma do inovativnosti zaposlenih. Potreben je čas, da zaposleni pridobljeno znanje nato tudi uporabijo v praksi pri delu. Pri izdatkih za raziskave, ki vključujejo izdatke tako za razvoj novih proizvodov in izboljšanje obstoječih kot tudi za inovativne predloge, pa predvsem izstopa leto 2014, ko je bilo za to področje namenjena največja količina sredstev. Izdatkov za raziskave ne moremo neposredno povezati z inovativnostjo zaposlenih, saj inovativni predlogi predstavljajo zgolj manjši delež v teh izdatkih. Slednji so namenjeni torej razvoju in izboljšanju novih ter obstoječih proizvodov in storitev.

8 UGOTOVITVE IN PREDLOGI PODJETJU

Izobraževanje je v podjetju X zelo razvito. Zaposlenim ponujajo številne oblike in metode, s katerimi poskrbijo za pridobivanje novega znanja. Več znanja, kot je v podjetju, večjo prednost imajo pred tekmeci, zato zaradi nenehno spreminjajočega se okolja izobraževanju posvečajo posebno pozornost. Namen izobraževalne dejavnosti v podjetju je kontinuirano plemenitenje zaposlenih z novimi znanji, s čimer izboljšujejo njihove sposobnosti in veščine ter povečujejo produktivnost, inovativnost in zavzetost pri delu. Želijo namreč čim bolj

usposobljene zaposlene, ki se bodo uspešno spopadali s tržnimi spremembami in izzivi, zato nenehno skrbijo, da znanje v podjetju ne zastari.

Tako lahko na podlagi tega prvo hipotezo, ki se glasi »izobraževanje je ena od najpomembnejših investicij podjetja za povečanje kompetentnosti zaposlenih«, potrdim. V podjetju X se dobro zavedajo pomembnosti usposobljenih zaposlenih in njihovega znanja ter posledičnega prispevka k napredku in uspehu podjetja. Skrb za razvoj zaposlenih je torej ena od prednosti, ki ne pustijo, da postane zanemarjena ali nepomembna. Pozorno krepijo kompetence zaposlenih z raznovrstnimi oblikami izobraževanj, kot so računalniške veščine, tuji jeziki, kakovost in dizajn. Izdatke, namenjene izobraževanju, ne spreminjajo veliko. Tudi gospodarska kriza ni vplivala na njihov obseg. Najverjetneje so prilagojeni izobraževalnim potrebam in vrstam izobraževanj v podjetju.

Sistem nagrajevanja v podjetju je razdeljen na denarno in nedenarno nagrajevanje. Prvo je sestavljeno iz treh komponent, ki so osnovna plača ter osebna in poslovna stimulacija. V okviru nedenarnega nagrajevanja pa skrbijo predvsem za to, da so dosežki in njihovi avtorji opaženi, pohvaljeni in javno objavljeni. Skrbijo tudi za vzdrževanje in krepitev prijateljstva med zaposlenimi z neformalnimi druženji, saj jim dobro počutje in občutek sprejetosti zaposlenih pomenita zelo veliko. Glavni cilj nagrajevanja v podjetju X sta spodbujanje inovativnosti zaposlenih in nakazovanje, da naj bodo inovativno razmišljanje, ustvarjanje novih idej in ustvarjalnost sestavni del njihovega delovnega procesa.

V podjetju X ima na spodbujanje inovativnosti zaposlenih največji oz. večji vpliv nagrajevanje. Izobraževanje je v njihovem primeru ustrezna dopolnitev nagradam in stimulativnemu učinku, ki ga čutijo zaposleni. Izobraževanja so sicer pomembna pri ustvarjanju novega znanja, s katerim dobivajo različne ideje in inovirajo. Nagrade pa so tiste, ki jim dajo občutek zahvale tako za pridobljeno znanje z izobraževanji kot ideje, predloge in inovacije, ki jih ponudijo podjetju. Na podlagi ugotovljenega lahko tudi drugo hipotezo, ki pravi, da »nagrajevanje učinkoviteje vpliva na inovativnost zaposlenih kot izobraževanje«, potrdim. Plače sicer nimajo ključnega učinka, zato lahko predvidevam, da iz njih na inovativnost močneje vplivajo nedenarne nagrade. Z njimi podjetje X poskrbi za močno pripadnost in čustveno navezanost zaposlenih na podjetje ter večjo željo po uspehu podjetja, ki ga občutijo tudi zaposleni.

Spoznala sem, da sta sistema izobraževanja in nagrajevanja zaposlenih v podjetju zelo dodelana in učinkovita. Tudi sistem spodbujanja inovativnosti je učinkovit, vendar je potreba

po dodatnih predlogih in inovacijah vedno večja, zato ga je treba še nekoliko dopolniti in nadgraditi, hkrati pa zaposlenim zagotoviti dodatno svobodo ter podporo za ustvarjalnost in inovativnost. V ta namen v nadaljevanju podjetju X podajam nekaj predlogov za dodatne elemente v sistemu spodbujanja inovativnosti.

Ob koncu vsakega polletja bi se lahko vsi zaposleni po vseh oddelkih srečali na polurnem t. i. *viharjenju možganov*, kjer bi si podali in izmenjali ideje ter predloge za novosti in izboljšave na njihovem področju dela. Vodja oddelka bi prav vse ideje zabeležil in shranil, saj posamezen predlog ali ideja sama po sebi morda ne bo tako primerna in izvedljiva v danem trenutku, kot bo po določenem pretečenem obdobju ali ob pojavu takšnih okoliščin in sprememb, na katere se bodo z njo lahko uspešno soočili.

Za spodbujanje inovativnosti zaposlenih je treba najprej zagotoviti ustvarjalno (delovno) okolje. Predlagam, da se v podjetju vpelje t. i. ustvarjalne kotičke in dodatni nekajminutni odmor, namenjen izključno inovativnosti. V teh kotičkih bi zaposlenim ob druženju ponudili različne predmete, kot so revije, časopisi, križanke, uganke, miselne igre (šah, sudoku, Rubikova kocka), igre s kartami in podobno. Ti predmeti morda niso neposredno povezani z delom, vendar spodbujajo razmišljanje, vplivajo na miselni razvoj, krepijo spomin in predstavljajo podlago za nadaljnje ideje zaposlenih. Slednji pa bodo sicer sproščujoči odmor preživeli produktivno in koristno.

