

+UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Sajovic

Vpliv nagrajevanja zaposlenih na inovativnost in
poslovno uspešnost podjetja Iskratel

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Sajovic

Mentorica: izr. prof. dr. Valentina Hlebec

Somentor: doc. dr. Branko Ilič

Vpliv nagrajevanja zaposlenih na inovativnost in poslovno uspešnost podjetja Iskratel

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Zahvala

Zahvaljujem se mentorici dr. Valentini Hlebec in somentorju dr. Branku Iliču za strokovno pomoč in spodbudo pri pisanju diplomskega dela. Zahvala gre tudi odgovornim v podjetju Iskratel, ki so mi omogočili, da sem med zaposlenimi opravila anketo, hvaležna pa sem jim tudi za vse koristne nasvete in predloge.

Vpliv nagrajevanja zaposlenih na inovativnost in poslovno uspešnost podjetja Iskratel

V današnjem času dnevno prihaja do sprememb, hkrati pa se spreminja tudi delovni proces podjetij. Inovativnost pospešuje družbeni in gospodarski razvoj, in da bi podjetja lahko konkurirala svojim tekmecem, se morajo spremembam na trgu ves čas prilagajati. Dobra organizacijska struktura podjetja, notranji odnosi, jasno izraženi cilji, strategije, inoviranju prijazno okolje, motivacija in zadovoljstvo zaposlenih – vse to vpliva na dolgoročno konkurenčno prednost podjetja na trgu. Ponekod se vodje podjetij še vedno premalo zavedajo pomembnosti človeških virov. Zaposleni so tisti, ki s svojim znanjem, voljo in trdim delom v podjetje vlagajo svoje napore. V ta namen jim morajo podjetja namenjati velik del pozornosti, saj so zadovoljni zaposleni bogata naložba, ki jo je za dobro, ustvarjalno in inovativno delovanje treba spodbujati, motivirati in temu primerno nagrajevati. Kot je pokazala analiza vpliva nagrajevanja na inovativnost v podjetju Iskratel, lahko rečemo, da zaposlene k inovativnosti spodbujajo različni dejavniki; največkrat jim nagrada pomeni dodatno spodbudo; četrtnina vprašanih pa odgovarja, da nanje nagrada nima vpliva. Zanimiva je tudi ugotovitev, da nekateri zaposleni kot možne vzroke, da ne prijavijo še več inovacij, navajajo, da so nagrade prenizke, da so inovacije nesmiselne, pri nekaterih pa je razlog pomanjkanje samozavesti.

Ključne besede: zaposleni, inovativnost, motivacija, nagrajevanje, poslovna uspešnost.

The impact of rewarding employees on innovation and business effectiveness in company Iskratel

Numerous changes of the modern times we live in call for many changes in the working processes of companies. Being innovative increases social and economic development but adjusting to those constant changes is what keeps companies in the competition. Good organizational structure, good relationships within the company, clear objectives, original strategies, innovation friendly environment, motivation and satisfied employees are all factors that affect the lead in the competitiveness. However, some managers tend to overlook the importance of human resources. The employees are the ones that help to build a company with their hard work and dedication which is why motivating and awarding them when they help the company improve itself is always one of the best investments companies can make. A research on rewarding employees that are innovative has shown that there are many different factors that encourage them to work harder but it is the financial award that is most effective; to employees the award mostly means additional incentive, while one quarter of respondents replied that the award does not affect them. Another interesting finding was that the employees indicate the reward is being too low, innovations being meaningless and lack of confidence as the main reasons for not reporting more innovations.

Key words: employees, innovation, motivation, rewarding, business effectiveness.

Kazalo

1 UVOD	9
1.1 Opredelitev problema in relevantnost teme	9
1.2 Hipoteze	10
1.3 Struktura in metodologija	11
2 OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV	12
2.1 Invencija	12
2.2 Inovacija	12
2.3 Inovacijski proces	13
2.4 Patentni sistem	13
2.5 Motivacija in motiviranje zaposlenih	15
2.5.1 Teorija enakosti	17
2.5.2 Število motivacijskih spodbud in oblikovanje sistema nagrajevanja	18
2.6 Nagrajevanje zaposlenih	19
2.6.1 Denarne ali finančne nagrade	22
2.6.2 Nedenarne ali nefinančne nagrade	23
3 OPIS PODJETJA	27
3.1 Cilji in vizija podjetja	27
3.2 Skrb za spodbujanje motiviranosti in inovativnosti zaposlenih	28
3.3 Nagrajevanje	28
3.3.1 Nagrade za invencije	29
3.3.2 Nagrade za inovacije	29
3.4 Poročilo o inovacijah	30
3.5 Aplikacija IT Idea Management	31
4 ANALIZA VPRAŠALNIKA	33
4.1 Metodologija dela	33
4.2 Raziskovalni model	34

4.3 Analiza vprašalnika	34
4.4 Testiranje hipotez	41
5 ZAKLJUČEK.....	46
6 LITERATURA.....	50
PRILOGE	53
Priloga A: Anketa o vplivu nagrajevanja na zaposlene v podjetju Iskratel.....	53

Kazalo tabel

Tabela 3.1: Razredi nagrad za inovacije	30
Tabela 3.2: Razredi nagrad za inovacije	30
Tabela 4.3: Izobrazbena struktura vprašanih.....	35
Tabela 4.4: Vloge zaposlenih in področje dela	35
Tabela 4.5: Zadovoljstvo zaposlenih s posameznim organizacijskim področjem v podjetju ..	36
Tabela 4.6: Kanali, po katerih se inovacije prenašajo znotraj podjetja (n = 104).....	39
Tabela 4.7: Motivi (pričakovanja) za inovatorstvo znotraj podjetja (n = 105)	39
Tabela 4.8: Kontingenčna tabela izobrazbe in samoocene inovativnosti.....	41
Tabela 4.9: Hi-kvadrat test in mera kontingence	42
Tabela 4.10: Kontingenčna tabela vpliva nagrad in samoocene inovativnosti	42
Tabela 4.11: Hi-kvadrat test in mera kontingence	42
Tabela 4.12: t-test povprečne ocene zadovoljstva s posameznim dejavnikom med inovatorji in neinovatorji.....	44

Kazalo slik

Slika 4.1: Raziskovalni model.....	34
Slika 4.2: Poznavanje ciljev, strategije podjetja in poslovnih rezultatov (n = 105).....	37
Slika 4.3: Vpliv inovativnost zaposlenih na uspešnost podjetja (n = 105)	37
Slika 4.4: Samoocena inovativnosti (n = 105)	38
Slika 4.5: Sestava samoocene inovativnosti glede na poznavanje strategije, ciljev in rezultatov podjetja (n = 105).....	38
Slika 4.6: Vpliv nagrad na posameznikovo inovativnost (n = 105).....	40
Slika 4.7: Ocena zadovoljstva po posameznem področju delovanja podjetja med inovativnimi in neinovativnimi zaposlenimi	43

Uporabljeni simboli

AS – aritmetična sredina

SD – standardni odklon

f – frekvenca

n – število enot (numerus)

% – relativna frekvenca

kum. % – kumulativna frekvenca

F – Levenova F statistika

t – Studentova t-statistika

sig. – statistična značilnost

df – prostostne stopnje

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in relevantnost teme

Motivacija, poslovna uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih v sodobnem svetu predstavljajo najbolj zahtevne naloge menedžmenta. Konkurenca na trgu se iz dneva v dan veča, podjetja se borijo za svoje preživetje in čim večjo poslovno uspešnost, spreminjajo pa se tudi zahteve trga in tako je potreba po inovacijah in inovativni delovni sili ključnega pomena. Glede na vse to se podjetja premalo zavedajo, da so prav motivirani, usposobljeni in zadovoljni zaposleni ključni temelj uspešnega poslovanja in razvijanja podjetja.

V splošnem je motivacija usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov (Uhan 2000, 11). Iz tega sledi, da naj bi delovna motivacija povečevala zainteresiranost zaposlenih za lastno delo. Zaposlenim torej pomaga pri uresničevanju lastnih kot tudi skupnih organizacijskih ciljev, poleg tega pa krepi tudi skupno delovanje. Če delodajalec ve, kaj motivira zaposlene, ima na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi. Za podjetje, ki si želi, da bodo njegovi zaposleni čim bolj inovativni in uspešni na svojem področju, je priporočljivo, da jih temu primerno motivira, poleg tega pa tudi nagradi in tako spodbuja njihovo inovativnost.

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

Ob vsem tem pa se danes še vedno srečujemo s problemom, zakaj domači inovatorji odhajajo v tujino. Dogaja se, da potencial inovatorjev na domačih tleh ni dovolj izkoriščen, kar je lahko posledica slabega obojestranskega sodelovanja. Medtem ko na eni strani slovenska podjetja inovatorjem namenjajo premalo pozornosti, jih ne motivirajo dovolj in velikokrat niti ne znajo oceniti tržnega potenciala izuma, na drugi strani inovatorji ne znajo dobro predstaviti svoje rešitve. Rezultat tega je, da inovator poskuša prodati izum tujemu podjetju ali pa ustanovi lastno podjetje in začne s proizvodnjo.

V diplomskem delu želim odgovoriti na prepogosto zastavljeno vprašanje v gospodarstvu: »Zakaj moji zaposleni ne ustvarjajo inovacij? Jih morda premalo motiviram oziroma nagrajujem?«

Namen dela je torej analizirati, kateri so tisti dejavniki motiviranja (nagrajevanja), ki imajo vpliv na inovativnost zaposlenih in posledično tudi na poslovno uspešnost podjetja. Namen bom dosegla skozi proučevanje problematike s pomočjo kompetentnih virov in literature kot tudi s pomočjo raziskave, ki jo bom izvedla v proučevanem podjetju.

Cilj diplomskega dela je torej ugotoviti, ali je inovatorstvo povezano s posameznim motivom, kot tudi proučiti, ali obstajajo med inovatorji in neinovatorji razlike v izobrazbi. Poskušala bom tudi analizirati, kako motivirani so zaposleni v podjetju, kako pomembna je po njihovem mnenju inovativnost zaposlenih in kakšen vpliv ima nagrajevanje na inovativnost in poslovno uspešnost podjetja.

1.2 Hipoteze

V okviru diplomskega dela bom preverila naslednje hipoteze:

***Hipoteza 1:** Implementacija informacijske podpore (aplikacija IT Idea Management) zmanjšuje stopnjo medosebnih stikov v procesu inovativnosti.*

***Hipoteza 2:** Zaposlene v splošnem k večji inovativnosti motivirajo predvsem denarne nagrade.*

***Hipoteza 3:** Bolj (vsaj visokošolsko) izobraženi zaposleni se pogosteje samoocenjujejo kot inovativni.*

***Hipoteza 4:** Nagrade so povezane s posameznikovo inovativnostjo.*

***Hipoteza 5:** Med inovativnimi in neinovativnimi zaposlenimi obstajajo razlike v povprečni oceni zadovoljstva s posameznimi področji delovanja podjetja.*

1.3 Struktura in metodologija

Diplomsko delo sem razdelila na dva dela. Prvi del temelji na analitičnem pregledu literature in dokumentacije podjetja o sistemu inovacij. Osredotočila sem se na osnovne pojme (inoviranje, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih). V drugem, empiričnem delu pa sem s pomočjo ankete in posledično njene analize skušala ugotoviti, kako inovativni so delavci v izbranem podjetju in kaj najbolj vpliva na njihovo motiviranost za inovativne prispevke.

Diplomsko delo temelji na podlagi analize primarnih in sekundarnih virov in metode deskripcije. Kvantitativna raziskava je bila izvedena z anketnim vprašalnikom kombiniranega tipa, statistična analiza zbranih podatkov pa je bila izvedena s programom SPSS.

2 OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV

2.1 Invencija

Invencija je vsakršno ustvarjalno spoznanje, rešitev, zamisel ali dosežek (Pretnar 2002, 31). Devetak pravi (1980, 21), da je invencija proces ustvarjanja novega znanja z opazovanjem okolice in z razmišljanjem, kako bi se obstoječe znanje lahko izboljšalo ali prilagodilo specifičnim pogojem.

Invencija se kot prva faza Schumpetrove trilogije nanaša na vsak znanstveni dosežek ali industrijsko raziskovalno delo, ki vključuje izume in znanstvena odkritja (Pretnar 2002, 31). Invencija je vsakršna ideja, skica ali model, ki se nanaša na novo ali izboljšano pripravo, orodje, proizvod ali proces (Schumpeter 1951, 88).

Inovacija pa pomeni prvo uporabo invencije v gospodarske namene. Gre za uporabo in/ali koristno novost, ki dviga raven kakovosti oziroma niža stroške (Schumpeter 1951, 88).

2.2 Inovacija

Schumpeter opredeli inovacijo kot postavitev nove produkcijske funkcije oziroma kot izvajanje nove kombinacije produkcijskih faktorjev (Schumpeter 1939, 87–88). Pri inovaciji gre za delovanje novih stvari ali delovanje stvari, ki so že narejene, in sicer na nov način (Schumpeter 1951).

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

Podjetja v integrirani svetovni ekonomiji konkurenčnost vse bolj krepijo tudi skozi inovacije. Schumpeter (v Ilič 2004, 175) opredeli inovacije kot spremembe, ki so rezultat podjetniškega delovanja in pomenijo spremembo produkcijske funkcije, obenem pa so gibalo ekonomskega razvoja. Pri tem Schumpeter misli na inovacije, kot so uvajanje novega proizvoda, uporaba nove proizvodne metode, odpiranje novega trga, pridobitev novega surovinskega vira in nov način organiziranja podjetja (Schumpeter 1939; prim. Merhar 1990 v Ilič 2002, 936).

Downs and Mohr (1976 v Wijnberg 2004, 7) poudarjata, da se dojemanje inovacij od podjetja do podjetja razlikuje. Če je za nekatera podjetja inovacija neka novost, lahko drugemu predstavlja radikalnost ali pa ustaljeno prakso. Dojemanje inovacije se torej razlikuje glede na značilnosti, prioritete podjetja.

2.3 Inovacijski proces

Pretnar (2002, 31) pravi, da je inovacijski proces »*proces organiziranega ustvarjanja invencij in njihove sistematične transformacije v inovacije*«.

Schumpeter je inovacijski proces povezal v trilogijo med seboj povezanih, vendar različnih pojmov: invencija – inovacija – difuzija. Inovacijski proces se začne z invencijo, ki je vsaka nova ideja, skica ali model, ki se nanaša na novo ali izboljšano pripravo, orodje, proizvod ali proces. Proces se nadaljuje s fazo inovacije, ki nastopi, ko in če podjetje prvič uporabi invencijo v gospodarske namene. Do faze difuzije oziroma imitacije pa privede, ko je proizvod ali proces prepoznan kot boljši glede na obstoječe proizvode ali procese in pride do njegove uporabe tudi v drugih podjetjih (Schumpeter 1951).

