

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lučka Žontar

**Vpliv nedenarnega nagrajevanja na inovativnost v podjetju
(primerjalna analiza med zaposlenimi in študenti v podjetju M)**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lučka Žontar

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Vpliv nedenarnega nagrajevanja na inovativnost v podjetju
(primerjalna analiza med zaposlenimi in študenti v podjetju M)**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

Vpliv nedenarnega nagrajevanja na inovativnost v podjetju (primerjalna analiza med zaposlenimi in študenti v podjetju M)

Konkurenčna prednost na trgu in hitre gospodarske spremembe so dandanes nenehen problem, s katerim se soočajo podjetja. Podjetje, ki želi biti konkurenčno, mora biti inovativno. Zaposleni, študentje in vsi ostali, ki sodelujejo v procesu dela, morajo zato imeti potrebno znanje, spretnosti in sposobnosti. S svojimi znanji, sposobnostmi in spretnostmi so lahko inovativni, kljub temu pa jih je potrebno vzpodbujati. Primer vzpodbujanja so nedenarne nagrade, ki imajo dolgoročno večji učinek kot denarne nagrade. V okviru diplomskega dela sem tako preučila pomen nedenarnega nagrajevanja in inovacij ter vpliv nedenarnega nagrajevanja na inovativnost. Na trgu dela prevladujejo različne oblike fleksibilnega dela, zato sem v nalogi upoštevala tako redno zaposlene kot študentsko delo. Empirični del predstavlja primerjalno analizo med zaposlenimi in študenti v podjetju M. Potrebne podatke sem pridobila z anketnim vprašalnikom. Ugotovitve potrjujejo, da nedenarno nagrajevanje bolj vpliva na inovativnost študentov kot zaposlenih vključenih v proces dela v organizaciji. Študentje pri tem dajejo celo prednost nedenarnemu nagrajevanju pred denarnim.

Ključne besede: inovativnost, nedenarno nagrajevanje, sistem nagrajevanja, študentsko delo, inovacijski proces.

The impact of non-monetary rewards to innovation in the enterprise (comparative analysis between employees and students in the company M)

A Competitive advantage in the market and rapid economic changes are now a constant problem that all companies need to face. A company that wants to be on the market and stay on the market must nowadays be very inventive. Employees, students and all others workers involved in the working process, must have the necessary knowledge, skills and abilities. The knowledge, abilities and skills enable their inventiveness, but they also need some encouragement. For example incentives are the non-monetary rewards that give in a long-term better effect than monetary rewards. In my thesis I discuss the importance of non-monetary rewards and inventiveness and the ratio between them. On the labor market prevail different forms of flexible work thus I had to take into also the presence of student employment on the labour market. The empirical part discusses a comparative analysis between employees and students in the company. The data were obtained through the survey questionnaire. The results show that non-monetary system influences Students' inventiveness more that the inventiveness of the employees that are included in the system of monetary rewarding.

Keywords: innovation, non-monetary rewards, reward system, student employment, the innovation process.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	6
1.1	OPREDELITEV PROBLEMA	6
1.2	HIPOTEZI	8
1.3	METODOLOŠKI OKVIR IN STRUKTURA	9
2	ZAPOSILITEV ZA DOLOČEN ČAS, ZAPOSILITEV ZA NEDELOČEN ČAS, ŠTUDENTSKO DELO	10
3	SISTEM NAGRAJEVANJA	11
3.1	DENARNO NAGRAJEVANJE.....	13
3.2	NEDENARNO NAGRAJEVANJE	14
3.3	PSIHOLOŠKA POGODBA.....	16
4	INOVATIVNOST ZAPOSLENIH	17
4.1	INOVACIJSKI PROCES	20
4.2	TIPOLOGIJA INOVACIJ.....	23
5	OPIS PODJETJA	25
5.1	POTEK RAZISKAVE IN METODOLOGIJA	26
5.2	NAGRAJEVANJE V PODJETJU M.....	26
5.3	INOVATIVNOST V PODJETJU M.....	27
6	REZULTATI ANALIZE.....	27
7	SKLEP.....	44
8	ZAKLJUČEK.....	46
9	LITERATURA.....	47
	PRILOGI	50
	PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE.....	50
	PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ŠTUDENTE.....	53

KAZALO SLIK

Slika 4.1:	Prikaz potencialnih virov, idej in rešitev	19
Slika 4.2:	Življenjski razvoj inovacije.....	21
Slika 4.3:	Inovacijski krog	22