Ugotovljeno je bilo, da na samo produktivnost in inovativnost ter tudi posameznikovo vedenje lahko vplivajo barve. Te namreč ne spreminjajo zgolj razpoloženja ljudi, temveč močno vplivajo tudi na njihovo produktivnost. Iz tega razloga je zaželeno, da se delovni prostori okrasijo z živahnimi in spodbujajočimi odtenki barv, ki povečujejo delovno učinkovitost in vzbujajo ustvarjalnost (Shandrow 2015). Intenzivnejše barve namreč poživljajo, manj intenzivne pa pomirjajo. Zaposlene bi lahko povprašali, katera barva jih poživljuje, naredi produktivnejše in ustvarjalnejše. Na podlagi odgovorov bi bilo smiselno v podjetju na stene ter v prostore vključiti zelene barve¹⁸ in barvne slike. Barva, ki najbolj vpliva na in dviguje inovativno razmišljanje, je rumena, zato je najprimernejša za delovno okolje, kjer je zahteva po inovativnosti in ustvarjanju novosti velika. Torej več kot je v podjetju vključenih živahnih barv in različnih slik, več svobodnega razmišljanja je prisotnega pri zaposlenih.

¹⁸ Modra barva najbolj spodbuja mentalno produktivnost, rumena ustvarjalnost, rdeča fizično produktivnost, medtem ko zelena povečuje produktivnost v delovnem okolju, kjer je velika potreba po dobrem ravnotežju (Bailey 2013).

Stene, oglasne deske, intranet in interno glasilo podjetja lahko predstavljajo dobro podlago za spodbujevalne prijeme. Kot enega od njih predlagam, da z začetkom vsakega delovnega tedna zaposlene ob prihodu na delo na oglasni deski in intranetu pričaka motivacijski in spodbudni pregovor oz. citat, ki bo zaznamoval tekoči delovni teden. Pomembno je, da citat na posameznika pozitivno vpliva in ga motivira, hkrati pa izkaže pomembnost vrednosti, ki jo ima vsak posameznik v podjetju. Navdihujoči citati bi bili lahko torej s področja uspeha, ustvarjalnosti in inovativnosti, dela, sreče, zdravja in podobno.

V podjetju težavo predstavlja staranje delovne sile. Prizadevajo si, da bi to izboljšali z zaposlovanjem mladega kadra, ki bodo s seboj prinesli nove inovativne ideje in veliko mero ustvarjalnosti, ki jo želijo unovčiti in pokazati v obliki inovativnih predlogov. Že zaposlenim sicer ponujajo študij ob delu, povsem mlad, še neizkušen kader pa lahko hitro in učinkovito privabijo s kadrovskimi štipendijami in si tako dolgoročno zagotovijo ljudi z inovativnimi potenciali. Sveže zaposlenim diplomantom bi se zagotovilo pripravništvo, s katerim bi se usposobili za delo, ki ga bodo v prihodnje opravljali, hkrati pa bi jim v reševanje lahko dali določene težave v podjetju ali delovnem procesu, ki so potrebne izboljšav. Pomembno je, da se zaposluje mlade s čim bolj različnimi perspektivami, osebnostmi in izkušnjami, saj več kot je različnih posameznikov, več je različnih in potencialno uporabnih idej. Predlagala bi tudi sodelovanje s srednjimi šolami in fakultetami. Probleme, vprašanja in težave, ki se pojavijo v podjetju, bi lahko dali v reševanje srednješolcem in študentom v okviru seminarskih in diplomskih nalog. Tako bi mladi lahko prispevali k reševanju težav s svojim drugačnim razmišljanjem, pridobili nova poznanstva in priložnosti, podjetje pa bi tako lahko k reševanju problemov pristopilo z drugačne perspektive mlajših.

V prvi vrsti je pomembno, da so zaposleni, če želijo biti produktivni in inovativni, zadovoljni na svojem delovnem mestu. Ker je v podjetju veliko starejših, ki so tu zaposleni že vrsto let, je treba skrbeti, da tudi njihova motivacija in inovativnost ne upadeta. Pozornost bi bilo priporočljivo nameniti ortopedskim dejavnikom, saj je za starejše manj obremenjujoče delovno okolje bistvenega pomena. Že preizkušen predlog s pozitivnimi učinki je, da se zaposlenim v proizvodnji, ki delo opravljajo večinoma stoje, v ta namen izdelajo posebni čevlji in na tla položi les¹⁹, saj tako sklepi manj trpijo, zaposleni pa so manj obremenjeni in zato lažje delajo.

¹⁹ Predlog je že izvedlo podjetje BMW, saj so starejši zaposleni izpostavili, da jih nenehno bolijo stopala. Njihov odziv na predlog je bil pozitiven. Stopnja njihove energije se je po tem ukrepu povečala (CBS News 2010).

Podjetje X je inovacijsko zelo aktivno. Če pogledamo leto 2012, je bilo podanih največ, kar 466 inovativnih predlogov. V letu 2012 je bilo brez upoštevanja praznikov 249 delovnih dni, z upoštevanjem praznikov pa 261 (Računovodja 2011). To pomeni, da so zaposleni v letu 2012 v povprečju na delovni dan podali kar 1,87 inovativnih predlogov. Glede na veliko število idej in predlogov bi poleg že vzpostavljene podatkovne baze idej, ki je pomembna pri obvladovanju tega področja, predlagala, da je ta dostopna in pregledna za prav vsakega zaposlenega v podjetju. Tako bi se lahko zaposleni izognili podvajanju idej, hkrati pa dopolnjevali že obstoječe ideje ali s pomočjo teh dobili nove. Baza bi znala biti dolgoročno zelo uporabna. Marsikatera ideja trenutno ni uresničljiva ali uporabna. Mogoče bi bila uporabna v drugem času in ob drugih zaposlenih. Tako bi neopredmeteno sredstvo oz. premoženje podjetja lahko postalo opredmeteno.