Difuzija je širjenje inovacije oziroma imitacija inovacije med konkurenčnimi podjetji v panogi. Je širjenje novih idej, informiranje širše javnosti o novih znanjih ali novih tehnoloških odkritjih (Rakič 2005).

Uspešno razvit in voden proces inoviranja generira visoko potencialne ideje, hitro in ekonomično proizvede izdelke visoke kvalitete in posledično izboljša tudi tržni položaj podjetja (Jagersma 2003, 26).

2.4 Patentni sistem

Patent predstavlja pravico, ki jo država podeli izumitelju, da bi za omejeno časovno obdobje drugim lahko preprečil uporabo izuma v gospodarske namene (Pretnar 2002).

Po WIPO (World Intellectual Property Organisation 2011) je patent izključna pravica, ki se podeli za izum, ki je izdelek ali proces, ki omogoča nove načine delovanja, ali ponuja nove

rešitve tehničnega problema. Da je izum patentibilen, mora izpolnjevati določene pogoje¹. Patentna zaščita namreč pomeni, da izum ne sme biti narejen, uporabljen ali distribuiran v gospodarske namene brez privoljenja lastnika patenta.

Patent je izključna pravica fizične ali pravne osebe za izum, ki je nov na inventivni ravni in je industrijsko uporabljiv – industriabilen, v primeru, če se predmet izuma lahko proizvede ali uporabi v katerikoli gospodarski dejavnosti. Izum ali tehnična rešitev pa je nova rešitev, ki pred datumom vložitve patentne prijave ni bila dostopna javnosti. Izum je na inventivni ravni, če predmet izuma ne izhaja iz stanja tehnike (Bohinc in Kete Ujčič 2001).

Odkritja, znanstvene teorije, matematične metode in druga pravila, načrti, metode in postopki za duhovno aktivnost se neposredno kot taki ne štejejo za izume in torej ne morejo biti predmet patentnega varstva. S patentom tudi ni mogoče zavarovati izuma, katerega uporaba je v nasprotju z javnim redom ali moralo (Bohinc in Kete Ujčič 2001).

V preteklosti je bil patent večkrat razumljen kot sredstvo, s katerim si lastnik patenta na trgu za določen čas pridobi monopolni položaj in s tem pridobi tudi monopolni dobiček. V primeru, da izuma ne zavaruje, to možnost izgubi, prav tako pa mu vsa sredstva, ki jih je vložil v razvoj izuma, nikoli ne bodo v celoti povrnjena. V tem primeru je verjetno, da ne bo inovacijske spodbude, saj brez povrnitve stroškov za raziskave in razvoj obstaja možnost, da ne bo inoviranja. Inovacijska spodbuda izumitelju namreč predstavlja monopolni dobiček (Ilič 2001).

Patentni sistem zagotavlja denarni donos izumitelju kot kompenzacijo za njegov vloženi inovacijski napor in hkrati stimulira iskanje invencij in njihovo komercialno uporabo (Stoneman 1988 v Ilič 2004).

¹ Patent se podeli za izum, ki je nov, na inventivni ravni in industrijsko uporabljiv. Vsak izum mora zadostiti tem trem pogojem, da se zanj lahko podeli patent. V primeru, da izum ne izpolnjuje teh pogojev, se kasneje lahko ugotovi njegova ničnost na podlagi vložene tožbe za ugotovitev ničnosti patenta. Pred pristojnim sodiščem jo lahko vloži vsaka zainteresirana oseba (Krejan 2006, 9–10).

2.5 Motivacija in motiviranje zaposlenih

Glavno vprašanje motivacije v povezavi z organizacijo je, kako motivirati zaposlene, da bi bolje in učinkoviteje delali in prispevali k boljšim poslovnim rezultatom podjetja, hkrati pa bi zaslužili toliko, da bi zadovoljevali svoje potrebe.

Uhan (2000, 11) navaja, da je »motivacija nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkov posameznikov in skupin k odličnosti« (Uhan 2000, 11).

Ločimo dve vrsti motivacije: motiviranje odnosa in motiviranje s spodbudo. O slednjem govorimo, ko posameznik ali tim dobi nagrado za dobro opravljeno delo. Motiviran odnos pa se izraža v tem, kako posamezniki razmišljajo, pomeni njihovo samozaupanje in odnos do življenja. Ta odnos pokaže, kaj posamezniki čutijo glede prihodnosti in kako se odzivajo na preteklost (Denny 1993, 14).

Po Furnhamu (2005, 57) motivacijo in motive v vsakodnevem življenju razumemo kot cilje, ki jih ljudje imamo v življenju. Vsi si namreč želimo doseči neki družbeni status, želimo si denarja, prijateljev ipd. Motivov je več in se od posameznika do posameznika razlikujejo, vsi pa so pravzaprav rezultati določenega človeškega vedenja z namenom, da jih dosežemo. Gre torej za neki mentalni proces, ki ljudi vodi k zasledovanju določenega cilja. Posameznik mora vedeti, kaj mora storiti, da bo dosegel določen cilj. Zaradi želje oziroma cilja bo namreč izbral določen način vedenja, z izkušnjo, da ga bo to pripeljalo do cilja, izpolnitve želje. Lahko rečemo tudi, da gre za družbeni proces, preko katerega želijo nekateri spremeniti vedenje drugih. Dober primer tega so ravno menedžerji, ki ves čas nenehno iščejo načine, kako bi njihovi podrejeni delali bolje, da bi bili bolj kooperativni, iniciativni ali kreativni. Tudi družba, v kateri živimo, priznava nekatere vrednote in posameznika spodbuja in usmerja k doseganju le-teh.

Podobno navaja tudi Jones (1996, 161), ki pravi, da je motivacija z vidika podjetja pomembna zaradi pojasnjevanja vedenja zaposlenega. Kaj posameznika motivira, spodbuja, da se obnaša na določen način? Gre za proučevanje delovne motivacije zaposlenega, opredeljene kot

psihične sile posameznika, ki usmerja njegovo obnašanje v podjetju, vloženi trud v delo in stopnjo vztrajnosti pri premagovanju poslovnih ovir.

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z večjim zagonom opravili dane naloge ali delovali v skladu s cilji organizacije. Zaposlene je možno spodbujati z različnimi nagradami, priznanji in drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in ki zadovoljujejo osebne potrebe zaposlenih (Uhan 2000, 12).

Na večjo motivacijo delavcev lahko vplivamo z ustreznim delovanjem motivacijskih faktorjev, med katerimi izpostavljamo: zanimivo delo, primerno delovno okolje, razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja ob delu, možnost napredovanja, medsebojni odnosi s sodelavci, soodločanje o delu in o gospodarjenju, osebni dohodek, plača, zaslužek, stalnost in zanesljivost zaposlitve (Uhan 2000, 30–31).

Na delovno motivacijo zaposlenih vplivajo tudi številni drugi dejavniki (Lipičnik 1998, 162):

- ✓ razlike med posamezniki (osebne potrebe, vrednote, stališča, interesi, ki jih na delu spremljajo, zato nekatere motivira denar, druge varnost itn.);
- ✓ značilnosti dela (so dimenzije dela, ki določajo potrebne zmožnosti za opravljanje nalog, avtonomijo pri delu);
- ✓ organizacijska praksa (pravila, splošna politika, menedžerska praksa, sistem nagrajevanja v organizaciji).

Uspeh vsakega zaposlenega je poleg sposobnosti in znanja odvisen tudi od stopnje njegove motiviranosti za delo. Delodajalci lahko spodbudijo motivacijo zaposlenih z nagradami, ki jih zaposleni zaslužijo za uspešno opravljeno delo. Da se izzoveta motiviranost in zavzetost zaposlenega za delo, ni dovolj le nagrada sama po sebi, temveč je pomemben predvsem razlog za nagrado. Poleg tega naj bi zaposleni vedeli, da je njihovo delo vrednoteno in naj bi imeli občutek, da je vredno delati (Lipičnik 1994, 510).

Jagersma (2003, 28) ugotavlja, da so motivatorji uspešnih inovativnih podjetij ravno spremembe, saj se podjetja zavedajo, da le-te predstavljajo vir inovacij. Torej, če podjetje želi

vzpostaviti stalni tok ustvarjanja inovacij, naj bo »obsedeno« s spremembami. Kljub tem ugotovitvam pa se še veliko podjetij tem spremembam izogiba².

2.5.1 Teorija enakosti

Pri delovni motivaciji moramo pozornost posvetiti tudi teoriji o enakosti, ki predpostavlja, da so zaposleni bolj motivirani, če jih delodajalec obravnava enako, torej če se zaposleni čutijo enakopravne s tistimi, s katerimi se na delovnem mestu primerjajo (Furnham 2005).

Teorija govori o stalni primerjavi med svojim vloženim naporom ter vloženim naporom ostalih zaposlenih na podobnih delovnih mestih ter nagradami, ki jih ti delavci prejmejo za vloženi napor. Delavci želijo ugotoviti oziroma oceniti, ali je njihov vloženi napor v primerjavi s podobnim vloženim naporom ostalih delavcev ustrezno nagrajen. Pri tem lahko pridejo do naslednjih zaključkov (Furnham 2005, 296–297):

1) *V primerjavi z ostalimi dobi posameznik za vloženi napor ustrezno oziroma primerno količino nagrade.* V tem primeru bo posameznik zadovoljen in bo delo nadaljeval z enako stopnjo napora.

2) *V primerjavi z ostalimi dobi posameznik premajhno količino nagrade oziroma so njegovi vložki višji od nagrad, ki jih prejme.* V tem primeru posameznik ne bo čutil motivacije oziroma bo temu primerno demotiviran. Posledično bo na več načinov skušal vzpostaviti enakost: obstaja možnost, da zmanjša svoj vložek v delo (kar prinese nižjo produktivnost ali slabšo kvaliteto dela), druga možnost je, da zahteva večje nagrade za vloženo delo (višjo plačo ali bonitete ipd.), lahko pa reagira tudi na bolj skrajni način, in sicer z zapustitvijo delovnega mesta ali nagovarjanja ostalih, naj slabše delajo.

3) *V primerjavi z ostalimi dobi posameznik za svoj vložek previsoko količino nagrade.* V tem primeru bo na neki način spet skušal vnesti ravnotežje med vloženi napor in prejete nagrade. Tudi tu obstaja več možnih načinov, kako se spopasti s situacijo, npr. da vloži večji napor v svoje delo ali pa zahteva nižje nagrade, kar pa je v večini primerov malo verjetno. Zaradi tovrstnih situacij je za organizacije pomembno, da imajo, kar se neenakosti tiče, na voljo več rešitev, saj v nasprotnem primeru lahko pride do nižje stopnje produktivnosti in slabše organizacijske klime.

² V nekaterih podjetjih se celo ustanavljajo tako imenovani odbori, ki se tovrstnim spremembam skušajo ogniti (Jagersma 2003, 28).

2.5.2 Število motivacijskih spodbud in oblikovanje sistema nagrajevanja

Pri motivacijskih spodbudah oziroma dejavnikih gre za povezanost treh konceptov: povečano poslovno uspešnost, povečano produktivnost zaposlenih in večjo pripadnost organizaciji. Posamezni zaposleni se lahko spopade le z omejenim številom nalog podjetja,³ zato ni nujno, da so vse vrste spodbud⁴ primerne v vseh situacijah (Rubenfeld in David 2006, 35, 36).

Pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja zaposlenih naj bi podjetje upoštevalo analizo okolja ter svojo poslovno in kadrovske strategije. Na tej osnovi oblikuje cilje sistema plač, kot so uveljavitev timskega dela, večja prilagodljivost zaposlenih in pridobivanje novih znanj. Naslednji korak temelji na sprejetju osnovnih strateških odločitev oziroma na oblikovanju osnovnih izhodišč za oblikovanje sistema plač in nagrajevanja. Podjetje tudi poišče razlike med dejanskim in želenim stanjem ter načrtuje potrebne dejavnosti za odpravljanje teh razlik (Zupan 2001, 123).

Pri sistemu nagrajevanja je torej pomembno, da ga vodstvo skrbno načrtuje, opredeli višino in število nagrad, ki ga je pripravljeno nameniti zaposlenim, in z njim seznaniti vse zaposlene, saj morajo slednji razumeti, kaj si vodstvo z njim prizadeva doseči, katere so njegove prioritete (Rubenfeld in David 2006, 35–36). Posledično se podjetje ob seznanitvi zaposlenih izogne nadaljnjim konfliktom in nerazumevanju. V primeru razumevanja in sprejetja novosti se zaposleni praviloma bolj potrudijo in posledično delo opravljajo bolje, hkrati pa s tem povečajo tudi učinkovitost podjetja. Delo vodstva pa s tem ni popolnoma zaključeno, saj je sistem treba ves čas dopolnjevati, izboljševati, prilagajati ipd. Nagrajevanje namreč izgubi motivacijsko moč, če se nagrade delijo brez jasnih meril, če je motivacijskih spodbud preveč, poleg tega pa bo zaposlenim glavni interes pri opravljanju dela le nagrada (Rubenfeld in David 2006, 35–36).

Zaposlene je za dobro opravljeno delo priporočljivo nagraditi takoj, ko je to mogoče. V primeru, da od uspešno opravljenega dela do nagrajevanja preteče daljše časovno obdobje, se učinek in sporočilo same nagrade zmanjša (Rubenfeld in David 2006, 37).

³ Posameznikova zmožnost spopadanja s cilji podjetja je omejena na tri do sedem nalog (Rubenfeld in David 2006, 36).

⁴ Preveč motivacijskih spodbud ima na zaposlene lahko negativen učinek, saj jih lahko zmedejo kljub sami primernosti le-teh. Priporočljivo je, da se zaposleni odločijo le za določeno spodbudo in se osredotočijo na le-to (Rubenfeld in David 2006, 36).

2.6 Nagrajevanje zaposlenih

Podjetje, ki želi biti uspešno, naj bi v prvi vrsti zaposlenim zagotovilo ustrezne pogoje za učinkovito delo. Da pa bodo zaposleni pri delu lahko uporabili vse svoje zmožnosti in da bodo tudi uspešni, je za podjetja priporočljivo, da uvedejo sistem nagrajevanja. Ta spodbuja in motivira zaposlene, da delajo še bolje, učinkoviteje, v skladu s cilji organizacije, in da so povrh tega tudi zadovoljni.

Plače oziroma finančne nagrade so danes pojmovane kot investicija v človeške vire, medtem ko so včasih predstavljale strošek dela, poleg tega pa naj bi ogrožale konkurenčnost podjetja. Da gre za investicijo v človeške vire, se strinja tudi Zupanova (Zupan 2001, 116), ki pravi, da je nagrajevanje zaposlenih naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično tudi podjetja, prav tako pa prispeva h kakovosti življenja delavcev. Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. V primeru, da podjetje želi doseči vse to, naj bi njegov način nagrajevanja zadostil naslednjim zahtevam: prispeval naj bi k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, nagrade naj bi opazili drugi zaposleni, bil naj bi pravičen in enakopraven, stroške dela naj bi zadržal v pričakovanih mejah, izpolnjeval pa naj bi tudi zahteve iz zakonov in predpisov.