KAZALO TABEL

Tabela 10.1: Izbrani finančni rezultati podjetja M.....	25
---	----

KAZALO GRAFOV

Graf 6.1: Struktura zaposlenih po spolu.....	27
Graf 6.2: Struktura študentov po spolu	27
Graf 6.3: Starostna struktura zaposlenih	28
Graf 6.4: Starostna struktura študentov	28
Graf 6.5: Delovna doba v podjetju (leta).....	29
Graf 6.6: Čas opravljanja študentskega dela (meseči)	29
Graf 6.7: Vodilna vloga med zaposlenimi	30
Graf 6.8: Vodilna vloga v okviru študentskega dela	30
Graf 6.9: Motivacija z nedenarnimi nagradami pri zaposlenih	31
Graf 6.10: Motivacija z nedenarnimi nagradami pri študentih	32
Graf 6.11: Motivacija za delo pri zaposlenih	33
Graf 6.12: Motivacija za delo pri študentih.....	33
Graf 6.13: Pomembnost nedenarnih nagrad (zaposleni)	34
Graf 6.14: Pomembnost nedenarnih nagrad (študenti).....	34
Graf 6.15: Najpomembnejša nedenarna nagrada (zaposleni).....	35
Graf 6.16: Najpomembnejša nedenarna nagrada (študentje)	35
Graf 6.17: Sistem nagrajevanja kot spodbuda k večji uspešnosti in inovativnosti (zaposleni) 36	
Graf 6.18: Sistem nagrajevanja kot spodbuda k večji uspešnosti in inovativnosti (študentje) 36	
Graf 6.19: Sistem nagrajevanja, ki si ga želijo zaposleni.....	36
Graf 6.20: Sistem nagrajevanja, ki si ga želijo študentje	37
Graf 6.21: Predlog za inovacijo (zaposleni).....	38
Graf 6.22: Predlog za inovacijo (študentje)	38
Graf 6.23: Primerna nagrada (zaposleni)	38
Graf 6.24: Primerna nagrada (študenti).....	38
Graf 6.25: Spodbude k inovativnemu razmišljanju zaposlenih.....	39
Graf 6.26: Spodbude k inovativnemu razmišljanju študentov	40
Graf 6.27: Ustrezno nagrajevanje predlogov (zaposleni).....	41
Graf 6.28: Ustrezno nagrajevanje predlogov (študentje)	41
Graf 6.29: Razlog za inovacije (zaposleni)	41
Graf 6.30: Razlog za inovacije (študentje).....	42
Graf 6.31: Vpliv na poslovni uspeh (zaposleni).....	43
Graf 6.32: Vpliv na poslovni uspeh (študenti)	43

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Razmere v gospodarstvu so hitro spremenljive. Zato morajo biti podjetja, ki želijo biti konkurenčna na trgu, sposobna prilagajati se danim razmeram. Podjetja bojujejo bitko z neusmiljeno konkurenco, mednarodnimi integracijami, hitrim pretokom informacij ter nenehnim razvojem moderne tehnologije (Pompe 2011, 16). Delovanje organizacij je povezano z ljudmi. Organizacije ljudem zagotavljajo možnost preživetja, ko jim izplačujejo plačo. Ljudje pa so tisti, ki opravijo delo, kar je potrebno za uspešno delovanje organizacije. Ljudje oziroma zaposleni in organizacije ne morejo obstajati eden brez drugega. Organizacije ne potrebujejo več toliko ljudi, ki bi opravljali delo, saj je delo optimizirano. V času gospodarske krize pa je prišlo tudi do propada podjetij. Posledično se je povečalo število brezposelnih. Ena izmed najpogostejših vprašanj v zadnjem času je, kako dobiti zaposlitev. Ločimo več različnih vrst zaposlitve. Ena izmed oblik začasnih oziroma občasnih oblik dela je tudi študentsko delo. To delo je namenjeno izključno mladim v času izobraževanja. Študentsko delo naj bi bilo delo, ki bi mladim omogočalo pridobitev izkušenj in kompetenc. Poleg tega pa naj bi jim omogočal lažji vstop na trg dela. Pogosto je sicer študentsko delo ovrednoteno slabše kot redna zaposlitev, vendar imajo študentje podobne pravice in dolžnosti kot zaposleni v organizaciji.

Študentsko delo ni privilegij le za mlade, ki si želijo pridobiti nove izkušnje na področju trga dela, ampak je prav tako uporabno za podjetja. Študentsko delo je začasno delo. To pomeni, da podjetje, ko ima višek dela, le začasno razpiše študentsko delo, ki ga opravi študent za ustrezno plačilo. Po opravljenem delu pa podjetje ni več vezano na študenta ali študent na podjetje. Takšna oblika dela je ena izmed najbolj fleksibilnih oblik dela, kar jih poznamo v Sloveniji. Kljub temu pa je opravljanje študentskega dela pogosto enako pomembno kot katero drugo delo, ki ga je potrebno opraviti v podjetju. Poleg tega, da je plačano, je pogosto nagrajeno z nedenarnimi nagradami. S tem mislim predvsem na učenje samostojnosti, osebno rast, pohvalo za dobro opravljeno delo, simbolno nagrado, izobraževanje in druge nedenarne nagrade značilne za podjetje, kjer študent opravlja delo. Študentsko delo omogoča nabiranje prepotrebni izkušenj mladim.

Da je podjetje uspešno, je potrebno, da k temu prispevajo vsi, ki so vključeni v proces dela v podjetju. V nadaljevanju se z besedo »zaposleni« navezujem na vse, ki v podjetju opravljajo kakršno koli delo ne glede na to, ali so zaposleni za nedoločen čas, določen čas, opravljajo študentsko delo, delo preko podjemne pogodbe ali kakršno koli drugo fleksibilno obliko dela. Inovacijski proces v organizaciji se ne navezuje le na vodilne v podjetju, ampak na vse zaposlene. Zaposleni so namreč tisti, ki podjetju omogočajo, da je konkurenčno drugim podjetjem s svojim znanjem¹, spretnostmi in sposobnostmi. Intelektulni kapital oziroma znanje človeških virov je tako postal eden najpomembnejših strateških dejavnikov bogastva in konkurenčne prednosti (Ilič 2004, 174).