9 ZAKLJUČEK

Inovacije danes predstavljajo orodje za rast, razvoj in konkurenčnost podjetja. So plod inovativnosti in inovativnega razmišljanja zaposlenih v organizaciji. Ljudje so torej ključno gonilo vsake organizacije. Tiste, ki se po tem tudi ravnajo, zagotavljajo svojim zaposlenim razvoj in v njih smotrno vlagajo. Investiranje v človeške vire z zagotavljanjem različnih in potrebnih izobraževanj ter ustreznega nagrajevanja njihovega dela rezultira v povečanju zavzetosti za delo, produktivnosti, inoviranja in posledično poslovne uspešnosti.

Podjetja z izobraževanjem poskrbijo, da se ohranja in povečuje zaloga znanja, veščin in sposobnosti zaposlenih, s katerim nato operirajo v delovnem procesu. Pomembno je, da se jim z izobraževanjem zagotovi dovolj svobode za ustvarjalno razmišljanje in ustvarjanje idej, saj do inovacij pride le, ko zaposleni prepoznajo priložnosti za spremembe, izboljšave in novosti. Podjetja se pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih močno opirajo na različne oblike in metode izobraževanj. Bolj kot so zaposleni izobraženi, večje so njihove kompetence za inoviranje. Podjetja tako z bolj kompetentnimi zaposlenimi in posledično večjim številom izboljšav oz. inovacij krepijo svojo konkurenčno prednost pred tekmeci. Iz tega razloga je razvoj zaposlenih z izobraževanjem tudi eden od ciljev in strategij poslovanja podjetij.

Zelo pomembno je, da so zaposleni motivirani za delo, inovativnost in doseganje ciljev podjetja. Slednja za uresničevanje tega večinoma uporabljajo denarno in nedenarno nagrajevanje. Ljudje po navadi za opravljeno delo pričakujemo določeno nagrado. Ker nam denar omogoča zadovoljevanje življenjskih potreb, je ta tisti, ki ga pričakujemo v največji

meri in je za nas v delovnem razmerju že pravzaprav samoumeven. Zaposlene sicer spodbudi za inovativna razmišljanja, vendar nanj niso globlje navezani. Tu pa svoj potencial pokažejo nedenarne nagrade, ki zaposlenim predstavljajo tako rečeno čustveno navezanost na njihove dosežke. Predvsem lahko izpostavimo priznanje in pohvalo, ki jo je zaposleni deležen od svojih sodelavcev, nadrejenih in celotne organizacije. Zaposlenim takšno dejanje daje poseben občutek pomembnosti, sprejemljivosti in motiviranosti za nadaljnje delo in napredovanje. Navsezadnje si ljudje v organizaciji le želijo, da je njihovo delo opaženo in pohvaljeno z lepimi besedami. Nedvomno pa je najboljša kombinacija obojega, denarne in nedenarne pohvale.

Z izobraževanjem in nagrajevanjem pa podjetja lahko učinkovito spodbujajo tudi inovativnost zaposlenih, ki je pomembna pri ustvarjanju inovacij, razvoju podjetja in poslovne uspešnosti. Ker inovacije zagotavljajo uspeh in konkurenčnost podjetij, je potrebno, da so zaposleni motivirani in nagnjeni k ustvarjanju novih idej za izboljšave in novosti v delovnem procesu. To pa se lahko učinkovito doseže s primernimi sistemi izobraževanja, nagrajevanja in spodbujanja inovativnosti. Izobražena in nagrajena delovna sila je motivirana delovna sila. Ljudje v organizaciji so nosilci znanja, ustvarjalnosti in idej, posledično pa ustvarjalci inovacij, kar je treba krepiti, podpirati in predvsem spodbuditi s tem, da se jim ponuja več novega znanja z izobraževanjem ter zagotavlja priznanja in nagrajevanje dela v obliki denarnih in nedenarnih nagrad.

10 LITERATURA

1. Abdullah, Nor Hazana, Lee Lee Ping, Eta Wahab in Alina Shamsuddin. 2014. Perception on Training and Employee Innovativeness: An Evidence from Small Firms. *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*: 76–80.
2. Aguinis, Herman, Harry Joo in Ryan K. Gottfredson. 2012. What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons* (2013) 56: 241–249.
3. Aktar, Serena, Muhammad Kamruzzaman Sachu in Md. Emran Ali. 2012. The Impact of Rewards on Employee Performance in Commercial Banks of Bangladesh: An Empirical Study. *Journal of Business and Management* 6 (2): 9–15.
4. Armstrong, Michael. 2002. *Employee Reward*, 3rd edition. London: Institute of Personnel and Development.
5. ---2007. *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. London; Philadelphia: Kogan Page.
6. Bailey, Chris. 2013. *The exact color to paint your office to become the most productive*. Dostopno prek: <http://alifeofproductivity.com/angela-wright-interview/> (11. avgust 2015).
7. Baregheh, Anahita, Jennifer Rowley in Sally Sambrook. 2009. Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision* 47 (8): 1323–1339.
8. Bauernschuster, Stefan, Oliver Falck in Stephan Heblich. 2008. *The Impact of Continuous Training on a Firm's Innovations*. CESifo Working Paper Series 2258.
9. Becker, Karen L. in Judy H. Matthews. 2008. *Linking HRM and Innovation: formulating the research agenda*. 22nd ANZAM Conference 2008: Managing in the Pacific Century, 2-5 December, Auckland, New Zealand.
10. Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
11. Blythe, Jim. 1999. Innovativeness and newness in high-tech consumer durables. *Journal of product and brand management* 8 (5): 415–429.