Nagrajevanje zaposlenih ima pomembno vlogo pri pridobivanju novih delavcev, pomembno pa je tako za zaposlene kot tudi za delodajalce. Za zaposlene je plača osnovni vir preživetja, za delodajalce pa plače pomenijo odločitve, ki jih sprejemajo v povezavi z nagrajevanjem, dejavnik, ki vpliva na stroške poslovanja in sposobnost prodaje proizvodov in storitev po konkurenčni ceni. Z ustreznimi delovnimi strategijami motiviramo zaposlene za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti (Treven 1998, 218–219). Tržno gospodarstvo vse bolj zahteva dinamične in prilagodljive sisteme nagrajevanja, ki bodo zaposlene spodbujali k večji prizadevnosti za delovne dosežke (Lipičnik v Možina 2002, 487–488).

Nagrade in priznanja so pomemben motivator za spodbujanje inovativnosti in uspešnosti pri delu. Strategija in sistem nagrajevanja običajno zajemata finančne (materialne) in nefinančne (nematerialne) nagrade. Pri sistemu nagrajevanja gre za usklajeno politiko, procese in prakso določene organizacije, z namenom, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti, pristojnosti in tržno ceno (Lipičnik v Možina 2002, 487–488).

Skupek vseh nagrad, ki jih podjetje ponuja, tvori sistem nagrajevanja, ki pomembno vpliva na stopnjo motiviranosti zaposlenih v neki organizaciji (Steers in Poter 1987, 203). Nagrajevanje zaposlenih je sistem, ki določa, kako so ljudje nagrajeni v povezavi z vrednostjo, ki jo prispevajo organizaciji (Armstrong 1999, 1–6).

Na izbiro nagrajevanja v podjetju vplivajo različni dejavniki, ki so odvisni od splošne družbene ureditve. Poznamo štiri dejavnike, ki vplivajo na sistem nagrajevanja v podjetju (Hauko 2004, 14, 15):

- ✓ *posameznikova vrednost* (vrednost, ki jo posameznik prispeva k cilju podjetja ter naj bi določala višino njegove nagrade);
- ✓ *zunanje odvisnosti* (zunanja nepristranskost podjetja je pomemben cilj za katerikoli način nagrajevanja. Plača je cena, ki pokaže vrednost storitve kupcu (delojemalcu) in prodajalcu (delodajalcu));
- ✓ *notranje odvisnosti* (na raven plač znotraj organizacije vplivajo razlike med vrednostjo službe in prispevkom posameznika, ki zaseda določeno delovno mesto);
- ✓ *pritiske sindikatov* (sindikati za dosego ciljev pritiskajo na raven plač. Njihova uspešnost vpliva na sistem nagrajevanja in s tem na višino plače delavcev, ki je odvisna od pogajalske moči sindikata).

Kohn (1993) navaja nekaj negativnih učinkov, ki jih imajo denarne nagrade. Le-te naj bi namreč odvrčale delavce od ustvarjalnosti na delovnem mestu in največkrat temeljijo na uspešnosti, zato si zaposleni na delu ne upajo tvegati, ampak raje delajo po že ustaljenih navadah. Prav tako z denarnimi nagradami ne rešujemo težav na delovnem mestu, ampak se jih izogibamo. Z denarnim spodbujanjem zaposlenih lahko na eni strani prispevamo k poslovni uspešnosti, na drugi strani pa prikrivamo slabo vodenje podjetja. Denar pa lahko uničuje tudi dobre odnose med zaposlenimi. Ker deluje kot faktor motivacije, zaposlene vodi želja po denarju, namesto da bi delali dobro. Med seboj se začnejo primerjati, v sodelavcih vidijo konkurenco in ne sodelovanja. Bolj ko te nagrade promoviramo, bolj demotivacijsko to deluje na tiste, ki teh nagrad ne dobijo.

Problem je tudi v tem, da je vrednost nagrade kratkotrajna. Ker se večina velikih finančnih nagrad dodeljuje letno, mine vmes preveč časa in zaposleni nanje hitro pozabijo. Lahko se tudi zgodi, da delavci nagrado za izjemne dosežke, ki se dodeli prevečkrat, že pričakujejo. Prvič, mogoče tudi drugič je taka nagrada posebna za delavce, potem pa mislijo, da so do nje

že upravičeni. In ne nazadnje, denarna nagrada zmanjšuje notranjo motivacijo. Pogosto delavci delajo že zaradi samega zadovoljstva, da rešijo neki problem, končajo nalogo ali zaradi navdušenja nad novim izzivom. Ko pa se začnejo zavedati, da bodo za dodatno delo plačani, se rado zgodi, da ga bodo začeli opravljati prav zaradi denarja in ne več zaradi notranje motivacije (Deeprise 1994).

Nacinovic in drugi (2009) so leta 2008 med hrvaškimi podjetji izvedli raziskavo, ki je temeljila na povezanosti organizacijske kulture,⁵ inovacij in sistema nagrajevanja. Raziskava je bila omejena na podjetja z več kot 500 zaposlenimi, ne glede na to, ali je podjetje v tuji ali domači lasti. Preučevanih je bilo 68 podjetij, med katerimi je večina privatnih, nekaj je tudi tujih in državnih.

Raziskava je pokazala, da le 8,82 % odstotkov hrvaških podjetij primerno nagrajuje vsako inovacijo, medtem ko 39,71 % nagrajuje le določene, pomembnejše inovacije. Ni presenetljivo, da je ustvarjanje inovacij najbolje nagrajeno v privatnih podjetjih s tujimi (16,7 % teh podjetij nagrajuje vsako inovacijo), najslabše pa v privatnih podjetjih z domačimi lastniki. Zanimivo je tudi dejstvo, da so tisti zaposleni (4,41 %), ki so predani podjetju in svojemu delu, istočasno nagrajeni tako za svoje delo kot tudi za inovacije. Iz tega sledi, da pogosteje, kot so nagrajeni, bolj se zavzemajo za delo. Med proučevanimi podjetji ima kar 54 % izoblikovano močno organizacijsko kulturo, kar kaže na to, da le-ta tudi nagrajujejo zaposlene za inovativne prispevke. Med podjetji, ki vedno podeljujejo nagrade za inovacije, ima kar 66,7 % proučevanih močno izoblikovano organizacijsko kulturo (Nacinovic in drugi 2009).

Sistem nagrajevanja odraža zainteresiranost podjetja in njegovo predanost inovacijam. Raziskava je potrdila dejstvo, da mora razvoj organizacijske kulture, kjer je ključna vrednota inovacija, temeljiti na sistemu nagrad, ki bo podpiral to relacijo. Iz tega sledi, da naj bi sistem nagrajevanja motiviral zaposlene k zavzetosti za delo in aktivnosti, katerih rezultat so inovacije. Veliko podjetij bi se iz tega lahko naučilo veččin, kako z malimi posegi v sisteme

⁵ Organizacijska kultura je opredeljena kot celostni sistem vrednot, norm, stališč, vedenja, skupnih lastnosti ter načinov izvajanja procesov in postopkov. Je eden izmed ključnih dejavnikov, ki lahko privede do ustvarjanja inovacij. Razvoj organizacijske kulture, ki spodbuja ustvarjanje inovacij, je pogojen s sistemom nagrajevanja, ki zaposlene motivira, da v prihodnje delujejo enako dobro oziroma bolje. Povezava med inovacijami in nagradami bo močnejša, če bo le-ta vgrajena v tovrstno organizacijsko kulturo, ki nagrajuje vsako inovacijo in prispevek zaposlenih, saj bi dolgoročno gledano to prineslo več inovacij (Nacinovic in drugi 2009).

nagrajevanja, doseči številčnejše inovacije in večjo poslovno uspešnost (Nacinovic in drugi 2009).

2.6.1 Denarne ali finančne nagrade

Podjetja najpogosteje podeljujejo denarne nagrade za inovacije in druge delovne dosežke zaposlenih. Denarna nagrada prispeva k zadovoljstvu posameznika ter ga spodbudi k nadaljnjemu, še bolj učinkovitemu delu.

Friderik Taylor (v Dessler 2003, 347) finančne spodbude šteje za materialne nagrade, plačane delavcem, katerih delo je bilo opravljeno nad pričakovanimi standardi. Zaslužno plačilo se šteje kot katerokoli plačilo ali nagrada organizacije zaposlenemu zaradi njegovih individualnih prispevkov oziroma rezultatov dela. Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje denar, tj. plača, za katero je dolgo časa veljalo, da je edini motivacijski dejavnik. Pomembno je vedeti, da osebni dohodek motivira zaposlene s količino, ki zagotavlja spremembo v ravni življenjskega standarda oziroma zagotavlja večjo kupno moč.

Med denarne nagrade spadata fiksni in variabilni del plače, pa tudi razne enkratne denarne nagrade oziroma bonusi (Ilič 2004, 179).

»Plača je cena, ki jo zaposlenemu – v skladu z določili pogodbe o zaposlitvi – namenja družba za opravljeno delo skupaj z nadomestili, povezanimi s tem delom« (Uhan 2000, 300).

Zupanova (2001, 119) navaja, da plače v osnovnem razumevanju predstavljajo najpomembnejši motivacijski vidik, saj so glavni vir sredstev za preživetje in izboljšanje kakovosti življenja. Zaposlenim pomenijo nadomestilo za vloženi trud in hkrati tudi priznanje prispevka posameznika k poslovanju podjetja, za njegove dosežke, znanja in sposobnosti.

Denarne nagrade so poleg osnovne plače, bonusa in različnih dodatkov tudi denarne stimulacije, ki v praksi največkrat izvirajo iz interno definiranih dodatnih odstotkov glede na osnovno plačo zaposlenega. Najbolj priporočljivo je, da denarno nagrajevanje izhaja iz variabilnega dela plače, ki je vezan na uspešnost posameznika (Mihalič 2006, 217).

Po Lipičniku (1998, 208) osnovna plača predstavlja le določen delež v urejenem sistemu plač, preostali delež pa sestavljajo:

- ✓ *plače za posebne zmožnosti* (znanje tujih jezikov ipd.),
- ✓ *plače, odvisne od življenjskih stroškov* (podjetja preko le-teh skušajo omiliti naraščanje življenjskih stroškov),
- ✓ *nagrade za zvestobo, ki jo prejemajo delavci, ki so že dalj časa v podjetju* (senioriteta),
- ✓ *nagrade za požrtvovalnost*, ki jo prejemajo delavci z nadurami, delavci, ki opravljajo delo v izmenah ipd., torej dela, ki jih zaposlenim po osnovni pogodbi ni treba opravljati,
- ✓ *plačila za nedelo v času bolniške, dopusta.*

Poleg zgoraj naštetih pa z vidika denarnih nagrad inovatorjem obstajata še dva programa:

- ✓ *program delitve prihrankov* (*gain – sharing*), ki predstavlja posebne bonuse, ki si jih zaposleni zaslužijo zaradi prihrankov, ustvarjenih pri delu, npr. z inovacijami za znižanje stroškov v proizvodnji. Gre za delitev dobička iz stroškovnih prihrankov;
- ✓ *program delitve dobička* (*profit – sharing*) predstavlja dobiček od prodaje določene inovacije, ki se razdeli med zaposlene. Tako so zaposleni bolj motivirani za nadaljnje inoviranje (Lipičnik v Ilič 2004, 180–181).

2.6.2 Nedenarne ali nefinančne nagrade

Poleg denarnih oblik nagrajevanja se v podjetjih pojavljajo tudi nedenarne, ki zadovoljujejo različne potrebe zaposlenih. Slednje imajo v nekaterih primerih še večjo motivacijsko težo kot denarne, zaposlenemu pa pomagajo, da se razvija in ga spodbujajo k doseganju čim boljše kariere in notranjega zadovoljstva.

Vrsta in obseg uporabe nedenarnih nagrad sta odvisna predvsem od kakovosti menedžmenta, načina vodenja in lastnega dela. Namen nedenarnih nagrad je zgolj v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero (Lipičnik 1998, 247). Med slednje uvrščamo zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu, zagotavljanje intelektualnega razvoja, spodbujanje dobrih odnosov s sodelavci, oblikovanje zahtevnih delovnih nalog, večja avtonomnost nad delom, podpora vodstva, razna priznanja in pohvale (Krstić-Florjančič 2004, 28).

Po Armstrongu (Armstrong 1999, 1–6) med nefinančne nagrade spadajo različna priznanja in pohvale, dosežki, osebna rast, njihova vrsta in obseg uporabe pa sta odvisna predvsem od kulture organizacije.

Učinkovite so torej povsem nematerialne nagrade, kot je pohvala, pisna pohvala, posebne čestitke, pismo z zahvalo za dobro opravljeno delo, nekoliko bolj zveneč naziv delovnega mesta, nastopanje na pomembnih sestankih in prireditvah, pojavljanje v predstavitvenih gradivih podjetja ali oglasih, poimenovanje pisarne ali kakega drugega prostora po najboljšem sodelavcu ipd. (Zupan 2001, 211–212).

Podjetja svojim zaposlenim lahko podarijo še mnogo drugih nagrad: zlate ure, zlata pisala, darila umetniške vrednosti, knjige, poslovne kovčke, razkošne večerje ali kosila, športne pripomočke (za golf, tenis ipd.), prenosne telefone, računalnike za domačo uporabo, potovanja, polet z balonom, darila za člane družine ipd. (Zupan 2001, 211–212).

Po Hendersonu (2003, 23–27) nedenarne nagrade niso del plačnega sistema, vendar opravljajo najpomembnejšo nalogo pri dviganju produktivnosti. Te nagrade namreč zadovoljujejo čustvene in intelektualne zahteve posameznika, zaradi njih se ljudje počutijo dobro, saj jim omogočajo, da spodbujajo dobre odnose med sodelavci in izkoristijo svoje talente. Vrst nedenarnih nagrad je več, Henderson jih razdeli v sedem skupin:

1) Zagotavljanje zadovoljstva in dostojanstva ob opravljenem delu.

Slednja je ena najučinkovitejših in najpomembnejših nagrad, ki jih organizacija lahko nameni svojemu zaposlenemu. Gre za potrditev, da je zaposleni pomemben in koristen člen organizacije.

2) Zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti.

Vedno več pozornosti zahteva fizično in psihično zdravje zaposlenega. Zaposleni pričakujejo prijetno, čisto in varno delovno okolje, ki ne bo vplivalo na poslabšanje njihovega fizičnega zdravja. Tehnični napredek, povečanje delovnih nalog, učenje in napor povzročajo dodatne čustvene in psihične težave zaposlenih. V večini primerov jih je težko popolnoma odpraviti, vendar z zavedanjem le-tega in s primernim usposabljanjem skušamo omejiti njihov negativni vpliv na uspešnost posameznika.

3) Spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov.

Menedžment s spodbujanjem sodelovanja, zaupanja, prijateljstva in lojalnosti pripomore k boljši delovni klimi, kar predstavlja največjo nagrado, ki jo lahko dobimo z delom.

4) Oblikovanje delovnih mest, ki zahtevajo ustrezno pozornost in prizadevanje.

Tu je pomembno, da delovno mesto ni dolgočasno ter da je posamezniku omogočena možnost napredovanja in osebne rasti. Pogoj ni vertikalno napredovanje, temveč gre lahko samo za nov naziv posameznika, ki mu omogoča več svobode in samostojnega dela.

5) Ustrezna preskrba z viri za izvajanje nalog.

Pomembno je, da imajo zaposleni za uspešno opravljanje svojega dela na voljo vse potrebno (dovolj časa za izvedbo nalog, tehnologijo, omogočeno pridobivanje znanja ipd.), da bo le-to opravljeno z zadovoljstvom.

6) Ukrepi za večji nadzor nad svojim delom.

Vedno pogosteje se pojavljajo mnenja, da naj vodstvo v procese odločanja in načrtovanja o svojem delu poskuša vključiti tudi zaposlene (fleksibilen delovni čas ipd.).

7) Podpora vodstva.

Priporočljivo je, da vodstvo zaposlenim nudi pomoč pri uvajanju in usposabljanju, jim svetuje, jih usmerja in upošteva pri svojih odločitvah, ali jim jih celo prepusti. Skratka, vodstvo naj bo svojim zaposlenim zgled, da jih ti lahko spoštujejo.

Pri vsem tem gre pozornost nameniti tudi meta analizam petinštiridesetih študij⁶, ki so jih v letih od 1960 do 2000 opravili Condly, Clark in Stolovich (2003). Za moj primer je zanimiv predvsem del, kjer ugotavljajo, kako posamezne vrste spodbud⁷ vplivajo na delavčevo uspešnost oziroma produktivnost. Naredili so namreč primerjavo med denarnimi in nedenarnimi spodbudami, pri čemer so ugotovili, da so denarne spodbude vplivale na 27 % povišanje produktivnosti, medtem ko so nedenarne vplivale na 13 % povišanje produktivnosti zaposlenih. Posledica tega je verjetno tudi dejstvo, da je bilo raziskav o nedenarnih spodbudah štirikrat manj od tistih z denarnimi. Še bolj zanimiva pa je razlika spodbujanja skupin in skupinskega dela ter individualnega dela ter posameznikov. Spodbujanje skupine in njihovega dela namreč poveča njihovo produktivnost za 45 %, medtem ko spodbujanje posameznika poveča njihovo produktivnost za 19 %. Vpliv spodbud je tako odvisen tudi od strategije podjetja in njegove usmeritve (Condly in drugi 2003).

⁶ Avtorji omenjajo, da se jih je izmed šeststo pregledanih raziskav le petinštirideset kvalificiralo v vzorec za meta analizo, ostali del pa ni izpolnjeval kriterijev uporabljene metodologije in meritev, kar pomeni, da je ustreznih raziskav s tega področja še vedno premalo (Condly in drugi 2003).

⁷ V splošnem Condly, Clark in Stolovich (2003) vrste spodbud delijo na materialne in nematerialne, pri čemer med prve spadajo motiviranje z denarjem in nedenarne spodbude. Tako dobimo tri vrste spodbud: denarne (npr. plača), nedenarne materialne (opredmetene; npr. darila, ugodnosti) in nedenarne nematerialne (neopredmetene: npr. uslužbenec meseca, priznanje ipd.).

Zanimiva je tudi raziskava, kjer se ugotavlja učinke nagrad na učinkovitost dela zaposlenih. Luthans (Stajkovic & Luthans 1997 v Luthans 2000, 34) navaja, da so v meta analizi, ki je trajala zadnjih dvajset let, rezultati pokazali, da imajo tako denarne kot nedenarne nagrade na učinkovitost zaposlenih velik učinek. Natančneje, v podjetjih, ki so svojim zaposlenim namenili priznanje, so ugotovili 15 % izboljšanje učinkovitosti dela posameznika. Navaja tudi raziskavo, v kateri je sodelovalo 254 zaposlenih na različnih področjih podjetja. Rezultati so pokazali, da si zaposleni želijo tako denarnih kot nedenarnih nagrad, vendar navajajo, da bi pogosteje zadostovale že iskrene zahvale, več spoštovanja, lepa gesta ali zahvalno pismo vodstva. Iz tega lahko zaključimo, da bi vodstvo lahko dnevno spodbujalo svoje zaposlene, ne nujno z denarnimi nagradami, temveč z osebno podporo, pozornostjo ali s priznanjem, da podjetju s svojim delom veliko prispevajo (Luthans 2000).

3 OPIS PODJETJA

Podjetje Iskratel ima že več kot šestdesetletno tradicijo razvoja, kar ga uvršča v sam vrh sodobnih komunikacijskih rešitev. Podjetje se ukvarja z razvijanjem telekomunikacijskih rešitev za primestna in ruralna območja ter deluje na področju iskanja rešitev za telekomunikacijske potrebe informacijske družbe (Iskratel 2010b).

Podjetje je razvilo svojo blagovno znamko komunikacijskih produktov in rešitev, v svoje rešitve pa vključuje tudi produkte svojih partnerjev. Obsežen del namenjajo nadgrajevanju mobilnih GSM omrežij (s tehnologijama GPRS in UMTS), zaradi vse večjega prepletanja omrežij pa razvijajo vse več produktov s področja podatkovnih/IP omrežij in svojim kupcem tako omogočajo varno nadgrajevanje omrežij (Iskratel 2010b).

Svojim kupcem nudijo veliko kakovostnih storitev, mednje spadajo tudi svetovanje, izobraževanje, gradnja telekomunikacijskih omrežij, načrtovanje omrežij, celovita tehnična podpora (Iskratel 2010b).

3.1 Cilji in vizija podjetja

Cilj podjetja Iskratel je postati eden od vodilnih ponudnikov sodobnih komunikacijskih rešitev. Njihova želja je sooblikovati svetovne tehnološke standarde, razvojne smernice telekomunikacij in snovati komunikacijske rešitve za informacijsko družbo. Eden glavnih ciljev podjetja je tudi zagotavljanje stabilne rasti in vrednosti podjetja, s čimer bi dosegli in ohranili konkurenčnost na trgu. V podjetju se zavedajo, da je vse to mogoče doseči zgolj v inovativnem okolju, ki spodbuja nove ideje in pobude vseh zaposlenih in izvedbo idej tudi v praksi.

Osnovni cilj sistema, v okviru katerega podjetje deluje in skozi katerega se razvijajo ideje in pobude zaposlenih, je ustvarjanje dodane vrednosti, ki se kaže skozi uspehe, priznanja, pohvale, nagrade, zadovoljstvu kupcev itn. Viri dodane vrednosti vključujejo vsa področja poslovanja podjetja. Podjetje deluje v skladu z načeli in procesi upravljanja z inovativnim delom ter pobudami zaposlenih po principu FRAND,⁸ ki omogoča hitro in učinkovito izvajanje procesov in izboljšav (Kužnar in drugi 2007).

⁸ Fair, Reasonable And Non-Discriminatory.

Podjetje pokriva več področij inovacij, ki so razvrščene v naslednje kategorije: intelektualna lastnina (predlogi za registracijo patenta), nove poslovne priložnosti (predlogi novih funkcionalnosti, produkti oziroma novi produkti), izboljšave procesov in orodij (predlogi sprememb ali izboljšav), ergonomija in okolje (zamisli o boljših delovnih pogojih, izboljšanje varnosti) in produkti (predlogi za dodatno funkcionalnost obstoječih produktov ali novih produktov) (Iskratel 2010a).

3.2 Skrb za spodbujanje motiviranosti in inovativnosti zaposlenih⁹

V podjetju organizirajo inovacijske kampanje, kjer se zbirajo pobude, predlogi zaposlenih na nivoju celotnega podjetja ali ene ali več organizacijskih enot. Pred začetkom vodstvo objavi cilje in vsebino kampanje in o tem obvesti tudi zaposlene.

V podjetju so mnjenja, da imajo na zaposlene in njihove inovativne prispevke velik vpliv tudi vodje, ki skrbijo za ustvarjanje ustrezne inovacijske kulture, ne izključujejo pa tudi nagrajevanja. Naloga vodij je ocenjevanje, vrednotenje, nagrajevanje, predvsem pa pomoč zaposlenim v razvoju.

Podjetje pri ustvarjanju ustrezne inovacijske kulture skrbi, da so vključeni vsi zaposleni (možnost ustvarjanja inovativnih prispevkov, dodajanja predlogov ipd.) in da se tudi vodstvo zavzema za odprt dialog, izmenjavanje idej med zaposlenimi, spodbujanje timskega dela, ki predstavlja temelj dobrega poslovanja podjetja.

3.3 Nagrajevanje¹⁰

Podjetje se zavzema za uspešnost na vseh področjih vodenja in delovanja, z zanesljivimi in varnimi produkti, ki izpolnjujejo zahteve, pričakovanja kupcev, s pravočasnimi dobavami, vse to pa jim zagotavlja znanje in izkušnje vseh zaposlenih.

Sistem delovanja podjetja temelji na poštenem, razumnem in nediskriminatornem obravnavanju vseh predlogov zaposlenih. Inovativni predlogi so prepoznani, obravnavani, potrjeni in vpeljani v prakso, inovativni posamezniki pa prepoznani, priznani in nagrajeni. Za

⁹ Določeni deli v tem poglavju so bili pridobljeni preko intervjuja z osebo X, ki ni želela biti imenovana.

¹⁰ Določeni deli v tem poglavju so bili pridobljeni preko intervjuja z osebo X, ki ni želela biti imenovana.

takšno delovanje je zaslužen predvsem strokovni inovacijski odbor, ki spremlja, usmerja, spodbuja in operativno vodi inovacijsko dejavnost na nivoju podjetij Iskratel. V okviru inovacijskega odbora je za vsako področje inovacij pristojen en član, vsi skupaj pa odločajo o statusu predlogov. Po potrebi se v ocenjevanje vključujejo še dodatni eksperti.

Namen modela ocenjevanja in nagrajevanja (denarne ali praktične nagrade) je torej spodbujati in motivirati zaposlene k inovativni dejavnosti ter razvrščanje predlogov glede na ocenjeno stopnjo uporabnosti in koristnosti za podjetje. V podjetju so mnenja, da je nagrajevanje le eden izmed motivacijskih vzvodov za spodbujanje inovativne dejavnosti, saj večjo pozornost namenjajo vpetosti inovacijske dejavnosti v karierni razvoj vsakega posameznika.

3.3.1 Nagrade za invencije

Z ocenjevanjem predlogov po metodi več-kriterijev se invencije ocenjuje predvsem z vidika smotrnosti njihove vpeljave v vsakdanjo prakso, medtem ko je ocena ustvarjene dodane vrednosti teže določljiva. Ravno zaradi tega so vsi predlogi, ki po modelu več-kriterijev dosežejo status invencije, nagrajeni s simbolično denarno nagrado 50 EUR. V primeru, ko je predlagatelj enega predloga več, se nagrada porazdeli med predlagatelje v sorazmernem deležu prispevkov posameznikov (Kužnar in drugi 2007).

Prag, ki je potreben, da se predlog obravnava kot invencija, je 65 točk. Vrednost ocene je lahko od 0 do 10 za posamezen kriterij, pri čemer 0 pomeni, da ni nobenega vpliva ali prispevka k dodani vrednosti predloga, 10 pa pomeni največji možni vpliv kriterija (Kužnar in drugi 2007).

3.3.2 Nagrade za inovacije

Z izdelki, izboljšavami, patenti ali drugimi oblikami inovacij, ki so bili realizirani in so rezultat zaposlenega in predhodno obravnavani, se ugotavlja dejanska ustvarjena vrednost predloga. V sorazmerju z velikostnim razredom dodane vrednosti se predlagatelju ali skupini predlagateljev izplača denarna nagrada znotraj predvidenih razredov (Kužnar in drugi 2007), kar ponazarja tabela 3.1.

Tabela 3.1: Razredi nagrad za inovacije

Razredi	mala korist	50 €
	zmerna korist	200 €
	velika korist	400 €
	izjemna korist ¹¹	1500 € ¹²

Vir: Kužnar in drugi (2007).

O izrednem prispevku inovatorja ali skupine inovatorjev se obvesti direktorja in dvakrat letno se uspešne avtorje nagradi tudi v sistemu nagrad glavnega direktorja.

3.4 Poročilo o inovacijah

V podjetju redno spremljajo število prijavljenih predlogov, pri čemer jih je bilo v obdobju štirih let (v letih od 2006–2010) kar 296. Od tega jih ima status realiziranega predloga 60, 71 predlogov je v realizaciji, 80 jih je potrjenih s strani referata podjetja in čaka na realizacijo, 54 predlogov je bilo zavrnjenih, 31 predlogov pa ima status v fazi ocenjevanja. V letu 2010 je bilo 20 predlogov po prijavljenih kategorijah, od tega 9 v kategoriji izboljšav produkta, 4 v kategoriji izboljšav procesov in orodij ter 7 v kategoriji MKP (mali koristni predlogi in pobude) (Iskratel 2010a). Spodnja tabela 3.2 prikazuje število prijav po izplačanih nagradah v letu 2010.

Tabela 3.2: Razredi nagrad za inovacije

Število prijav po izplačanih nagradah (vsi predlogi)	
zavrnjene prijave (ni izplačila)	53
mali koristni predlogi (20 €)	42
ocena 1–15 točk (65 €)	71
ocena 15–30 točk (260 €)	62
ocena 30–60 točk (520 €)	27
ocena > 60 točk (1950 €)¹³	3

Vir: Iskratel (2010a).

¹¹ Predlog, označen kot izjemna korist, ima običajno potencial patentiranja ali celo zaščite intelektualne lastnine.

¹² Kljub temu da smo v obdobju gospodarske krize, se v podjetju zavedajo, da so ravno inovacije in inovativni zaposleni močan dejavnik v razvoju in napredku podjetja, zato se višina nagrad za inovacije ni zmanjšala.

¹³ Trije predlogi, ocenjeni z več kot šestdesetimi točkami, so bili patentirani.