Konkurenčnost² je edina prednost, ki nam omogoča, da smo dolgoročno korak pred drugimi, je že v devetdesetih letih prejšnjega stoletja izjavil John Young (Pompe 2011, 17). Če je to veljalo že takrat, potem je ta trditev dandanes še veliko bolj resnična. Dandanes so namreč kakovost, nizka cena in dosegljivost produkta ali storitve popolnoma samoumnevi. Da je podjetje konkurenčno, mora biti ustvarjalno oziroma inovativno.

Organizacije si ne morejo več privoščiti, da inovirajo nov produkt ali storitev, nato pa dolgo spijo na lovorikah. Ravno zaradi hitrega razvoja je potrebno po doseženem uspehu že misliti na naslednji uspeh, ki bo zagotavljal konkurenčnost podjetja. V propad podjetja lahko vodi, če podjetja ne najdejo ustreznih odgovorov ali rešitev na probleme, s katerimi se soočajo, ali če pri reševanju problemov ni prisotne kreativne ideje.

Znanje predstavlja predpogoj, katerega je potrebno zagotoviti, če želimo, da je možno izvajanje inovacijskih procesov. Zaposlene pri tem lahko spodbujamo s sistemom denarnih in nedenarnih nagrad, s katerimi nagrajujemo prizadevnost in delo (Ilič 2004, 174).

»Nagrajevanje v širšem smislu lahko poleg plač, nagrad in različnih ugodnosti razumemo še kot osebno rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter privlačno prihodnost. Vse to so manj otipljiva indirektna plačila in nagrade, ki za delodajalca predstavljajo strošek

¹ Znanje predstavlja jedro izobraževalnega sistema. Ločimo objektivno znanje, subjektivno znanje in splošno veljavno znanje. Znanje aktivno gradi udeleženec v učnem procesu (de Brabander 2000, 1031). Zato so zaposleni najpomembnejši del organizacije, saj so nosilci znanja.

² Konkurenčnost predstavlja nenehno tekmovanje med novimi in starimi proizvodi in storitvami, ki jih izdelujejo podjetje. Vsako podjetje si želi prevlado na trgu (Sušjan 1995, 105).

oziroma naložbo, vendar se jim ta naložba povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih, posledično pa tudi z večjo uspešnostjo podjetja« (Zupan 2001, 116).

Kakšen sistem nagrajevanja je najboljši oziroma najbolj učinkovit je odvisno od organizacije do organizacije. Zagotovo pa je najbolj učinkovit tisti, ki ima ustrezno razmerje med denarnim in nedenarnim nagrajevanjem zaposlenih.

V svoji diplomski nalogi se bom osredotočila predvsem na pomen nedenarnega nagrajevanja. Kakšen pomen ima to za zaposlene in za študente? In kakšen vpliv ima nedenarno nagrajevanje na inovativnost zaposlenih in študentov? Pozorna bom predvsem na to, ali so zaposleni in študentje bolj ali manj inovativni, če menijo, da so za svoje delo primerno nagrajeni. Ob preučevanju te tematike bom poskušala odkriti tudi to, katera vrsta nagrad (denarna ali nedenarna) bolj zadovolji delavce. Pri tem se pojavi še vprašanje, ali tistim, ki opravljajo študentsko delo, nedenarne nagrade pomenijo več kot tistim, ki so vezani na podjetje preko različnih delovnih pogodb.

1.2 HIPOTEZI

V diplomski nalogi se bom osredotočila na naslednji dve hipotezi, ki jih bom bodisi potrdila bodisi ovrgla glede na ugotovitve raziskave:

1. Nedenarno nagrajevanje vpliva na večjo inovativnost delavcev vključenih v proces dela v organizaciji kot denarno nagrajevanje.
2. Nedenarno nagrajevanje ima večji vpliv na inovativnost tistih, ki opravljajo študentsko delo, kot pa na zaposlene, ki so v podjetju zaposleni preko delovnih pogodb.

Z zgoraj napisanima hipotezama domnevam, da so študentje bolj inovativni od ostalih zaposlenih v podjetju, kjer imajo denarni sistem nagrajevanja sestavljen tako iz denarnih kot nedenarnih nagrad. Tako domnevam zato, ker so študentje polni znanja, novih idej, so v nenehnem stiku s sodobno tehnologijo ter iščejo svojo priložnost, da se dokažejo in si s tem povečajo možnosti pri iskanju zaposlitve.