12. Bustamam, Farah Liyana, Sze Sook Teng in Fakhrul Zaman Abdullah. 2014. Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 144: 392–402.
13. CBS News. 2010. *How BMW Deals With an Aging Workforce*. 2010. Dostopno prek: <http://www.cbsnews.com/news/how-bmw-deals-with-an-aging-workforce/> (29. julij 2015).
14. Celik, Adnan, Rifat Iraz, Ahmet Burhan Cakici in Neriman Celik. 2014. The effects of employee empowerment applications on organizational creativity and innovativeness in enterprises: The case of OIZ. *European Scientific Journal* 10 (10): 99–107.
15. Certifikatdpp. 2015. *O certifikatu*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/> (14. julij 2015).
16. Chelladurai, Packianathan. 2006. *Human Resource Management in Sport and Recreation*, 2nd Edition. Champaign, IL: Human Kinetics.
17. Chen, Chung-Jen in Jing-Wen Huang. 2009. Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research* 62: 104–114.
18. Chiang, Flora F.T. in Thomas A. Birtch. 2012. The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of Management Studies* 49 (3): 538–570.
19. Černetič, Metod. 2006. *Management ekonomike izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
20. Damanpour, Fariborz. 1991. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal* 34 (3): 555–590.
21. De Spiegelaere, Stan, Guy Van Gyes in Geert Van Hootegem. 2013. Rewarding the individual or the collective? Researching the Relation Between Monetary Reward and Employee Innovativeness. V *Proceedings of the 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, ur. Peter Teirlinck, Stijn Kelchtermans in Filip de Beule, 204–211. Brussels: Hogeschool-Universiteit Brussel. Dostopno prek: Google Books.

22. Drucker, Peter F. 1993. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: HarperBusiness.
23. European Commission. 1995. *Green Paper on Innovation*. Dostopno prek: http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf (10. junij 2015)
24. Fatur, Peter. 2002. Inovativnost in podjetje. V *Uspeti z idejo!: tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej*, ur. Borut Likar, 75–80. Ljubljana: Korona plus: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
25. Fink Babič, Sonja. 2006. Vloga inovativnosti pri trajnostnem razvoju. *Organizacija* 39 (5): 314–320.
26. Fischer, Manfred M., Luis Suarez-Villa in Michael Steiner. 1999. *Innovation, Networks and Localities*. Berlin; Heidelberg; New York: Springer.
27. Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
28. Gómez, Pilar Jerez, José J. Céspedes Lorente in Ramón Valle Cabrera. 2004. Training practices and organisational learning capability. *Journal of European Industrial Training* 28 (2/3/4): 234–256.
29. Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine. 2015. *V iskanju medgeneracijskih sinergij*. Dostopno prek: <http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=370> (20. julij 2015).
30. Gurteen, David. 1998. Knowledge, Creativity and Innovation. *Journal of Knowledge Management* 2 (1): 5–13.
31. Güngör, Pinar. 2011. The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24: 1510–1520.
32. Hargreaves, Pat in Peter Jarvis. 1998. *The Human Resource Development Handbook*. London: Kogan Page.

33. Hartmann, Frank in Sergeja Slapničar. 2012. Pay fairness and intrinsic motivation: the role of transparency. *The International Journal of Human Resource Management* 23 (20): 4283–4300.
34. Helmy, Aya Khaled Mohamed. 2015. The Impact of Training, Rewards and Physical working Environment on Employee Performance. *European Journal of Social Science Review* 1 (2): 1–10.
35. Hult, G. Tomas M., Robert F. Hurley in Gary A. Knight. 2004. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management* 33: 429–438.
36. Ilič, Branko. 2002. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39: 935–951.
37. ---2004. Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 174–202. Ljubljana: Založba Sophia.
38. Imam idejo! 2015. *Storitve za inovativne – Faza 2: invencija*. Dostopno prek: <http://www.imamidejo.si/Storitve/Faza-2-invencija> (15. julij 2015)
39. Jarvis, Peter. 1995. *Adult and Continuing Education: Theory and practice*, 2nd edition. London: Routledge.
40. Jensen, Doug, Tom McMullen in Mel Stark. 2007. *The Manager's Guide to Rewards: What you need to know to get the best for – and from – your employees*. New York [etc.]: AMACOM, American Management Association.
41. Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
42. Ji, Li, Jun Huang, Zhiqiang Liu, Hong Zhu in Zhenyao Cai. 2012. The effects of employee training on the relationship between environmental attitude and firms' performance in sustainable development. *The International Journal of Human Resource Management* 23 (14): 2995–3008.
43. Johannessen, Jon-Arild, Bjørn Olsen in G.T. Lumpkin. 2001. Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management* 4 (1): 20–31.

44. Kerrin, Máire in Nick Oliver. 2002. Collective and individual improvement activities: the role of reward systems. *Personnel Review* 31 (3): 320–337.
45. Laakso, Lotta. 2012. *Case study: The impact of financial and non-financial rewards on employee motivation*: diplomska naloga. Turku: Turku University of Applied Sciences.
46. Lau, Chung-Ming in Hang-Yue Ngo. 2004. The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review* 13: 685–703.
47. Laursen, Keld in Nicolai J. Foss. 2013. Human Resource Management Practices and Innovation. V *The Oxford Handbook of Innovation Management*, ur. Mark Dodgson, David M. Gann in Nelson Phillips. Oxford: Oxford University Press.
48. Lendel, Viliam, Štefan Hittmár in Eva Siantová. 2015. Management of Innovation Processes in Company. *Procedia Economics and Finance* 23: 861–866.
49. Li, Yuan, Dan Li, Haiyang Li in Yongbin Zhao. 2006. The effect of organizational reward and control on firm innovation and financial performance in Chinese technology firms. V *New Horizons in International Business series: Growth of New Technology Ventures in China's Emerging Market*, ur. Haiyang Li, 196–218. Cheltenham (UK); Northampton (MA): E. Elgar, cop.
50. Likar, Borut. 2006. *Management inovacijskih in RR procesov v EU*. Ljubljana: Korona plus, d. o. o. – Inštitut za inovativnost in tehnologijo.
51. Likar, Borut. 2002. Ustvarjalno razmišljanje. V *Uspeti z idejo!: tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej*, ur. Borut Likar, 16–24. Ljubljana: Korona plus: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
52. Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
53. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
54. Lumpkin, G. T. in Gregory G. Dess. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *The Academy of Management Review* 21 (1): 135–172.