V okviru Razpisa Gospodarske zbornice Slovenije v letu 2009 so v podjetju prejeli *zlato* (Nova telekomunikacijska storitev: večoperatersko multicast članstvo), *srebrno* (HealthCare Multimedia (HM) – Multimedijška rešitev za bolnišnična okolja) in *bronasto priznanje* (Iskratel IBC rešitev za poslovne uporabnike) za najboljšo inovacijo v gorenjski regiji ter *diplomo* (Storitvena platforma za dinamično ustvarjanje multimedijških storitev (SDP 2.0)). Redno sodelujejo tudi na Slovenskem forumu inovacij (Iskratel 2010a).

3.5 Aplikacija IT Idea Management¹⁴

Podjetje za lažje reševanje predlogov zaposlenih od leta 2006 uporablja sistem inovacij, t.i. aplikacijo IT Idea Management, kamor lahko zaposleni vpisujejo svoje predloge. Na internem portalu so objavljena tudi razna gradiva, kot npr. Poslovnik o inovacijah, Poslovnik o upravljanju z intelektualno lastnino, Navodila za uporabo aplikacije, Inovacijsko zaupanje ipd.. Gradivo je dostopno vsem zaposlenim.

Uporaba aplikacije IT Idea Management je preprosta. Zaposleni se registrirajo na spletno stran in podajo predlog, pri čemer morajo predlog okategorizirati in ga opisati ter določiti, ali je javnega ali zaupnega značaja. V primeru, da je predlog javnega značaja, je dostopen vsem uporabnikom te aplikacije, vsak si lahko pogleda njegovo vsebino, prednosti in slabosti, vsak lahko poda svoj komentar ali doda svoje ideje in predloge. V podjetju pravijo, da je največ predlogov iz kategorije »izboljšave procesov in orodij«, sledi jim kategorija predlogov za »izboljšavo funkcionalnosti obstoječih produktov«, najmanj pa je predlogov iz kategorije »novih poslovnih priložnosti«.

Ko je neki predlog vnesen v aplikacijo IT Idea Management, ga pristojni za področje inovacij pregledajo, delijo mnenja z drugimi pregledovalci in mu na koncu določijo točke dodane vrednosti (točkovni razredi). V primeru, da je predlog iz kategorije intelektualne lastnine, tj. predlog za registracijo patenta, potem se ta predlog oceni glede na kategorije, in sicer se ponovno okategorizira (vsebuje področje izpolnjevanja pogojev, obseg veljavnosti, oceno vložkov in oceno tveganja), pri čemer ima vsaka kategorija svoj ocenjevalni list. Tako se določi status predloga (realizacija, v procesu realizacije, zavrnitev ipd.) in kasneje tudi višina nagrade, ki je vidna avtorju predloga.

¹⁴ Določeni deli v tem poglavju so bili pridobljeni preko intervjuja z osebo X, ki ni želela biti imenovana.

Odgovorni v podjetju so s takšnim načinom delovanja zadovoljni, saj je proces hiter, enostaven, omogoča večkratno pregledovanje določenega predloga, dodajanje komentarjev in posledično je manj napak. Aplikacija deluje tako, da so v primeru kakršnegakoli dodajanja komentarjev ali spreminjanja statusa obstoječega predloga avtor in vsi pregledovalci avtomatsko obveščeni z elektronskim sporočilom.

Slabost aplikacije pa se kaže v hitrosti ocenjevanja. Pristojni za področje inovacij namreč velikokrat dobijo več predlogov naenkrat, kar lahko nekoliko upočasni ocenjevanje. Njihovi načrti za prihodnje leto so nadgradnja ažurnosti podatkov o realizaciji ter nadgradnja evidentiranja prihrankov skozi inovacije, kar posledično lahko pripelje do dodatnega nagrajevanja.

Sam koncept aplikacije mi je bil na prvi pogled zanimiv. Način delovanja in njena uporaba sta za zaposlene preprosti, njena zunanja podoba pa privlačna. Ob pregledu števila prijavljenih predlogov sem ugotovila, da je uporaba aplikacije množična in za nekatere tudi najpogostejši oziroma edini način dodajanja svojih inovativnih predlogov. Nov prispevek na tovrsten način hitro obkroži podjetje, vendar, kot je opisano že v prejšnjem odstavku, se slabost kaže ravno v hitrosti ocenjevanja.

4 ANALIZA VPRAŠALNIKA

4.1 Metodologija dela

S pomočjo ankete in posledično njene analize sem med zaposlenimi podjetja Iskratel poskušala ugotoviti, kako inovativni so delavci v podjetju, kako pomembna je po njihovem mnenju inovativnost in kakšen vpliv ima nagrajevanje na inovativnost in poslovno uspešnost podjetja.

Sam vprašalnik in hipoteze so nastali na podlagi prebrane literature (glej v Ilič 2002 in 2004, Lipičnik 1998, Uhan 2000 ipd.), ki sem jo vključila v nalogo. Pri realizaciji raziskave mi je bilo v veliko pomoč podjetje, ki je anketni vprašalnik v mesecu septembru preko elektronske pošte posredovalo svojim zaposlenim. Vprašalnik je rešilo 105 zaposlenih.

Podatki so bili analizirani s pomočjo programa SPSS 17 ter urejevalnika preglednic Excel 2007. Z uporabo le-teh sem izdelala univariatne in bivariatne statistične analize (frekvenčne tabele, kontingenčne tabele, hi-kvadrat test). Rezultati analize so bili statistično značilni, če je bila stopnja statistične značilnosti (signifikanca) manjša od 5 %.

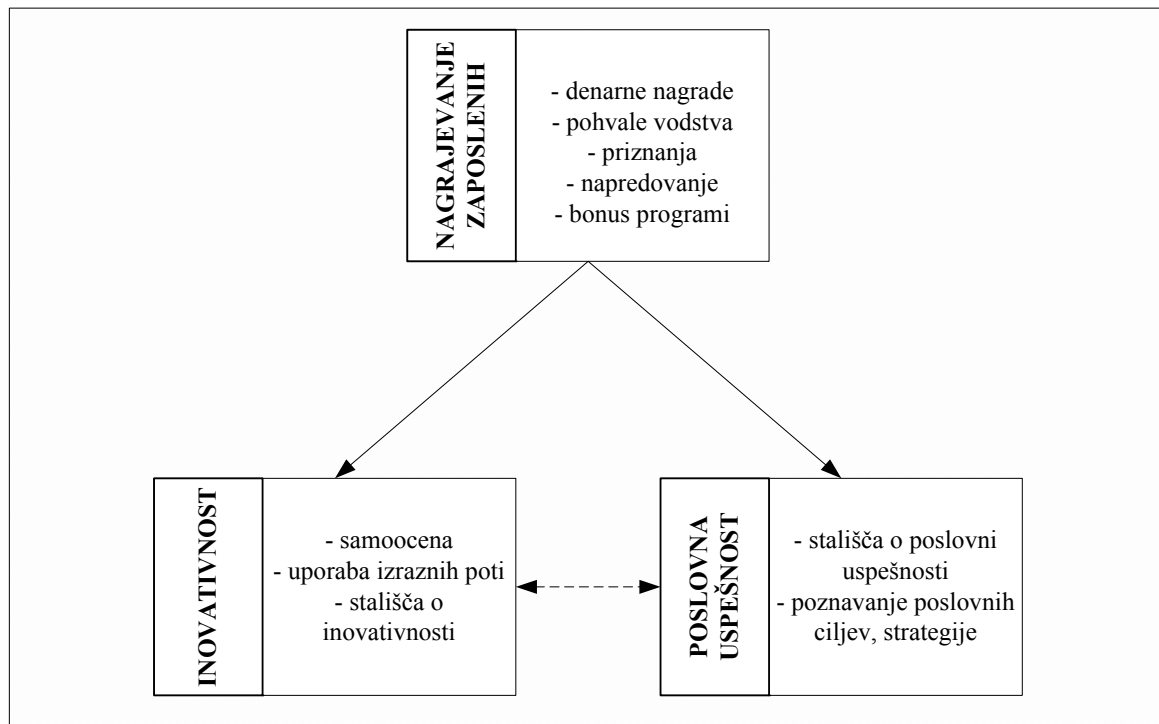
Statistična analiza nominalnih spremenljivk je izdelana v frekvenčnih tabelah, opisujeta pa jih statistiki frekvenca (oznaka: f), relativna frekvenca (oznaka $f\%$). Statistična analiza intervalnih spremenljivk je podana z opisnimi statistikami, kot so aritmetična sredina (oznaka: μ), standardna napaka ocene aritmetične sredine (oznaka: ϵ) in standardni odklon (oznaka: σ).

Hipoteze o povezanosti spremenljivk sem preverila s t.i. hi-kvadrat testom. Hi-kvadrat test je bivariatna statistična metoda, ki se uporablja v analizi odvisnosti dveh nominalnih spremenljivk. Pearsonov χ^2 koeficient je kredibilen takrat, kadar v strukturi celic nimamo takšnih, ki bi imele vrednost enako 0, kot tudi nimamo celic, katerih križne frekvence (pričakovane vrednosti) bi bile manjše od 5. V situaciji, da se pojavijo prav takšne celice, uporabimo ti. Kullbackov test (v SPSS-u ga označuje Likelihood ratio statistika). Ničelna hipoteza hi-kvadrat testa (v poenostavljeni obliki) trdi, da med spremenljivkama ni povezanosti; v primeru, da je statistika hi-kvadrat testa statistično značilna (torej manjša od 5 %), ničelno hipotezo zavrnamo (Ferligoj 1995).

4.2 Raziskovalni model

Osnovni raziskovalni model diplomskega dela sestavljajo trije koncepti: nagrajevanje zaposlenih, inovativnost in poslovna uspešnost. Raziskovalni model je predstavljen na sliki 4.1 in je osnova za raziskavo študije primera izbranega podjetja Iskratel.

Slika 4.1: Raziskovalni model



4.3 Analiza vprašalnika

V anketi je sodelovalo 105 zaposlenih v podjetju, od tega 60 % moških oziroma 40 % žensk. Največ vprašanih (39 %) je bilo starih med 31 in 40 let. Proučevano podjetje je v javnosti znano (tudi) po tem, da ima precej izobražen kader: 59 % vprašanih ima visokošolsko ali fakultetno izobrazbo, medtem ko jih le petina dosega največ višješolsko izobrazbo. Približno enak delež vprašanih ima podiplomsko izobrazbo (tabela 4.3).

Tabela 4.3: Izobrazbena struktura vprašanih

		f	%	kum. %
Izobrazba	poklicna šola	2	1,9	1,9
	gimnazija	7	6,7	8,6
	višja strokovna šola	12	11,4	20,0
	visoka šola ali fakulteta	62	59,0	79,0
	podiplomska izobrazba	22	21,0	100,0
	Skupaj	105	100,0	

V raziskavi so sodelovali vodje sektorjev, služb oziroma drugi zaposleni iz vsaj sedmih različnih področij dela. Največ vprašanih (43 %) jih deluje na področju razvoja in verifikacije (tabela 4.4).

Tabela 4.4: Vloge zaposlenih in področje dela

		Vloga v podjetju			SKUPAJ
		vodja sektorja	vodja službe	ostalo	
Področje dela	servis	0	2	7	9
	produktno vodenje	1	4	6	11
	razvoj in verifikacija	2	11	32	45
	prodaja	1	2	4	7
	logistika	1	0	0	1
	proizvodnja	2	5	17	24
	ostalo	1	4	3	8
Skupaj		8	28	69	105

Zaposlene sem vprašala, kako ocenjujejo posamezno organizacijsko področje v podjetju (tabela 4.5), pri čemer so morali svojo oceno podati na intervalu od 1 (povsem nezadovoljni) do 5 (povsem zadovoljni). Kot je pokazala analiza, so zaposleni v povprečju najbolj zadovoljni z informacijami, znanjem in tehnologijo, ki jo nudi podjetje (AS = 3,6; n = 96), ter človeškimi viri (AS = 3,5; n = 102), medtem ko so najmanj zadovoljni z izkoriščanjem inovacij in koristi (AS = 1,8; n = 93).

Tabela 4.5: Zadovoljstvo zaposlenih s posameznim organizacijskim področjem v podjetju

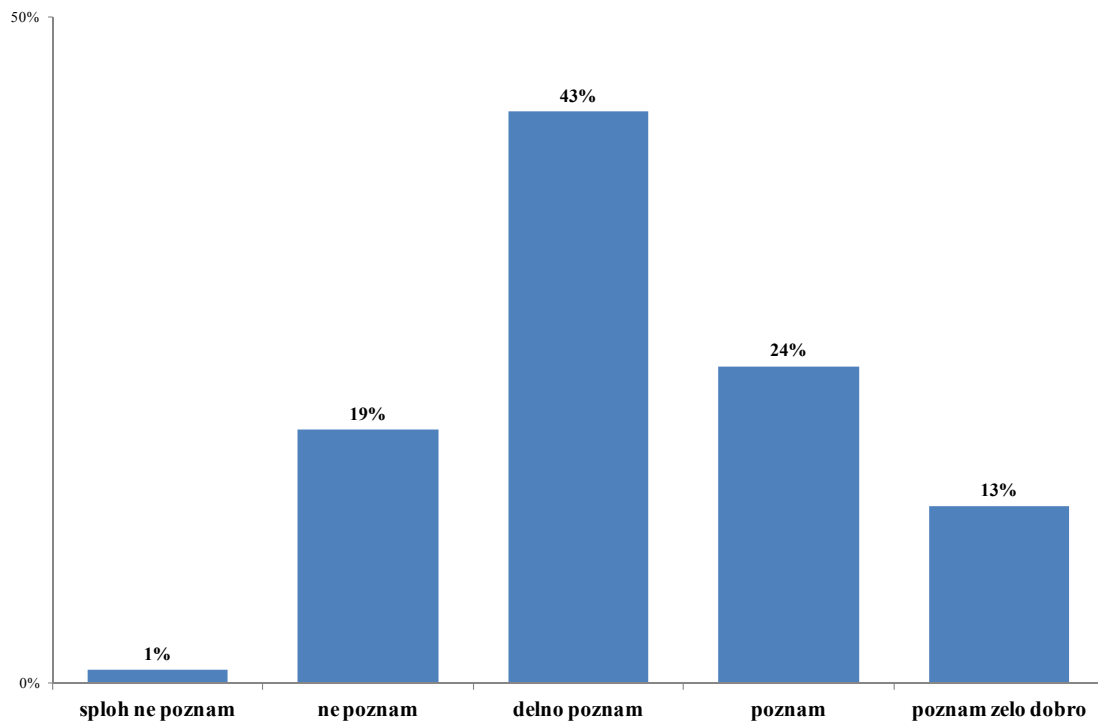
	povsem nezadovoljen	2	3	4	povsem zadovoljen	Skupaj		
	f	f	f	f	f	AS	SD	n
informacije, znanje in tehnologija	2	7	31	45	11	3,58	,87	96
človeški viri	0	15	24	60	3	3,50	,78	102
struktura in organizacija	0	11	32	33	4	3,38	,79	80
finančni viri	2	21	29	45	5	3,29	,92	102
strategija	0	37	20	18	18	3,18	1,16	93
trženje – smernice in izvajanje	23	6	31	35	1	2,84	1,19	96
implementacija inovacij	12	67	17	2	4	2,21	,82	102
inovacijska kultura	7	77	17	1	0	2,12	,51	102
nastajanje idej – proces kreativnosti	15	53	15	1	0	2,02	,64	84
izkoriščanje inovacij in koristi	50	22	15	6	0	1,75	,95	93

Na podlagi zgornje tabele bi lahko tudi ugotovili, da se inovacije, po katerih je podjetje znano, najbolj pogosto uporabljajo v namene razvoja novih produktov, manj pa v smeri izboljšanja delovnih procesov. Podjetje namreč želi konkurirati na trgu, vendar ob tem pozablja na notranje delovanje, učinkovitost delovnih procesov in samo kakovost le-teh, čemur bi v prihodnosti lahko namenil več pozornosti.