Nedenarno nagrajevanje je najpogosteje nadgradnja sistema denarnega nagrajevanja. Kljub temu da ga nekatere organizacije nimajo urejenega, ga v praksi uporabljajo. Nedenarno

nagrajevanje ima večji vpliv na inovativnost vključenih v proces dela v organizaciji, saj pohvale, priznanja, odgovornost, osebna rast in druge nedenarne nagrade pripomorejo k boljšemu počutju, razpoloženju, komunikaciji, zadovoljstvu itd. Vse to pa vpliva na delo, ki ga ljudje poskušajo opraviti kar se da uspešno in s tem prispevati k uspehu organizacije. Ko ljudje uspešno opravljajo delo, so pogosto inovativni, saj iščejo nove poti, kako bi delo izboljšali ali našli hitrejšo in bolj učinkovito pot do rezultatov.

1.3 METODOLOŠKI OKVIR IN STRUKTURA

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov. Prvi del predstavlja teoretični okvir, ki je nujno potreben za razumevanje diplomske naloge. Temeljit bo na študiji literature in analize sekundarnih virov. Opredelila bom osnovne pojme, ki so ključni za diplomsko nalogo. Definirala bom različne vrste zaposlitev, sistem nagrajevanja, denarno nagrajevanje, nedenarno nagrajevanje in psihološko pogodbo. V četrtem poglavju bom opredelila osnovne pojme, ki se navezujejo na inovativnost. Opredelila bom inovacijski proces in različne tipologije inovacij. V tem poglavju bom opredelila tudi Schumpetrovo delitev inovacij. Pri tem bom uporabila deskriptivno metodo.

Drugi del diplomske naloge je njen empirični del. Tu bom opisala podjetje M ter sistem nagrajevanja, ki je značilen za to podjetje. V opis bom vključila še inovacije in inovativno delovanje zaposlenih v podjetju M. Navedla bom rezultate anketne analize in interpretacijo pridobljenih podatkov. Sledile bodo ugotovitve in predlogi, ki bodo temeljili na opravljeni kvantitativni analizi podatkov. V empiričnem delu bosta prevladovali predvsem metoda komparacije in opisna metoda.

2 ZAPOSILITEV ZA DOLOČEN ČAS, ZAPOSILITEV ZA NEDELOČEN ČAS, ŠTUDENSKO DELO

Brezposelnost, predvsem brezposelnost mladih je v slovenski družbi velik problem. Problematična je predvsem zaradi »umeščanja mladih v sistem dela, njihovih prihodnjih kariernih možnosti ter negativnih psiholoških in širših družbenih posledic« (Trbanc 2005, 14). Poleg tega je brezposelnost mladih slaba izraba njihovih delovnih zmožnosti, saj so mladi tisti, ki so nosilci novega znanja (Trbanc 2005, 14). Mlade, ki neupešno iščejo delo, opredeljujemo kot ogroženo populacijo, saj ima brezposelnost negativne posledice tako na zdravstvenem kot socialnem področju. Poleg tega »brezposelnost predstavlja tveganje za revščino in socialno izključenost, odvisnost od socialne pomoči in družinskih vezi« (Rapuš-Pavel 2010, 418).

Največja težava mladih je, da nimajo izkušenj. Prišlo je namreč do sprememb pri kriterijih zaposlovanja. Poleg izobrazbe »delodajalci pogosto zahtevajo ustrezne delovne izkušnje in reference o vrstah dela, ki jih je posameznik opravljal, pa tudi številne dodatne vrste znanja in spretnosti« (Trbanc 2005, 16). Mladi si lahko izkušnje pridobijo med opravljanjem delovne prakse ali študentskega dela. Delovne prakse pa so pogosto prekratke, da bi si nabrali nujno potrebne izkušnje. Pri študentskem delu pa se pogosto pojavi težava v tem, da izkušnje, ki jih študent pridobi, niso vezane na področje iskanja zaposlitve (Trbanc 2005, 20).

Brezposelnost ima vpliv na delovanje gospodarstva. S to težavo se ukvarja predvsem ekonomska politika. Učinkovita razporeditev dela na delovnih mestih v organizaciji je zelo pomembna (Kajzer 1995, 55). V organizacijah ima velik pomen študentsko delo.

Študentsko delo je najcenejša oblika zaposlovanja in vključevanja delavcev v organizacijo. Z njim ima organizacija tudi manj obveznosti. Njihova prednost je tudi v tem, da je študentska delovna sila razmeroma izobražena, poceni in prožna, zato je v marsikaterem pogledu konkurenčna drugim skupinam delavcev (Trbanc 2005, 31).

Zaposlitev za nedoločen čas je najbolj standardna oblika zaposlitve, kar jih poznamo v Sloveniji. Zaznati pa je upad takšnih zaposlitev. Pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas pomeni, da je čas trajanja neomejen. Pogodba se lahko prekine v primeru krivdnih razlogov,

različnih kršitev s strani delavca ali delodajalca, pomankanja dela ali na željo delavca (Zakon o delovnih razmerjih 2013).

Druga najpogostejša oblika zaposlovanja je delo za določen čas. Bistvo te pogodbe je, da traja le do v naprej določenega datuma. To obliko zaposlovanja naj bi uporabljali v namene ko gre »za nadomeščanja delavcev, ki so na porodniških ali bolniških dopustih, za delo omejeno na določen čas, začasno povečan obseg dela, zaposlitev tujca ali osebe brez državljanstva, ki ima delovno dovoljenje za določen čas, razen v primeru osebnega delovnega dovoljenja, za sezonsko delo, priprave na delo, usposabljanje ali izpopolnjevanje za delo, oziroma izobraževanje« (Zakon o delovnih razmerjih, 2015).