55. Martins, E. C. in F. Terblanche. 2003. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6 (1): 64–74.
56. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
57. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
58. Momeni, Mansour, Ali Sasani, Mohammad Reza Fathi in Ehsan Khanmohammadi. 2014. Applying Logarithmic Fuzzy Preference Programming for Ranking of Effective Organizational Factors on Creativity: A Case Study. *International Journal of Business and Social Science* 3 (14): 83–94.
59. Montes, Javier Lloréns, Antonia Ruiz Moreno in Luis Miguel Molina Fernández. 2004. Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *International Journal of Manpower* 25 (2): 167–180.
60. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
61. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
62. Mulej, Matjaž. 2002. Evropa prihaja za nami in zahteva od Slovenije inovativnost. V *Uspeti z idejo!: tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej*, ur. Borut Likar, 11–15. Ljubljana: Korona plus: Pospesjevalni center za malo gospodarstvo.
63. Načinović, Ivana, Lovorka Galetić in Nevenka Čavlek. 2009. Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward Systems. *World Academy of Science, Engineering and Technology* 53: 397–402.
64. Nassazi, Aidah. 2013. *Effect of Training on Employee Performance*. Dostopno prek: <http://theseus32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67401/THESIS.pdf?sequence=1> (21. julij 2015).

65. Niazi, Abdus Sattar. 2011. Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance. *Journal of Public Administration and Governance* 1 (2): 42–57.
66. Noe, Raymond A. 2009. *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
67. Oldham, Greg R. in Anne Cummings. 1996. Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *The Academy of Management Journal* 39 (3): 607–634.
68. O'Sullivan, David in Lawrence Dooley. 2009. *Applying Innovation*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
69. Peters, Bettina. 2008. *Innovation and Firm Performance: An Empirical Investigation for German Firms*. Heidelberg; New York: Physica-Verlag.
70. Plambech, Trine in Cecil C. Konijnendijk van den Bosch. 2015. The impact of nature on creativity – A study among Danish creative professionals. *Urban Forestry & Urban Greening* 14: 255–263.
71. Podjetje X. 2011. Letno poročilo podjetja X. Novo mesto: interno gradivo.
72. ---2012. Letno poročilo podjetja X. Novo mesto: interno gradivo.
73. ---2013. Letno poročilo podjetja X. Novo mesto: interno gradivo.
74. ---2014. Glasilo zaposlenih v podjetju X. Novo mesto: interno gradivo.
75. ---2015. Uradna spletna stran. (11. julij 2015).
76. --- 2015. Zbornik ob 50. letnici podjetja X. Novo mesto: interno gradivo.
77. Računovodja. 2011. *Število delovnih dni za leto 2012*. Dostopno prek: [http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=5583/stevilo_delovnih_dni_za_leto_2012_\(40-urni_delovni_teden\)](http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=5583/stevilo_delovnih_dni_za_leto_2012_(40-urni_delovni_teden)) (30. julij 2015).
78. Rašič, Katja in Mirko Markič. 2008. *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: Fakulteta za management.
79. Rogers, Everett M. 2003. *Diffusion of innovation*. New York; London: The Free Press.
80. Sarkar, Soumodip. 2007. *Innovation, Market Archetypes and Outcome: An Integrated Framework*. Heidelberg: Physica.

81. Schlechter, Anton, Nicola Claire Thompson in Mark Bussin. 2015. Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation. *Employee Relations* 37 (3): 274–295.
82. Shandrow, Kim Lachance. 2015. *How the Color of Your Office Impacts Productivity (Infographic)*. Dostopno prek: <http://www.entrepreneur.com/article/243749> (11. avgust 2015).
83. Shields, John. 2007. *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge [etc.]: Cambridge University Press.
84. Sorescu, Alina B, Rajesh K. Chandy in Jaideep C. Prabhu. 2003. Sources and Financial Consequences of Radical Innovation: Insights from Pharmaceuticals. *Journal of Marketing* 67: 82–102.
85. Strokovna sodelavka podjetja X. 2011. Inovativnost v podjetju X. *Kakovost* 3 (okt. 2011): 14–15. Dostopno prek: http://szko.si/uploads/revija_kakovost/Q-2011-03.pdf (19. julij 2015).
86. ---2015a. Intervju, 10. julij 2015.
87. ---2015b. Osebna komunikacija, 29. julij 2015.
88. Stumpf, Stephen A., Walter G. Tymon Jr, Nicholas Favorito in Richard R. Smith. 2013. Employees and change initiatives: intrinsic rewards and feeling valued. *Journal of Business Strategy* 34 (2): 21–29.
89. Sung, Sun Young in Jin Nam Choi. 2013. Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organization. *Journal of Organizational Behaviour* 35 (3). Dostopno prek: http://www.researchgate.net/publication/259539431_Do_organizations_spend_wisely_on_employees_Effects_of_training_and_development_investments_on_learning_and_innovation_in_organizations (27. junij 2015).
90. Taylor, Mark. A. in Jamie L. Callahan. 2005. Bringing Creativity Into Being: Underlying Assumptions That Influence Methods of Studying Organizational Creativity. *Advances in Developing Human Resources* 7 (2): 247–270.

91. Toplak, Metka Bakan in Alojz Urbajs. *Kakovost po ISO 9001:2000*. Dostopno prek: http://home.izum.si/cobiss/oz/2003_3/html/clanek_02.html#d0e179 (13. julij 2015).
92. Torrington, Derek, Laura Hall in Stephen Taylor. 2005. *Human resource management*, 6th edition. London [etc.]: Pearson Education Limited.
93. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
94. Tymon, Walter G. Jr, Stephen A. Stumpf in Jonathan P. Doh. 2010. Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business* 45 (2): 109–121.
95. Vukovič, Goran in Gordana Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
96. Werner, Jon M. in Randy L. DeSimone. 2009. *Human Resource Development*, 5th Edition. Mason: South-Western Cengage Learning.
97. Whitaker, Paulina. 2010. What non-financial rewards are successful motivators? *Strategic HR Review* 9 (1): 43–44.
98. White, Geoff. 2000. Determining pay. V *Reward Management*, ur. Geoff White in Janet Druker, 25–52. London; New York: Routledge.
99. Wills, Mike. 1994. Managing the Training Process: Putting the Basics into Practice. *Journal of European Industrial Training* 18 (6): 4–28.
100. Wilson, John P. 2005. *Human Resource Development*, 2nd edition. London: Kogan.
101. Wright, Patrick M. in Gary C. McMahan. 1992. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* 18 (2): 295–320.
102. Yıldız, Sebahattin, Faruk Baştürk in İlknur Taştan Boz. 2014. The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 150: 785–793.
103. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. l. RS, št. 21/2013. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (11. julij 2015).