Cilji in strateška usmerjenost podjetja sta prvini, brez poznavanja katerih je inovativnost (sploh v kontekstu notranjih procesov) nesmiselna. Slika 4.2 prikazuje, da petina vprašanih zaposlenih ne pozna ciljev, strategije podjetja in poslovnih rezultatov, medtem ko vprašani v povprečju delno (AS = 3,3; n = 105) poznajo navedeno tematiko.

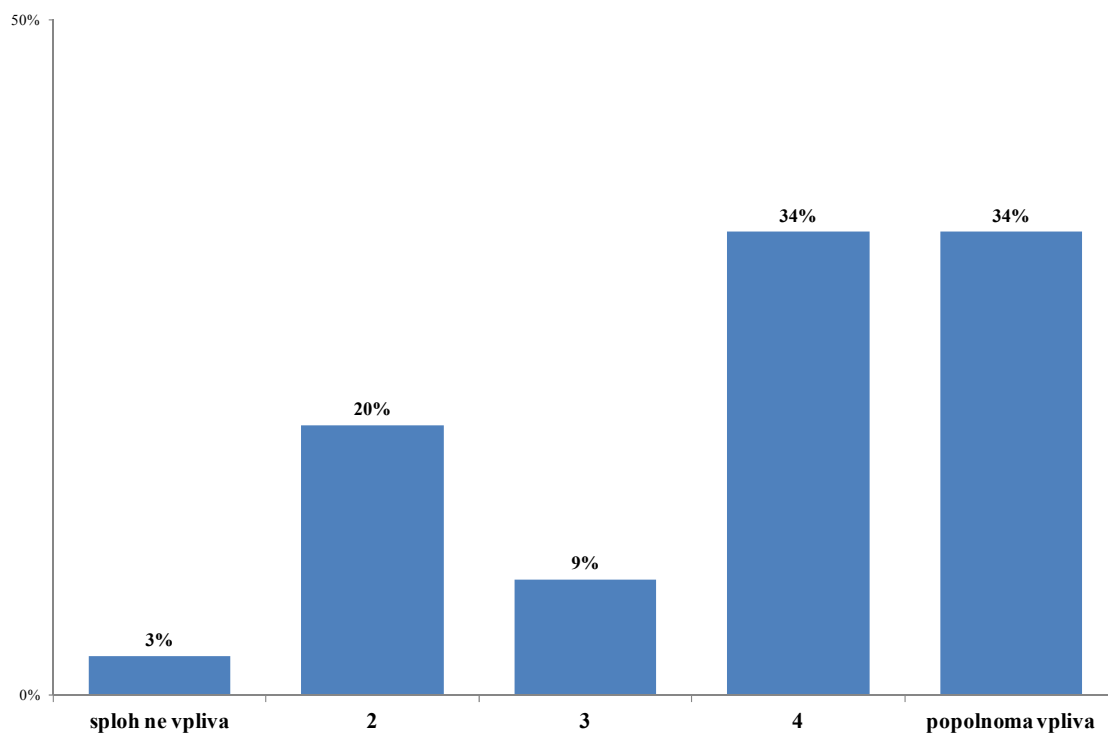
Pri tem velja upoštevati tudi ugotovitev, ki izhaja iz analize vprašanja, kako pomembno njihovo delo vpliva na doseganje ciljev v podjetju. Kar 45 % (n = 105) jih meni, da njihovo delo pomembno vpliva na doseganje ciljev v podjetju.

Slika 4.2: Poznavanje ciljev, strategije podjetja in poslovnih rezultatov (n = 105)



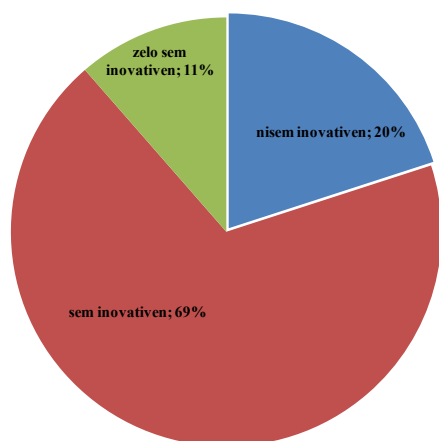
Slika 4.3 kaže, da več kot dve tretjini vprašanih (n = 105) meni, da inovativnost zaposlenih vpliva na uspešnost podjetja; vprašani v povprečju ocenjujejo ta vpliv s povprečno oceno 3,8 (n = 105).

Slika 4.3: Vpliv inovativnost zaposlenih na uspešnost podjetja (n = 105)



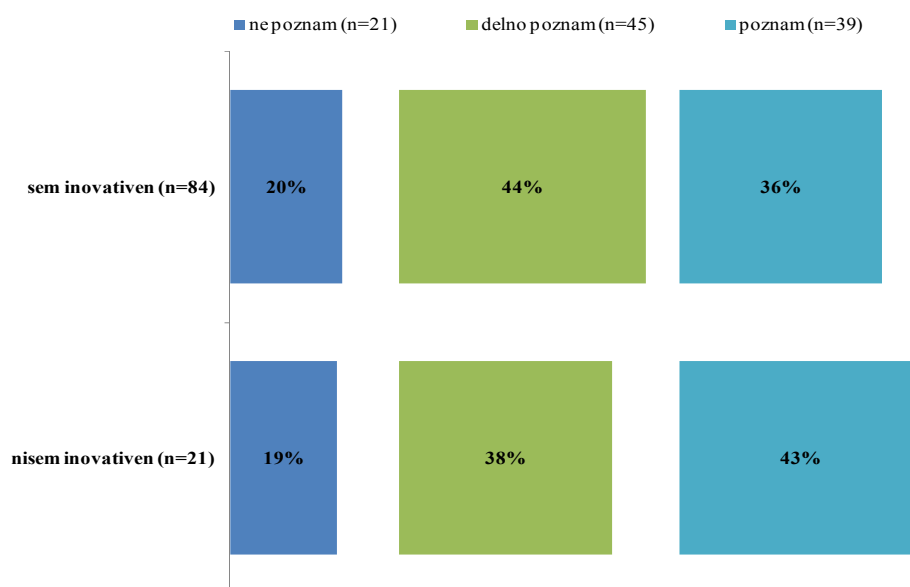
Kot kaže slika 4.4, se zaposleni v podjetju v veliki meri (69 %; n = 105) počutijo inovativne, medtem ko jih 20 % ocenjuje, da to niso.

Slika 4.4: Samoocena inovativnosti (n = 105)



Še več: kot kaže slika 4.5, med inovativnimi zaposlenimi in tistimi, ki to niso, na podlagi χ^2 testa ($\chi^2 < 2,0$; $df=2$; $p > 0,05$) ni opaziti statističnih razlik v odstotku (ne)poznavanja strategije, ciljev in poslovnih rezultatov podjetja. Med inovativnimi in neinovativnimi je približno enak odstotek tistih, ki strategije, ciljev in rezultatov podjetja ne pozna.

Slika 4.5: Sestava samoocene inovativnosti glede na poznavanje strategije, ciljev in rezultatov podjetja (n = 105)



Izhajajoč iz slednjega lahko torej zaključim, da gre v podjetju za večinoma nesistemska, torej spontano in neorganizirano inovativnost, ki je, kot smo že ugotovili, glede na tabelo 4.5 precej slabo izkoriščena.

Že samo dejstvo, da se za uveljavljanje inovacij najpogosteje uporabljajo neformalni viri, kaže na to, da obstaja določena "luknja v cevovodu", iz katere odteka morebitne inovacije. Kar 78 % vprašanih (n = 104) namreč navaja (tabela 4.6), da inovacije prenašajo v okviru neformalnih pogovorov s sodelavci; dve tretjini vprašanih inovacije razkrije svojim vodjem v pogovoru z njim. Sistem inovacij IT Idea Management uporablja dobra četrtnina vprašanih zaposlenih.

Tabela 4.6: Kanali, po katerih se inovacije prenašajo znotraj podjetja (n = 104)

		odgovori		% enot
		f	%	
kanali prenosa inovacij	neformalni pogovori s sodelavci	81	25,8 %	77,9 %
	pogovor z vodjem	69	22,0 %	66,3 %
	sestanki službe, sektorja, kolegiji	61	19,4 %	58,7 %
	e-mail	43	13,7 %	41,3 %
	sistem inovacij	27	8,6 %	26,0 %
	Delavnice	21	6,7 %	20,2 %
	Drugo	12	3,8 %	11,5 %
Skupaj		314	100,0 %	301,9 %

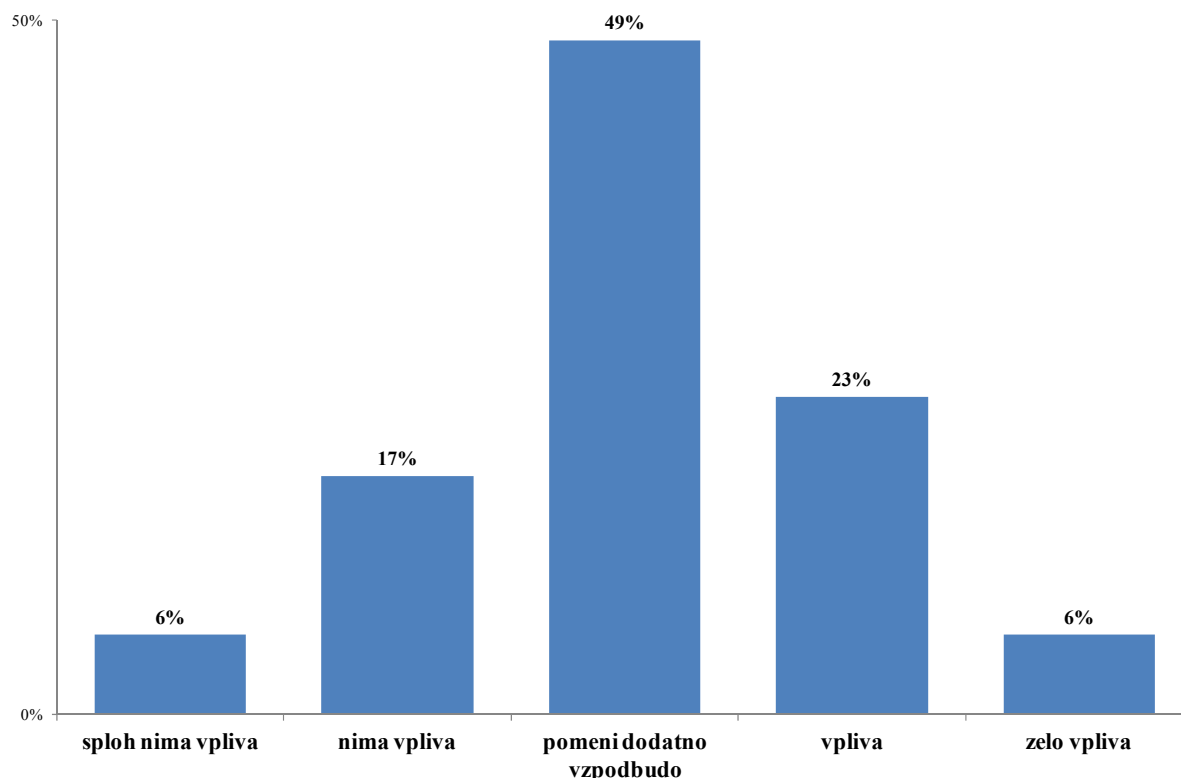
Kot smo ugotovili že v teoretičnem delu, zaposleni v podjetju ustvarjajo inovacije zaradi različnih motivov. V proučevanem podjetju najbolj prevladujeta (tabela 4.7) višja plača (71 %) in možnost napredovanja (58 %).

Tabela 4.7: Motivi (pričakovanja) za inovatorstvo znotraj podjetja (n = 105)

		Odgovori		% enot
		f	%	
motivi za inovacije	višja plača	75	23,9 %	71,4 %
	možnost napredovanja	61	19,4 %	58,1 %
	udeležba pri dobičku	42	13,4 %	40,0 %
	pohvale, priznanje za dobro opravljeno delo	39	12,4 %	37,1 %
	svoboda in večja samostojnost pri delu	33	10,5 %	31,4 %
	bonus programi	31	9,9 %	29,5 %
	možnost dodatnega izobraževanja	24	7,6 %	22,9 %
	nič od naštetega	9	2,9 %	8,6 %
Skupaj		314	100,0 %	299,0 %

Velika večina (94 %) zaposlenih je namreč seznanjenih z nagradami za inovativnost, vendar pa kot kaže slika 4.6, zaposlenim nagrade v največji meri pomenijo dodatne vzpodbude. Same nagrade nimajo vpliva na skoraj četrtno vprašanih (23 %), medtem ko predstavljajo vpliv 29 % vprašanim (n = 105).

Slika 4.6: Vpliv nagrad na posameznikovo inovativnost (n = 105)



Udeležence sem med drugim tudi vprašala, zakaj do sedaj niso prijavi še več predlogov oziroma inovacij. Na vprašanje so vprašani lahko odgovorili povsem brez omejitev oziroma prednastavljenih odgovorov.

Na vprašanje je odgovorila dobra petina vprašanih (n = 23). Med njihovimi odgovori o vzrokih za pasivnost pri prijavi inovacij v sistem inovacij se tako največkrat izoblikujejo stališča, da se vprašanim inovacije ne zdijo tako pomembne oziroma velike, da bi jih bilo treba vnašati v sistem inovacij, saj je, tako je mogoče razbrati, konec koncev naloga vsakega, da prispeva k izboljšanju produkta. Vprašanim se zdi sistem inovacij v podjetju vsebinsko ali časovno prezahteven ali pa ga sploh ne poznajo. Med navedbami o vzrokih za neprijava inovacije izstopa tudi pomanjkanje samozavesti (»inovacija bi verjetno bila le odkrivanje tople vode«, »nisem prepričan, da sem inovativen«, »težko ocenjujem, ali je to sploh

inovacija«), smiselnosti inovacije (»inovacije so za podjetje povsem neuresničljive«) ali pa prenizke nagrade (»nagrade so smešne«, »ker so nagrade preslabe«). Po navedbah vprašanih le-ti svoje inovacije sporočajo nadrejenemu ali pa jih neposredno prenesejo v delokrog, ki se nanaša na vsebino inovacije.