Zaposlitev za določen čas naj bi bila le predhodnica zaposlitve za nedoločen čas, drugače pa je zaposlitev za določen čas enaka zaposlitvi za nedoločen čas. Vendar pa se vsi zavedamo dejstva, da je stanje malo drugačno. Vse prepogosto zaposlitev za določen čas ni predhodnica zaposlitve za nedoločen čas. Zaradi velike izbire na trgu brezposelnih podjetja špekulirajo s pogodbami za določen čas. Prav tako pa poskušajo podjetja pokriti višek dela s študentskim delom, namesto da bi zaposlili dodatnega delavca. Zaposliti ga ne želijo predvsem iz dveh razlogov. Prvi razlog je, da se stanje lahko zelo hitro spremeni in ne bo viška dela. Drugi razlog pa je, da stalno zaposlenega ni tako enostavno odpustiti kot študenta ali nekoga, ki ima pogodbo za določen čas. Zaposlena oseba za nedoločen čas predstavlja veliko večje stroške za podjetje kot študent. Država se sicer trudi z različnimi ukrepi urediti razmerje med zaposlenimi za določen čas, nedoločen čas, študentskim delom in drugimi oblikami dela. Toda podjetja morajo preživeti, prav tako pa tudi ljudje, zato se vsi borijo za svoj obstoj in skušajo preživeti na tak ali drugačen način.

3 SISTEM NAGRAJEVANJA

Nagrajevanje zaposlenih je eden izmed ključnih sistemov delovanja v podjetju. Nagrajevanje je pomembno tako za zaposlene kot tudi za delodajalce. Sistem nagrajevanja pomeni »uskklajeno politiko, procese in prakso«, ki je značilna za določeno organizacijo. Namen takšnega sistema je nagrajevanje zaposlenih glede na »njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti, pa tudi glede na njihovo tržno ceno. Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (nespremenljiva in spremenljiva plača), ugodnosti pri delu, ki tvorijo celostni sistem

nagrajevanja in nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj)« (Možina 1998, 247).

Upravljanje z nagradami je ena izmed glavnih strategij, ki se uporablja za motivirano in predano delovno silo (Nujjoo in Meyer 2012, 1). Nagrade in spodbude so uporabljali tako javni kot privatni sponzorji z namenom, da povečajo napor posameznikov in organizacij pri doseganju različnih ciljev. Nagrade so odločilne vzpodbude pri razvoju inovacij. Osredotočenost pri nagradah temelji na štirih glavnih vidikih, in sicer: motivaciji, ki jo pridobijo udeleženci nagrade, organizaciji denarne dejavnosti aktivnosti in raziskav, tehnološki nagradi in skupnem učinku nagrad na tehnološke inovacije (Kay 2011, 1). Plača ljudem predstavlja temeljni vir za preživetje. Vendar sistem nagrajevanja ni le plača. Sestavljajo ga še različne bonitete oziroma ugodnosti, katerih so deležni zaposleni. Takšne ugodnosti so na primer »boljše zdravstveno varstvo, možnost letovanja v počitniških zmogljivostih podjetja po ugodni ceni itd.« (Treven 1998, 218). Vedno bolj pogoste pa so tudi različne nedenarne nagrade, kot so samostojno delo, zanimive naloge, fleksibilen delovni čas, priznanja, pohvale in nagrade, ki lahko pozitivno vplivajo na delo zaposlenih. Takšno nagrajevanje običajno izboljšuje kakovost delovnega življenja in povečuje privlačnost dela za zaposlene v podjetju (Treven 1998, 233).

Sistem nagrajevanja definira razmerje med organizacijo in posameznimi zaposlenimi v organizaciji in določa pogoje izmenjave. To razmerje določa pričakovane prispevke od članov organizacije in izraža vrednote in norme, ki se od zaposlenih pričakujejo. Sistem nagrajevanja se ukvarja z nagrajevanjem in uspešnostjo zaposlenih v organizaciji. Uspešnost vključuje opredelitev in vrednotenje uspešnosti zaposlenih ter zagotavljanje povratnih informacij zaposlenim. Nagrade pa vključujejo bonuse, povišanje plače, napredovanja, borzne nagrade itd (Kerr in Slocum 1987, 99). V sodobnih sistemih nagrajevanja zaposlenih pridobivajo prednost nedenarne nagrade, ki so se pokazale za bolj učinkovite kot denarne nagrade (Mihalič 2006, 216).

Kakšen sistem nagrajevanja je značilen za organizacijo je zelo pomembno, saj nagrade, ki so zagotovljene zaposlenim v podjetju, lahko kadeer privabljajo ali odvrčajo oziroma že zaposlene uspešno obdržijo v delovnem razmerju ali povzročijo njihov odhod iz podjetja (Treven 1998, 218). Sistem nagrajevanja temelji tako na denarnem kot nedenarnem nagrajevanju znanj, veščin, spretnosti, inovativnosti oziroma vseh kompetenc, v katerih se

odlikujejo zaposleni v organizaciji (Mihalič 2006, 217). Ti sistemi so značilni predvsem za večja podjetja.