104. *Zakon o industrijski lastnini (ZIL-1-UPB3)*. Ur. l. RS, št. 51/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200651&objava=2178> (26. junij 2015).
105. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
106. ---2009. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 521–574. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA

Priloga A: Intervju

Kraj in datum intervjuja: Podjetje X, Novo mesto, 10. 7. 2015

Intervjuvanka: Odgovorna strokovna sodelavka za izobraževanje in pristojna za skrb sistema množične inovativne dejavnosti v podjetju X

1. Kakšne oblike in metode izobraževanj ponujate svojim zaposlenim? V kolikšnem obsegu?

Imamo predavanja, tečaje, računalniška izobraževanja, tečaje tujih jezikov, ki so pri nas zelo razviti, nudimo pa angleščino, nemščino, španščino, italijanščino in ruščino. Imamo tudi delavnice, predvsem s področja mehkih veščin ali pa mogoče tudi kakšna tehnična področja. Potem imamo tudi poučevanje, čemur pravimo matrika usposobljenosti. Namenjena je proizvodnim delavcem, kjer se učijo določenih operacij, ki jih morajo obvladati na delovnem mestu in jih potem po določenem obdobju – po navadi v roku treh mesecev – tudi preverjamo. To pa je odvisno tudi od zahtevnosti operacije in nam predstavlja podlago za razporejanje delavcev za nagrajevanje in podobno. Spodbujamo tudi študij ob delu. Naše zaposlene torej štipendiramo oz. jim plačamo šolnino. Nudimo tudi kroženje in rotacijo, toda ne v veliki meri. Pri določenih perspektivnih kadrih sicer še ne vemo, kam bi jih umestili, vendar tiste z velikim potencialom damo na kroženje po različnih oddelkih. Za novo zaposlene imamo uvajalne programe tako za režijo kot proizvodnjo. Prva spoznava vse sektorje v podjetju, druga pa predvsem področje varovanja okolja in celotnega sistema kakovosti v podjetju. Nekaj imamo tudi učenja z računalnikom, vendar še nimamo povsem vpeljanega e-učenja, je pa v fazi uvajanja.

Skupine za reševanje problemov in skupine za izboljšave pa imamo že vrsto let. Tu imamo vključene krožke in time kakovosti ter tehnično komisijo, kjer se rešujejo težave, ki se pojavljajo v zvezi s proizvodi. Vsa izobraževanja pa delimo na interna oz. notranja, zunanja, pod katere štejemo tista, ki jih za nas izvaja zunanji izvajalec, pod posebno kategorijo pa še računalniška izobraževanja. Veliko se poslužujemo tudi izobraževanj na Gospodarski zbornici Dolenjske in Bele krajine, kjer so izobraževanja brezplačna.

Veliko pozornosti namenimo mehkim veščinam. Imeli smo že svojo šolo vodenja, s katero nadaljujemo v jeseni, organiziramo tudi izobraževanja na temo, kako usklajevati delo in družinsko življenje, saj imamo certifikat *Družini prijazno podjetje*.

Izobraževanja nudimo vse leto. Najprej izdelamo načrt izobraževanja, poteka pa tako, da direktorji sektorjev podajo predloge za posameznike ali ves sektor, kaj naj bi se izobraževali, nato pa v kadrovskem sektorju poteka izbira, kjer dodamo še tista izobraževanja, za katera menimo, da jim bomo v tistem letu dali prednost oz. da jih je treba okrepiti. Pri nas je tako, da je od januarja do julija višek sezone, saj imamo delovne sobote in včasih tudi deveturni delovnik, tako da poskušamo tista izobraževanja, kjer je več udeležencev, izvajati v jesenskem terminu, saj je tudi za zaposlene tako nekoliko lažje. Večino izobraževanj pa imamo v popoldanskem času že zaradi same narave dela ali pa del izobraževanja izvedemo dopoldne, drugi del pa popoldne, kar pa se šteje v delovni čas.

Izobraževanja nudimo vsem zaposlenim, vendar se mi sami odločimo, kdo bo šel na kakšno izobraževanje ali pa to storimo v dogovoru z njimi. Tudi če zaposlen sam pokaže interes za določeno izobraževanje, ki ga potrebuje in ki je povezano z njegovim delovnim mestom, ga seveda nanj napotimo.

2. Kako so se oblike, metode in frekvenca izobraževanj spreminjale med leti, predvsem z začetkom gospodarske krize?

Med krizo nismo nič zmanjšali proračuna, namenjen izobraževanju. Pri nas je to odvisno od tega, kaj se tisto leto v podjetju dogaja. Pred desetimi leti, ko smo se selili v novo tovarno, smo imeli zelo veliko izobraževanj, ker smo morali naše zaposlene uvajati v nov način dela z novimi orodji in stroji, zato je bilo število izobraževanj tudi primerno večje. Tudi predlani, ko smo se vključili v kompetenčni center za dizajn in menedžment, smo imeli zelo veliko izobraževanj s področja dizajna. Izobraževanja so odvisna predvsem od teme, nismo pa med leti nič zmanjševali proračuna za izobraževanja. Če se le dá, pa pridobimo še dodatna nepovratna sredstva, ki jih razpiše Javni sklad za razvoj kadrov, vendar se velikokrat zgodi, da jih ne dobimo, ker smo preveliko podjetje.

3. Ali menite, da z izobraževanji učinkovito spodbujate produkcijo novih znanj, ustvarjalnost in inovativnost vaših zaposlenih?