4.4 Testiranje hipotez

Za potrebe izvedbe analize sem spremenljivko izobrazba ustrezno rekodirala v dve skupini. Prva skupina z imenom slabša od visokošolske izobrazbe vključuje zaposlene s končano poklicno šolo, gimnazijo ali višjo strokovno šolo. Druga skupina z imenom visokošolska ali boljša izobrazba pa zajema tiste, ki imajo dokončano visoko šolo, fakulteto ali podiplomsko izobrazbo.

Kot kaže tabela 4.8, ima kar 90 % tistih, ki se samoocenjujejo kot inovativni, visokošolsko ali boljšo izobrazbo; 62 % tistih, ki se ocenjujejo kot neinovativne, dosega največ višješolsko izobrazbo.

Tabela 4.8: Kontingenčna tabela izobrazbe in samoocene inovativnosti

		samoocena inovativnosti		Skupaj	
		nisem inovativen	sem inovativen		
Izobrazba	slabša od visokošolske	f	13	8	21
		% v samoocena	62 %	10 %	20 %
	visokošolska ali boljša	f	8	76	84
		% v samoocena	38 %	90 %	80 %
Skupaj		f	21	84	105
		% v samoocena	100 %	100 %	100 %

Iz analize hi-kvadrat testa za 2 x 2 kontingenčno tabelo soodvisnosti dosežene izobrazbe in samoocene inovativnosti izhaja, da sta ti dve spremenljivki srednje močno povezani ($\chi^2 = 28,810$, sig<0,05; koef. kontingence = 0,464), kar ponazarja tabela 4.9.

Tabela 4.9: Hi-kvadrat test in mera kontingence

Statistika	Vrednost	df	sig.
Pearsonova χ^2	¹⁵ 28,810	1	0,000
Fisherjev test			0,000
Koef. kontingence	0,464		0,000
N	105		

Hipoteza (3), ki pravi, da se "/.../ bolj (vsaj visokošolsko) izobraženi zaposleni pogosteje samoocekujejo kot inovativne", se potrди.

Vpliv nagrad na inovativnost (izraženo skozi posameznikovo samooceno) se zelo izrazito kaže med neinovativnimi: 43 % tistih, ki se opredeljujejo kot neinovativne, trdi, da nagrade za inovativnost nanje nimajo vpliva (tabela 4.10).

Tabela 4.10: Kontingenčna tabela vpliva nagrad in samoocene inovativnosti

			samoocena inovativnosti		Skupaj
			nisem inovativen	sem inovativen	
vpliv nagrad	nima vpliva	f	9	15	24
		% samoocena	43 %	18 %	23 %
	deluje kot vzpodbuda	f	4	47	51
		% samoocena	19 %	56 %	49 %
	ima vpliv	f	8	22	30
		% samoocena	38 %	26 %	29 %
Skupaj		f	21	84	105
		% samoocena	100 %	100 %	100 %

56 % samoocenjenih inovativnih zaposlenih navaja, da nagrade delujejo kot vzpodbuda za inoviranje.

Kot izhaja iz tabele 4.11, sta vpliv nagrad in inovativnost statistično značilno, vendar šibko povezani spremenljivki.

Tabela 4.11: Hi-kvadrat test in mera kontingence

Statistika	Vrednost	df	sig.
Pearsonova χ^2	¹⁶ 10,138	2	0,006
Likelihood	10,493	2	0,005
Koef. kontingence	0,297		0,006
N	105		

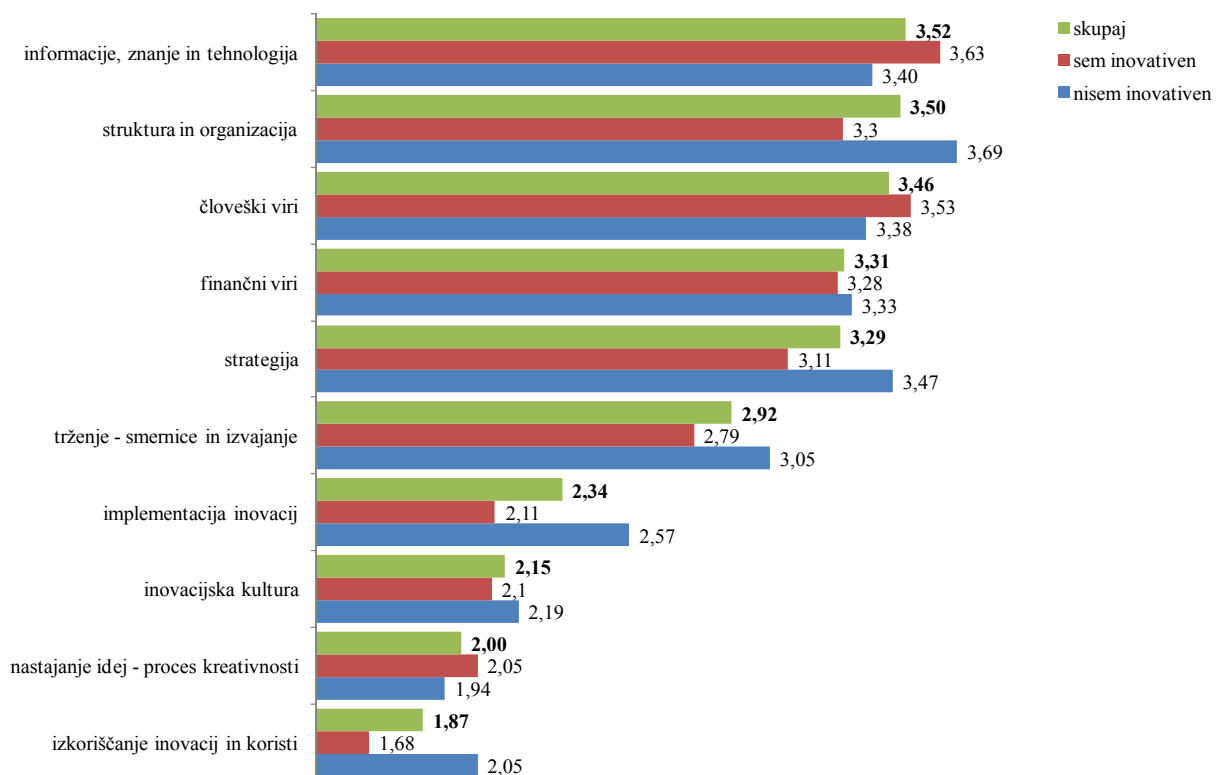
¹⁵ 1 celica ima pričakovano vrednost nižjo od 5. Najnižja pričakovana vrednost je 4,2.

¹⁶ 1 celica ima pričakovano vrednost nižjo od 5. Najnižja pričakovana vrednost je 4,8.

Hipoteza (4), ki pravi, da so nagrade za inovativnost povezane s posameznikovo inovativnostjo, se potrdi.

Slika 4.7 kaže na še eno raznolikost med inovativnimi in neinovativnimi zaposlenimi, in sicer v povprečni oceni (ne)zadovoljstva s posameznimi področji delovanja podjetja.

Slika 4.7: Ocena zadovoljstva po posameznem področju delovanja podjetja med inovativnimi in neinovativnimi zaposlenimi



Iz slike je mogoče zaključiti, da inovativni v povprečju izkazujejo višje zadovoljstvo s pretokom informacij, znanja in tehnologije (AS = 3,6), medtem ko neinovativni opazneje s strukturo in organizacijo (AS = 3,7) kot tudi strategijo podjetja (AS = 3,5).

Implementacija inovacij kot tudi izkoriščanje inovacij se umeščata na konec lestvice zadovoljstva. Zadovoljstvo z izkoriščanjem inovacij in njihovih koristi je ocenjeno s povprečno oceno 1,9, pri čemer tisti, ki trdijo, da niso inovativni, ocenjujejo zadovoljstvo v tej kategoriji z 2,1, medtem ko tisti, ki so inovativni, s povprečno oceno 1,7. Med skupinama ni statistične razlike v povprečni oceni zadovoljstva z izkoriščanjem inovacij ($t = 1,19$; $df = 21,8$; $p > 0,05$).

Tabela 4.12 prikazuje oceno zadovoljstva po posameznem področju delovanja podjetja med inovativnimi in neinovativnimi zaposlenimi.

Tabela 4.12: t-test povprečne ocene zadovoljstva s posameznim dejavnikom med inovatorji in neinovatorji

		Levenov test enakih varianc		t-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	sig	t	df	sig	razlika sredin	stand. napaka razlike	95 % interval zaupanja	
									spodnja	zgornja
strategija	enaki varianci	,026	,873	1,228	91	,223	,366	,298	-,226	,957
	neenaki varianci			1,216	27,641	,234	,366	,301	-,250	,982
struktura in organizacija	enaki varianci	2,377	,127	1,804	78	,075	,391	,216	-,040	,822
	neenaki varianci			2,153	30,184	,039	,391	,181	,020	,761
inovacijska kultura	enaki varianci	,556	,458	,728	100	,468	,092	,126	-,158	,342
	neenaki varianci			,731	31,336	,470	,092	,125	-,164	,348
finančni viri	enaki varianci	1,025	,314	,219	100	,827	,049	,226	-,399	,498
	neenaki varianci			,243	36,334	,809	,049	,203	-,363	,462
človeški viri	enaki varianci	6,698	,011	-,783	100	,435	-,150	,191	-,530	,230
	neenaki varianci			-,660	26,050	,515	-,150	,227	-,617	,317
informacije, znanje in tehnologija	enaki varianci	,296	,588	-1,064	94	,290	-,232	,218	-,664	,201
	neenaki varianci			-1,174	34,396	,248	-,232	,197	-,632	,169
nastajanje idej - proces kreativnosti	enaki varianci	,013	,910	-,592	82	,556	-,101	,171	-,441	,239
	neenaki varianci			-,540	24,161	,594	-,101	,187	-,487	,285
implementacija inovacij	enaki varianci	5,836	,018	2,329	100	,022	,460	,198	,068	,852
	neenaki varianci			1,926	25,643	,065	,460	,239	-,031	,952
trženje - smernice in izvajanje	enaki varianci	,072	,790	,870	94	,387	,261	,300	-,334	,855
	neenaki varianci			,847	28,835	,404	,261	,307	-,368	,890
izkoriščanje inovacij in koristi	enaki varianci	12,114	,001	1,552	91	,124	,377	,243	-,106	,859
	neenaki varianci			1,193	21,831	,246	,377	,316	-,278	1,032

Statistično značilne razlike med tema skupinama, torej inovativnimi in neinovativnimi, se ne pojavljajo niti pri oceni zadovoljstva z implementacijo inovacij ($t = 1,93$; $df = 25,64$; $p > 0,05$). Neinovativni so sicer glede na sliko 4.7 v povprečju neznatno bolj zadovoljni ($AS = 2,6$) od tistih, ki so inovativni ($AS = 2,1$).

Kot je mogoče razbrati s slike 4.7 in tabele 4.12, so inovativni in neinovativni v povprečju precej podobno zadovoljni z informacijami, znanjem in tehnologijo ($AS = 3,5$) ter strukturo in organizacijo podjetja ($AS = 3,5$).

Kot pa pokaže t-test, v sliki 4.7 in prejšnjem odstavku izpostavljene razlike med inovativnimi in neinovativnimi niso statistično značilne. Hipoteza (5), ki pravi, da med inovativnimi in neinovativnimi zaposlenimi obstajajo statistično značilne razlike v povprečni oceni zadovoljstva s posameznimi področji delovanja podjetja, se tako ne potrди.

5 ZAKLJUČEK

S pomočjo ankete, ki je bila zaposlenim posredovana preko elektronske pošte, sem pridobila pomembne rezultate za diplomsko delo, saj so anketiranci, zaposleni v podjetju Iskratel, v njej izrazili svoja mnenja in pričakovanja glede vpliva nagrajevanja na inovativnost.

V informacijski dobi je konkurenčen nastop na svetovnih trgih pomemben. Del tega podjetja lahko dosežejo s prepoznavanjem pomembnosti inovacijske dejavnosti kot tudi z inovativnimi zaposlenimi. Da bi dosegli uspešne rezultate na področju inovativnosti, je naloga podjetij, da primerno spodbujajo in nagrajujejo svoje zaposlene.

Ker je dandanes medosebno komuniciranje v nekaterih velikih podjetjih že prava redkost, ljudje v veliki meri uporabljamo možnosti, ki nam jih ponuja napredna tehnologija. Le-ta nam lahko poenostavi delo, prihrani čas, poleg tega pa lahko naše misli in ideje hitro delimo s širšim krogom ljudi.

V podjetju Iskratel velik poudarek namenjajo medosebnim odnosom, poleg tega pa so vzpostavili sistem, preko katerega lahko vsi njihovi zaposleni podajajo inovativne prispevke. Vodilni v podjetju so s takšnim načinom delovanja – komuniciranja, kot je aplikacija IT Idea Management zadovoljni, saj je proces hiter, enostaven, omogoča večkratno pregledovanje določenega predloga in dodajanje komentarjev. Ko sem skušala ugotoviti, katere poti uporabljajo zaposleni za izražanje svojih zamisli in idej, so zaposleni dejali, da o tem največkrat razpravljajo v neformalnih pogovorih s sodelavci. Glede na dane ugotovitve, hipotezo, ki sem jo zastavila v uvodu »*Implementacija informacijske podpore (aplikacija IT Idea Management) zmanjšuje stopnjo medosebnih stikov v procesu inovativnosti*«, lahko potrdim.

Zaposleni pritrdilno odgovarjajo, da so na svojih področjih delovanja inovativni in da njihova inovativnost pomembno vpliva na uspešnost podjetja. Vodje podjetja so dejali, da so z inovativnostjo zaposlenih zadovoljni, kar dokazuje tudi število prijavljenih predlogov, ki jih je bilo v obdobju štirih let, od leta 2006 do 2010, kar 296, od tega je bilo 54 predlogov zavrnjenih.

Spoznala sem, da v podjetju skrbijo za ustrezno inovacijsko kulturo, kar vključuje skrb za spodbujanje motiviranosti in inovativnosti zaposlenih. Slednje se kaže v organiziranju različnih inovacijskih kampanj, kjer se zbirajo pobude, predlogi ipd. Prav tako so pomemben dejavnik tudi vodje posameznih področij, ki imajo pri motiviranju in inovativnosti pozitiven vpliv na zaposlene. Prednost podjetja je tudi v tem, da vsem zaposlenim dajo možnost sodelovanja in ustvarjanja. Motivacija zaposlenih pa temelji tudi na nagrajevanju. Tako so zaposleni podjetja Iskratel mnenja, da sta višja plača ali udeležba pri dobičku tista dva dejavnika, ki najbolj vplivata na njihovo motivacijo in inovativne prispevke. Iz tega sledi, da lahko tudi drugo hipotezo diplomske naloge »Zaposlene v splošnem k večji inovativnosti motivirajo predvsem denarne nagrade«, na podlagi rezultatov ankete potrdim.