Pogost trend v organizacijah je, da so zaposleni vključeni v proces odločanja. To pomeni, da imajo zaposleni večji nadzor nad odločanjem, da še poveča njihov dostop do informacij, da so najuspešnejši zaposleni primerno nagrajeni in da nadrejeni podpirajo razvojne priložnosti za svoje zaposlene. To posledično pri zaposlenih povzroči, da so bolj zadovoljni s svojim delom, čutijo večjo zavezanost podjetju in bolj učinkovito opravljajo delo (Butts in drugi v Mills in Satoris 2009, 93–94).

3.1 DENARNO NAGRAJEVANJE

Denarne nagrade so pravne obveznosti v delovnem razmerju in so ključne spodbude za pritegnitev in ohranitev zaposlenih (Nujjoo in Meyer 2012, 2). Ekstrinzične nagrade so zagotovljene s strani okoljskih subjektov, kot so trg oziroma igralci, ki delujejo na trgu (zaposleni, nadrejeni, sodniško telo). Denarne nagrade ne izhajajo neposredno iz opravljene naloge, vendar so posredni rezultat dobro opravljene naloge. Odvisne so od ocene potrebnega napora ali rezultata posameznika. Takšne nagrade na primer predstavljajo povišanje plače, financiranje raziskav, plačane počitnice itd. (Sauermaun in Cohen 2008, 3). Denarne spodbude lahko motivirajo delavca zaradi povečevanja nagrade, vendar pa takšne nagrade ne povezujejo delavcev z organizacijo (Sorauren 2000, 925).

Camerer and Hogarth (1999) trdita, da denarne spodbude izboljšujejo nekatere funkcije zaznavanja posameznika, vključno s spominom. Amabile in sodelavci (1996) pa trdijo, da lahko nedenarna motivacija spodbudi ustvarjalnost s podporo bolj raziskovalnim in tveganim razmišljanjem. Denarne nagrade pa lahko po njihovem mnenju znižajo ustvarjalnost zaposlenih z osredotočanjem pozornosti posameznika na standardni način reševanja problema (Camerer and Hogarth v Sauermaun in Cohen 2008, 4).

Denarne nagrade so lahko zelo močni motivatorji, vendar imajo pogosto kratkotrajen učinek spodbujanja vedenja na zaposlene. Uspeh in zadovoljstvo ne pomenita več le visoke plače. Zaposleni si pod uspehom in zadovoljstvom predstavljajo različne stvari in sicer: »boljše ravnotežje z zasebnim življenjem, več prostega časa, delo za več delodajalcev, strokovni

razvoj, medtem ko drugi želijo biti le bolj slišani in upoštevani«. Denarne nagrade so zato pogosto neprimerne, saj so neprilagojene današnjim željam in potrebam zaposlenih. Zaposlene je potrebno motivirati od »znotraj«, kot navaja Gruban (Gruban 2007).

3.2 NEDENARNO NAGRAJEVANJE

Kot sem že omenila, nagrajevanje ločimo na denarno in nedenarno oziroma intrinzično nagrajevanje, ki ima vedno večjo in bolj pomembno vlogo v sistemu nagrajevanja zaposlenih. V nasprotju z denarnimi nagradami nedenarne nagrade izvirajo iz posameznika ali dejavnosti same, ne pa iz okolja. Pogosto odražajo interakcijo med dejavnostjo, ki ima določeno značilnost (npr. izziv naloge) in posameznikom (npr. zanimanje za nalogo). Nekatere nedenarne nagrade, kot so užitek opravljanja naloge in intelektualni izziv, predstavljajo napor, ki izhaja neposredno iz izvajanja določene dejavnosti ali naloge. Druge nedenarne nagrade, kot so občutek dosežka ali spretnosti, pa izhajajo iz uspešnosti ali rezultata opravljanje naloge (Sauermann in Cohen 2008, 3).

Nedenarni dejavniki so lahko pomemben del nadomestila za številna delovna mesta. Medicinske sestre na primer pogosto pojasnjujejo, kako pomoč drugim pomaga nadomestiti njihovo trdo delo. Nedenarni dejavniki so redko vključeni v ekonomski model vedenja delavcev (Mathios 1989, 456).

V študiji o različnih tipih nagrad je raziskava pokazala, da zadovoljstvo zaposlenih izhaja iz notranjih značilnosti delovnega mesta. Odgovornost ali izvedba naloge sta bolj pomembna za notranjo motivacijo in navezanost na organizacijo kot nagrade v obliki denarnih prejemkov (Nujjoo in Meyer 2012, 8).

V literaturi zasledimo različno pojmovanje nedenarnih nagrad. Do tega prihaja predvsem pri presojanju, kaj avtorji pojmujejo kot nedenarno nagrado ali kot boniteto, ki pripada zaposlenim. Pri tem se zastavlja vprašanje, ali lahko določene bonitete štejemo kot nedenarne nagrade.