Da, se trudimo. Skozi vsa ta izobraževanja je produkcija znanja in oplemenitenje zaposlenih z njim, ki ga lahko uporabijo na delovnem mestu, seveda tudi namen. Slednji je tudi ustvarjalnost in inovativnost, ki sta eni od naših vrednot podjetja. Torej od vsakega pričakujemo, da je ustvarjalen in inovativen glede na svoje delovno mesto in zmožnosti. Imeli smo tudi že izobraževanje na to temo, predvsem za režijske službe oz. vodje proizvodenj. Inovativnost, tj. množična, spodbujamo že od leta 1996, sistem spodbujanja pa na nekaj let tudi prenovimo.

4. Ali redno spremljate inovativno dejavnost zaposlenih in vpliv določenega organiziranega izobraževanja nanjo ter kako?

Da, inovativnost redno spremljamo. Kar zadeva množične inovativnosti, jo spremljamo v kadrovske sektorju. Vsako leto spremljamo, koliko je bilo podanih predlogov. Od samega začetka je bila količina predlogov velika, nato pa je začela upadati. Če se zaposlene namreč ne spodbuja, potem pade število predlogov. V ta namen smo leta 2010 sistem spodbujanja inovativnosti spremenili oz. zapolnili, ker smo imeli veliko težav s tem, da je predlog sicer prišel, vendar ga strokovnim službam ni uspelo pregledati, kar pa za zaposlene ni spodbudno.

Vpliv določenih izobraževanj, na primer že prej omenjeno izobraževanje na temo ustvarjalnosti in inovativnosti, zagotovo vpliva na spodbujanje zaposlenih. To se kaže tudi pri vodjih, pri katerih jih je spodbudilo razmišljanje, kaj sploh je inovativnost, kako pristopiti do ljudi, kako jo spodbujati. Na vsake toliko časa moramo organizirati izobraževanje s področja inovativnosti in uporabljati različne metode za spodbujanje ustvarjalnosti, kar pripomore k večji inovativnosti zaposlenih.

5. Kakšne cilje izobraževanja imate zastavljene?

Kot prvo je, da se izboljšajo kompetence zaposlenih, da jih okrepimo in nadgradimo tam, kjer so pomanjkljive, da se spodbuja inovativnost, da imamo usposobljen kader, ki ga bomo potrebovali v bodoče, in kader, ki ga bomo napotili v tujino, da se poveča zavzetost zaposlenih in da znanje, ki ga imamo, ne zastari in da smo kos vsem izzivom, ki nas čakajo na trgu.

6. Kako nagrajujete svoje zaposlene? Kakšen sistem nagrajevanja je vpeljan v podjetju?

Imamo denarne in nedenarne oblike nagrajevanja. Pri denarnem nagrajevanju imamo plačo, ki je sestavljena iz osnovne plače, osebne stimulacije, kar pomeni, da vodja vsak mesec na podlagi kriterijev, ki veljajo za določen sektor, oceni, koliko je posameznik prispeval k uresničevanju ciljev sektorja in mu podeli osebno oceno, ter iz poslovne stimulacije, ki pa je enaka za celotno podjetje, v povprečju predstavlja 11 % plače in je odvisna od petih kriterijev – prodaje na trgu, kompletnosti, število izdelanih proizvodov, zaloge in kakovosti –, na podlagi katerih se nato izračuna poslovna stimulacija. Potem imamo pa še nagrade za sodelovanje v različnih projektih v podjetju in glede na njihovo uspešnost. Denarno nagrado dobijo člani in vodje tima projekta.

Vsaki dve leti pa je tudi možnost, da zaposleni napredujejo v okviru svojega delovnega mesta, vertikalno ali horizontalno, možno pa je tudi izredno napredovanje.

V nedenarno nagrajevanje pa imamo vključeno objavo posameznikov in njihovih dosežkov v internem glasilu ali na oglasni deski, ukrepe na podlagi certifikata *Družini prijazno podjetje*, omogočimo izobraževanje tistim, ki so izrazili željo po določenem izobraževanju, čeprav ni z njihovega delovnega področja. V okviru inovativnosti izberemo tudi inovatorja meseca, ki ga javno objavimo. V internem glasilu prav tako objavimo in predstavimo uspešne skupine in vodje. Zaposlene nagradimo tudi s piknikom, Dedkom Mrazom za njihove otroke, ti pa imajo v internem glasilu tudi na voljo pobarvanko. Otroke nato povabimo v podjetje na razstavo pobarvank in polurni program.

Če se vrnemo na certifikat *Družini prijazno podjetje*, imamo številne ugodnosti. Prvega septembra za prvi šolski dan imamo kolektivni dopust, ne glede na to, kako stare otroke imamo. Novorojenčke zaposlenih objavimo v internem glasilu, podarimo pa jim tudi bon za 30 evrov. Vsako leto imamo tudi manjšo proslavo za Dedka Mraza, na kateri otrokom razdelimo darila.

7. Ali imate opredeljene tudi nagrade za koristne predloge in inovacije? Kakšne?

Kako svoje zaposlene seznanjate o nagrajevanju inovacijskih dosežkov?

Da. Imamo pet vrst neizračunljivih nagrad. To pomeni, da tiste predloge, pri katerih ali ni mogoče izračunati prihranka, ali gre za kakšen poslovni model ali pa bi izračun prihranka

vzel več časa, kot ga prinese sama inovacija, razdelimo v teh pet kategorij. Poleg tega pa imamo tudi nagrade za izračunljivi inovativni predlog, kjer pri izračunu upoštevamo prihranek, ali gre za izum, izboljšavo ali samo za spremembo in pa izobrazbo delavca – če ima zaposleni nižjo izobrazbo, dobi večjo nagrado. Damo tisto nagrado, ki je zakonsko določena, in sicer 3 % od koristi, ki jo inovacija prinese, navzgor pa nimamo omejeno.

V podjetju imamo dve komisiji, ki obravnavata inovativne predloge. Eno od njih smo uvedli skupaj z vpeljavo vitke proizvodnje in obravnava predloge iz proizvodnje. Najprej oni pregledajo inovativen predlog. Tiste bolj enostavne že vpeljejo v prakso in določijo nagrado, zahtevnejše predloge pa obravnava glavna komisija za inovativno dejavnost, ki jih pregleda in oceni, podeli nagrado in poskrbi, da se predlog realizira.