Kot je pokazala analiza, se tudi hipotezi (3) in (4) potrdita, medtem ko se hipoteza (5) ne potrdi. Torej, *bolj (vsaj visokošolsko) izobraženi zaposleni se pogosteje samoocenjujejo kot inovativne, pri čemer so tudi nagrade povezane s posameznikovo inovativnostjo*. Ugotovila sem tudi, da *med inovativnimi in neinovativnimi zaposlenimi ne obstajajo razlike v povprečni oceni zadovoljstva s posameznimi področji delovanja podjetja*.

Nagrajevanje zaposlenih, inovativnost in poslovna uspešnost podjetja so trije koncepti, ki sem jih v diplomskem delu preučevala. Raziskovalni model sem razvila s pomočjo pregleda literature (Rubinfeld in David 2006, Lipičnik 1998, Zupan 2001 ipd.) ter raziskovanja študije primera podjetja Iskratel. Kljub temu da se vse hipoteze niso potrdile, teoretični del prikazuje odvisnost zvez v modelu. Torej, tezo, da nagrajevanje vpliva na inovativnost in poslovno uspešnost proučevanega podjetja, lahko potrdim.

Podjetje Iskratel je specifično in že v sami osnovi visokotehnološko razvito. Zaposleni so večinoma visoko izobraženi strokovnjaki, zato razlik v povprečni oceni zadovoljstva s posameznimi področji delovanja podjetja med inovativnimi in neinovativnimi zaposlenimi ni mogoče pričakovati. V takšnem podjetju se namreč od vseh zaposlenih pričakuje določena stopnja inovativnosti v okviru vsakega delovnega mesta, ki je povezan s produktno linijo. Pričakovanja po priznanjih oziroma nagradah iz naslova inovativnosti so torej s strani zaposlenih dejansko minimalizirana in usmerjena izključno na tiste inovacije, ki storitvam in/ali produktom ustvarjajo cenovno oziroma funkcionalno dodano vrednost.

Zaposleni iz naslova takšnih inovacij bolj ali manj intenzivno pričakujejo nagrade in priznanja. Tovrstne inovacije namreč ustvarjajo intelektualni kapital celotne organizacije ter dvigujejo njen ugled tako med finančnimi kot tudi strokovnimi institucijami na tujih in domačih trgih. Med zelenimi nagradami in priznanji so nedvomno tiste, ki so javno opažene. Poleg javnih priznanj znotraj organizacije kot tudi eksternih stanovskih združenj pa si svoje mesto utrjujejo tudi denarne nagrade. Kot je razvidno iz vsakodnevnih pogovorov z zaposlenimi nasploh, še posebej v času negotovosti in finančne recesije, so zahvale za izboljšave in ustvarjanje dodane vrednosti tako izdelkom, storitvam kot tudi ugledu organizacije na trgu še nekoliko bolj potrebne.

Na doseganje uspešnih rezultatov v podjetjih pomembno vplivajo človeški viri. Njihova posebnost se kaže v tem, da so za proizvodnjo izdelkov in storitev potrebni vsi podjetniški viri (finančni, tehnološki in organizacijski viri), ki pa brez človeškega dejavnika ne morejo delovati. Če torej podjetje ne bi imelo usposobljenih in motiviranih sodelavcev, ne bi moglo poslovati, saj bi bili vsi drugi podjetniški viri neizkoriščeni, nespremenjeni. Iz tega sledi, da so zadovoljni zaposleni naložba, ki jo je za dobro, ustvarjalno in inovativno delovanje treba spodbujati, motivirati in tudi nagrajevati.

S sodelovanjem zaposlenih podjetja Iskratel, ki so mi omogočili izvedbo anketnega vprašalnika, sem bila zelo zadovoljna, saj so se mi trudili dobro približati delovanje podjetja in skrb za inovacijsko klimo/kulturo. Imela sem priložnost spoznati celotno podjetje, od posameznih področij delovanja, do zaposlenih in vodilnih v podjetju. Vse to mi je pomagalo pri realizaciji diplomskega dela.

V podjetju so, ko so se seznanili z vsebino, ugotovili, da raziskava oziroma rezultati raziskave ne bodo koristili le meni, temveč tudi vodilnim, predvsem pri izboljšavi nekaterih področij (izkoriščanje inovacij in koristi, nastajanje idej – proces kreativnosti), prepoznavanje potreb in mnenj zaposlenih. Imeli so veliko idej in različnih dodatnih vprašanj, ki so jih želeli vključiti v raziskavo. V njihovem interesu je, da bi na podlagi ugotovitev še dodatno izboljšali oziroma nadgradili obstoječ sistem inovacij.

Kljub temu da smo v obdobju gospodarske krize, le-ta podjetja na področju inovacij ni prizadela, saj se vsi zavedajo, da je to ključno področje podjetja. V podjetju že prihaja do odpuščanja zaposlenih, vendar tega na področju inovativnosti ni zaslediti, pa tudi nagrade za

inovacije se niso zmanjšale. Podjetje se namreč zaveda, da so ravno inovacije in inovativni zaposleni močan dejavnik v razvoju in napredku podjetja in jim morajo še posebej v kriznih časih nameniti enako mero posluha kot prej.

Zavedati se moramo, da podjetja v kriznih časih najbolj potrebujejo veliko mero pozitivnosti, učinkovito delo in tudi inovativnost. Tu bi si vsako podjetje moralo zastaviti vprašanje: »Kaj motivira zaposlene, da kljub negotovosti ostajajo lojalni podjetju?«

Iz rezultatov ankete je mogoče ugotoviti, da zaposleni v večini niso zadovoljni s spremembami na posameznih področjih, zato vodjem, še posebej tistim za področje inovacij, priporočam, da bi uvedli letne razgovore z zaposlenimi na osebni ali skupinski ravni, kjer bi razpravljali o ciljih, delovanju podjetja, o delu in željah zaposlenih, inovativnih prispevkih, možnostih izboljšav obstoječega sistema ipd.

Podjetje bi lahko vsako leto pripravilo strukturiran vprašalnik o zadovoljstvu, pričakovanjih zaposlenih ter na takšen način ugotovilo, kakšna je klima v podjetju, kako so z delom in delovanjem podjetja zadovoljni zaposleni. Tako bi uresničevali skupne cilje, predloge, skušali delovati čim bolj vzajemno in dolgoročno uspešno.

Menim, da so notranji odnosi, inovativnost, iniciativnost, odnos do kakovosti, motivacija, nagrajevanje in zavzetost za delo v podjetju Iskratel visoko cenjeni, vendar je v praksi v večini primerov s tako velikim številom zaposlenih vse to težko uskladiti in izvesti na visokem nivoju. Ker so v podjetju željni uspešnejšega delovanja in zadovoljstva inovativnih zaposlenih, bi lahko v tej smeri naredili veliko več. Res pa je, da vsake spremembe, izboljšave ipd. niso vedno uspešne, prav tako pa lahko preteče veliko časa, preden uvedene spremembe prinesejo nove pozitivne rezultate tudi v praksi.

V preteklosti v podjetju niso izvajali tovrstnih raziskav, zato upam, da sem s svojo raziskavo pripomogla k zanimanju nadrejenih za uvedbo vsakoletnega raziskovanja in preverjanja delovanja, saj bi s tem zagotovo pripomogli k bolj kvalitetnemu opravljanju svojega dela in dela zaposlenih.

6 LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 1999. *Employee Reward*. London: Institute of Personnel and Development.
2. Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, Quinn D. Mills in Richard E Walton. 1984. *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
3. Bohinc, Rado in Mojca Kete Ujčič. 2001. *Gospodarsko pravo 3. Tržno pravo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Condly, Steven J., Richard E. Clark in Harold D. Stolovitch. 2003. The Effects of Incentive in Workplace Performance: A Meta-analytic Review of Research Studies. *Performance improvement Quarterly* 16 (3): 46–63.
5. Deepprose, Donna. 1994. *How to recognize & reward employees*. New York: Amacom.
6. Denny, Richard. 1993. *Motivate to Win*. Kogan Page Limited, London.
7. Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. Ninth edition. New Jersey: Person Education, Inc.
8. Devetak, Gabrijel. 1980. *Tehnične inovacije*. Ljubljana: Delavska enotnost.
9. Ferligoj, Anuška. 1995. *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: Samozaložba.
10. Furnham, Adrian. 2005. *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*. Second edition. Hove (England), New York: Psychology Press.
11. George, Jenifer M. in Gareth R. Jones. 1996. *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Reading (Mass.). Addison – Wesley.
12. Hauko, Dušan. 2004. *Sistem nagrajevanja zaposlenih na mestni občini Murska Sobota*. Diplomsko delo. Dostopno prek: <http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/hauko-dusan.pdf>, (10. maj 2010).
13. Henderson, Richard I. 2003. *Compensation Management in a Knowledge-based World*. New Jersey: Prentice Hall.
14. Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. --- 2002. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39 (6): 935–951.
16. --- 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.

17. Iskratel 2010a. *Poročilo o inovacijah*. Kranj: interno gradivo.
18. --- 2010b. *Iskratel: Predstavitev podjetja*. Dostopno prek: www.iskratel.com (6. julij 2010).
19. Jagersma, Pieter Klaas. 2003. Innovate or die. *The Journal of Business Strategy* (1): 25–28.
20. Kohn, Alfie. 1993. Why incentive plans cannot work. Ultimate rewards: what really motivates people to achieve. *Journal of Business Strategy* 71 (5): 15–24.
21. Krejan, Simona. 2006. *Priročnik o pravicah intelektualne lastnine*. Dostopno prek: http://www.imamidejo.si/resources/files/doc/prirocnik_o_pravicah_intelektualne_lastnine.pdf, (30. november 2011).
22. Krstić-Florjančič, Staša. 2004. *Nagrade in motivacija zaposlenih*. Magistrsko delo. Ljubljana: EF.
23. Kužnar, Roman, Ruli Kaštrun in Jože Podlipnik. 2007. *Poslovniki o inovacijah in intelektualni lastnini*. Kranj: Iskratel.
24. Lipičnik, Bogdan. 1994. Motivacija in motiviranje. V *Menedžment*, ur. Stane Možina, 448–523. Radovljica: Didakta.
25. --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Luthans, Kyle. 2000. Recognition: A powerful, but often Overlooked, Leadership Tool to Improve Employee Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 7 (1): 31–39.
27. Mihalič, Renata. 2006. *Menedžment človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
28. Možina, Stane. 2002. *Menedžment kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Nacinovic, Ivana, Lovorka Galetic in Nevenka Cavlek. 2009. Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward System. *World Academy of Science, Engineering and Technology* (53): 397–402.
30. Pretnar, Bojan. 2002. *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju: pravne osnove, ekonomska analiza in podjetniški cilji*. Ljubljana: GV.
31. Rakič, Maja. 2005. *Vpliv razvoja novih izdelkov na uspeh podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

32. Rubinfeld, Stephen in Jannifer David. 2006. Multiple Employee Incentive Plans: Too Much of a Good Thing? *Compensation and Benefit Review* (38): 35–40.
33. Schumpeter, Joseph A. 1939. *Bussines Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process I*. New York: McGraw-Hill Book Company.
34. --- 1951. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
35. Steers, Richard M., Lyman W. Porter. 1987. *Motivation and Work Behavior*. Forth edition. New York: McGrew-Hill Book Company.
36. Treven, Sonja. 1998. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
38. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
39. Wijnberg, Nachoem M. 2004. Innovation and Organization: Value and Competition in Selection System. *Organization Studies* 25 (8): 1413–1433.
40. World Intellectual Property Organisation. 2011. *What is a patent? Wipo publication*. Dostopno prek: [http://www.wipo.int/freepublications/en/patents/450/wipo_pub_1450 pa.pdf](http://www.wipo.int/freepublications/en/patents/450/wipo_pub_1450_pa.pdf), (22. november 2011).

PRILOGE

Priloga A: Anketa o vplivu nagrajevanja na zaposlene v podjetju Iskratel

Pozdravljeni!

Na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani v okviru predmeta Upravljanje inovacij pripravljam raziskovalno nalogo o vplivu nagrajevanja zaposlenih na inovativnost. V ta namen sem pripravila kratko anonimno anketo, ki vam bo vzela le nekaj minutk, zato vas prosim, da jo izpolnite in mi tako pomagate pri nadaljnjem raziskovanju. Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

1. Spol:

- a) moški
- b) ženska

2. Vaša starost:

- a) do 30 let
- b) od 31 do 40 let
- c) od 41 do 50 let
- d) nad 50 let

3. Kakšna je vaša izobrazba?

- a) poklicna šola
- b) dokončana 4-letna srednja šola/gimnazija
- c) dokončana višja strokovna šola
- d) dokončana fakulteta, visoka šola
- e) dokončan magisterij ali doktorat

4. Vloga v podjetju:

- a) direktor področja
- b) vodja sektorja
- c) vodja službe
- d) ostalo

5. Področje dela:

- a) servis
- b) produktno vodenje
- c) razvoj in verifikacija
- d) prodaja
- e) logistika
- f) proizvodnja
- g) ostalo

6. Ocenite vpliv sprememb na področjih v vašem podjetju, ki so se zgodile v zadnjih dveh letih, kjer 1 pomeni popolnoma nezadovoljen in 5 zelo zadovoljen.

	1	2	3	4	5
Strategija					
struktura in organizacija					
inovacijska kultura					
finančni viri					
človeški viri					
informacije, znanje in tehnologija					
nastajanje idej – proces kreativnosti					
implementacija inovacij					
trženje – smernice in izvajanje					
izkoriščanje inovacij in koristi					

7. Kako dobro poznate cilje, strategijo in poslovne rezultate podjetja?

- a) sploh ne poznam
- b) ne poznam
- c) delno poznam
- d) poznam
- e) dobro poznam

- d) nima vpliva
- e) sploh nima vpliva
- f) pomembnejše je mnenje kolektiva kot širše priznanje

14. Katera od spodaj naštetih nagrad bi vas najbolj motivirala k inovativnosti (izberite do 3 odgovore)?

- a) višja plača
- b) možnost napredovanja
- c) bonus programi
- d) možnost dodatnega izobraževanja
- e) svoboda in večja samostojnost pri delu
- f) udeležba pri dobičku
- g) pohvale, priznanja za dobro opravljeno delo
- h) nič od naštetega

15. Zakaj do zdaj niste prijavili (še) več predlogov v sistemu inovacij?

Hvala za sodelovanje!