Vsi tipi nedenarnih nagrad predstavljajo simbolično vrednost, saj so povezani z denarnim sistemom. Če nedenarne nagrade smatramo kot simbol, to ni le poceni nadomestek denarja

(Crifo in Diaye 2011, 308). V prihodnosti bi lahko že želja po statusu³ prisilila delavce, da učinkovito opravijo delo. Pri tem bi se zmanjšala potreba po denarnih spodbudah (Crifo in Diaye 2011, 322).

Mihalič navaja kot nedenarne nagrade »izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje, horizontalno in vertikalno napredovanje, omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela, dodatne proste dneve, omogočanje soudeležbe pri lastništvu, javno izpostavljanje dosežkov pred sodelavci, boljše delovne pogoje, večjo podporo in izkazovanje zaupanja, omogočanje večjih izzivov pri delu, simbolne nagrade« (Mihalič 2006, 216).

V nadaljevanju izpostavlja v okviru nedenarnih nagrad še bonitete, ki so pomemben del nagrajevanja zaposlenih. Najpogostejše uporabljene bonitete so: »službeni avto, službeni mobilni telefon, parkirni prostor, službeni prenosni računalnik, specialistični managerski zdravniški pregled, plačilo športnih aktivnosti, izobraževanje v službenem času in šolnine za izobraževanje v interesu organizacije/lastnem interesu« (Mihalič 2006, 217).

Nada Zupan kot nedenarne nagrade navaja: »zlate ure, zlata pisala, darila umetniške vrednosti, potovanja, razkošne večerje ali kosila, športne pripomočke, knjige, poslovne kovčke, prenosne telefone, računalnike za domačo uporabo« (Zupan 2001, 211).

Nefinančne nagrade so osredotočene na potrebe, ki se pojavijo v času opravljanja dela. Pomemben vpliv na delo imajo dosežki zaposlenih, odgovornost, osebna rast, vpliv in priznanje. Vse to prispeva k povečanju motivacije zaposlenih, k večji zavezanosti podjetju in izboljšani zmogljivosti zaposlenih (Armstrong 2001, 5).

K povečanju motivacije zaposlenih prispevajo tudi skupni elementi podjetja. Nedenarne spodbude so lahko dober motivator za delo, saj razvijajo njihove sposobnosti in povečujejo njihov interes povezan z organizacijo (Sorauren 2000, 926).

Dosežki zaposlenih se kažejo predvsem pri treh glavnih potrebah, in sicer potrebi po dosežku, potrebi po moči in potrebi po pripadnosti. Potreba po doseganju je opredeljena kot potreba po konkurenčnem uspehu, ki se meri glede osebnega standarda odličnosti. Priznanje je eden od najmočnejših motivatorjev. Ljudje imajo potrebo po tem, da vedo, kako dobro so dosegli

³ Status predstavlja sposobnost posameznika, poleg tega pa ljudje status vidijo tudi kot sredstvo za doseg moči in virov (Huberman in drugi 2004, 103).

svoje cilje oziroma opravili svoje delo ter da so njihovi dosežki tudi cenjeni. Priznanja je potrebno podeliti preudarno in v povezavi z dejanskimi dosežki. Tudi odgovornost je eden izmed ključnih motivatorjev. Ljudje so lahko bolj motivirani, če imajo večjo odgovornost pri svojem delu. McGregor v svoji teoriji navaja, da se povprečno človeško bitje nauči, seveda pod ustreznimi pogoji, ne le da sprejme, temveč tudi da zahteva večjo odgovornost (Armstrong 2001, 37).

Eden izmed motivatorjev je tudi vpliv. Ljudje so lahko motivirani v procesu dela, kjer imajo moč vplivanja na odločitve in uveljavljanja svoje moči. Ne gre izključiti niti osebne rasti zaposlenega. Le ta je za zaposlenega zelo pomembna (Armstrong 2001, 38). Že Maslow je v svoji hierarhiji potreb samoizpolnitev določil kot najvišjo potrebo. Nezačudenost se pojavi kljub temu, da so zadovoljene vse ostale potrebe. Maslow samoizpolnitev definira kot potrebo po razvoju potencialov in sposobnosti posameznika, ki so potrebne, da oseba postane tisto, kar verjame, da lahko postane (Maslow v Varga 2003, 350).

3.3 PSIHOLOŠKA POGODBA

Psihološka pogodba je sistem prepričanj, ki na eni strani zajemajo vse, kar se od delavcev oziroma zaposlenih pričakuje in kar na drugi strani pričakujejo delodajalci od zaposlenih. Psihološka pogodba je implicitna, poleg tega pa tudi dinamična, saj se razvija skozi čas (Armstrong 2001, 23). V razmerju delodajalec - delavec se ustvarjajo vzajemna pričakovanja, in sicer delavec pričakuje, da ga bo njegov delodajalec obravnaval kot človeško bitje, ga nagradil glede na njegovo prizadevnost, mu omogočal, da dobi priložnost za napredovanje, da je do njega pošten in da delodajalec ve, kaj zahteva od svojih delavcev. Delodajalci pa od svojih zaposlenih pričakujejo, da bodo delali dobro za organizacijo, se poistovetili z vrednotami organizacije, poleg tega pa da so ji vdani in varujejo njen ugled (Možina 1998, 252).