Zaposleni nagrade za inovacije lahko vidijo na oglasnih deskah, saj v proizvodnji tega drugače ne moremo objaviti. Pripravimo tudi zapisnik z obrazložitvijo vseh nagrad, zakaj je posamezen predlog dobil določeno nagrado in kdo je zadolžen za realizacijo predloga. Tudi zapisnik je objavljen na oglasnih deskah in intranetu, ki ga imamo v podjetju. Nagrada za inovacijo pa je zapisana oz. prikazana tudi na plačilni listi tistega, ki jo je dobil.

Nagrajujemo prav vse koristne predloge. To, da karkoli nekdo predlaga ali napiše, za nas pomeni, da se je potrudil. Iz tega razloga za nagrado dobi 10 evrov bruto. Kar je več od tega, pa se potem določa na podlagi lestvice oz. kategorij nagrad inovativnih predlogov.

8. Ali menite, da je v vašem podjetju nagrajevanje bolj stimulatивно za inoviranje kot izobraževanje ali obratno?

Zagotovo je nagrajevanje, saj vsi pričakujemo nagrado za tisto, kar smo naredili. Je pa izobraževanje tisto, ki nagrajevanje dopolnjuje in da pripravlja vodje, da znajo pristopiti do zaposlenih in jih spodbujati pri inoviranju. Zato so stalna izobraževanja o novostih na določenem področju zelo pomembna. Tudi tisti zaposleni, ki so inovatorji, zastanejo pri inoviranju na delovnem mestu, če jim ne ponudimo novega znanja. Pri tem ne moremo torej izločiti niti nagrajevanja niti izobraževanja, saj je oboje prepleteno.

9. Kakšen kriterij imate za nagrajevanje inovativnosti oz. inovacij?

Ko ne moremo oz. ni smiselno izračunati prihranka, je za množično inovativno dejavnost kriterij naslednji: sugestija – 10 evrov bruto, uporabna ideja – 20 evrov bruto, zelo enostavni koristni predlog – 30 evrov bruto, enostavni koristni predlog – 50 evrov bruto, koristni predlog – 50 evrov bruto, zahtevni koristni predlog – 150 evrov bruto, inovacija velikega pomena – 300 evrov bruto in inovacija izrednega pomena – 450 evrov bruto.

Kadar gre za izračunljive inovativne predloge, pa je nagrada najmanj 3 % od koristi, ki jo predlog prinese. Navzgor pa ni omejeno.

Pri izračunu prihranka pa se upošteva čisti prihranek; ali gre za izum, model, tehnično izboljšavo ali koristni predlog; vsebino delovnih nalog in zadolžitve avtorja inovativnega predloga; zahtevnost delovnega mesta avtorja inovativnega predloga ter stopnjo strokovne obdelanosti in utemeljenosti pripravljenega inovativnega predloga.

10. Kakšen cilj sistema nagrajevanja je zastavljen?

Z nagrajevanjem želimo stimulirati ravno inovativnost, da ljudje razmišljajo in da dajo nekaj več od sebe ter da so tako bolj zavzeti. Kar je rednega dela, smo vsi plačani po formuli osnovne plače ter osebne in poslovne stimulacije. Kar pa je dodatnega dela, kot so projekti, delo na internem glasilu in podobno, pa poteka skozi sistem nagrajevanja. Torej ob koncu leta dobijo primerno nagrado. Ljudem veliko pomeni to, da so opaženi in pohvaljeni za svoje dobro delo, s čimer dobijo dodaten elan, da naredijo še več in še boljše.

11. Mislite, da so vaši zaposleni dovolj inovativni? Kaj z inovacijskega vidika od njih pričakujete?

Mi si želimo, da bi bili še bolj inovativni. Se trudijo, vendar v tej tekmi globalnega trga bodo morali biti še bolj. Pri nas je povprečna starost zaposlenih 44 let. Tudi v zadnjem letu ni bilo veliko zaposlovanja. To pa se pozna, saj se bomo morali bolj potruditi in okrepiti pri tem, da bi zaposlovali več mladih. Poskrbeti pa moramo tudi za več prenosa znanja med mlajšimi in starejšimi, zato pričakujemo, da bo pri večjem številu mladih tudi več prenosa znanja med generacijami ter da bomo tako lažje sledili in tudi ustvarjali novosti. Sedaj pa pripravljamo tudi strategijo razvoja za naslednjih deset let, v katero vključujemo veliko dela na inovativnosti.

12. Na kakšen način spodbujate ustvarjalno in inovativno razmišljanje?

Poleg izobraževanja in nagrajevanja so zelo pomembne vodje. Ti imajo veliko vlogo pri spodbujanju inovativnosti, o njej ter njeni pomembnosti pa morajo tudi veliko govoriti. Če vodja ne spodbuja zaposlenih in če njihove predloge pometa pod preprogo, zaposleni niso več motivirani, zato skušano tudi vodje izobraževati na tem področju.

Nenehno je treba poudarjati, da od zaposlenih pričakujemo inovativnost, da objavljamo tiste, ki so inovativni, saj je prav inovativnost ena od bistvenih vrednot našega podjetja. Vodje morajo biti tudi zgled s tem, ko podajo koristne predloge, in na tak način sporočiti zaposlenim, da se enako pričakuje od njih.

13. Koliko imate v letnem povprečju koristnih predlogov in inovacij?

Kar zadeva množične inovativne dejavnosti, imamo na leto okoli 450 predlogov, predvsem iz režijskih služb.

14. Menite, da sta v vašem podjetju izobraževanje in nagrajevanje ključna za inovativnost?

Da, poleg tega pa še vodje. Izobraževanje zato, da ljudje lahko sploh začnejo razmišljati malo drugače, nagrajevanje pa iz razloga, da morajo za to nekaj tudi dobiti, kar naj bi bilo za njih spodbudno. Vodje so pa nad vsem tem. Morajo torej videti, kakšna izobraževanja so potrebna, hkrati pa opaziti in nagrajevati zaposlene. Če jih ne morejo prek sistema spodbujanja inovativnosti, pa jih prek poslovne ali osebne stimulacije. Bistveno je, da zaposlene to motivira.