Psihološka pogodba z vidika zaposlenih do delodajalca po mnenju Armstronga določa, kako so delavci obravnavani z vidika poštenosti, pravičnosti, doslednosti. Psihološka pogodba vključuje tudi občutek varnosti zaposlenih in možnost dokazovanja sposobnosti. Zaposleni pričakujejo priložnosti razvijanja navad in kariere. Pričakujejo tudi, da bodo do določene

mere vpleteni v aktivnosti organizacije in imeli vpliv na sprejemanje odločitev, da bodo zaupali v organizacijo in bili kompetentni.

Z vidika zaposlovalcev do zaposlenih pa psihološka pogodba pokriva predvsem kompetence zaposlenih, njihov trud, lojalnost in zavezanost ter skladnost s podjetjem (Armstrong 2001, 23).

Ravnotežje psihološke pogodbe je nujno potrebno za stalen in harmoničen odnos med zaposlenimi in organizacijo. Kršitev psihološke pogodbe je signal, da si ključni udeleženci ne delijo več skupnih ciljev in vrednot (Armstrong 2001, 25). Pogosti nesporazumi nakazujejo, da je prišlo do razhajanja med delavci in delodajalci, le to pa pogosto vodi k slabši uspešnosti in slabim medsebojnim odnosom (Možina 1998, 252).

4 INOVATIVNOST ZAPOSLENIH

Inovacije se obravnava kot proces, ki vključuje proizvodnjo, razvoj in izvajanje novih idej in vedenj. Inovacija je sredstvo s pomočjo katerega pride do sprememb v organizaciji, bodisi kot odgovor na spremembe v zunanjem okolju ali kot preventivni ukrepi, tako da vplivajo na okolje. Inovacija je zato širok pojem, saj vključuje več tipov sprememb, vključno z novimi izdelki ali storitvami, novimi tehnologijami, novimi organizacijskimi strukturami ali upravnimi sistemi, novimi načrti ali programi, ki se nanašajo na člane organizacije (Damanpour 1996, 694).

Ustvarjalnost in inovativnost v poslovnem svetu najlažje pojasnimo z aktivnostmi, s katerimi se ustvarjalnost kaže v podjetništvu. Najbolj značilne aktivnosti so: odkrivanje novih in drugačnih priložnosti; nagrajevanje produktov, postopkov, organizacije, komunikacije; ustvarjalno sestavljanje obstoječega v nove dimenzije; podajanje in reševanje problemov na drug način; odkrivanje le teh še preden se ti pojavijo; razpolaganje z idejami o nečem neznanem; videnje stvari, ki jih drugi ne, čeprav so očitne in vsem dosegljive (Pompe 2011, 25).

Vse zaposlene je potrebno vzpodbujati k inovativnemu razmišljanju in splošni ustvarjalnosti, ustvarjalnemu mišljenju, generiranju idej, predlogov, zamisli iskanja novih in boljših načinov dela, organiziranja, vodenja ipd. (Mihalič 2006, 212).

Inovacije so ekonomske spremembe in so posledica podjetniškega delovanja. Podjetniška inovativnost je najpomembnejši dejavnik ekonomskega razvoja (Schumpeter 1961, 87). Podjetniško delovanje je uvajanje inovacij v ekonomski sistem (Sušjan 1995, 104). Invencija po Schumpetru je zamisel ali ideja za novo obliko, sestavo, pripomoček ali proces (Schumpeter 1961, 88). »Invencija je torej nova zamisel, ki je obetavna in rešuje problem ali nerešeno potrebo«. Ni pa nujno, da je vsaka invencija tudi inovacija. To pomeni, da ni nujno, da je vsaka invencija tržno uporabna. Nanaša se na »nov proizvod, storitev, proces ali sistem« (Pompe 2011, 27). Difuzija pa je pojem, s katerim Schumpeter opredeli širjenje inovacije v tržene namene (Schumpeter 1961, 88).

Inovacijska konkurenca poteka predvsem med novimi in starimi proizvodi, tehnologijami in organizacijskimi oblikami (Sušjan 1995, 105). Pri inovacijski konkurenci gre za tekmovanje tržnih subjektov, ki si prizadevajo za prevlado na trgu, potrošnikom pa omogočajo večjo izbiro. Konkurenca spodbuja nastajanje inovacij (Gorodnichenko in drugi 2010, 196).

Inovacije povzročajo tveganje, vendar se o stopnji sprejetega tveganja odločajo tisti, ki inovacijo razvijajo. Ali bodo tekmovali z izdelki, ki so združljivi z izdelkom, ki je dominanten na trgu, in če, v kakšnem obsegu? Sprejeti je potrebno odločitev, ali bodo tekmovali z velikimi, radikalnimi izboljšavami proizvoda ali manjšimi, inkrementalnimi izboljšavami (Sheremata 2004, 360).

Na inovativnost ljudi vpliva več različnih dejavnikov. Pompe (2011) navaja različne potencialne vire idej in rešitev.

Slika 4.1: Prikaz potencialnih virov, idej in rešitev



Vir: Pompe (2011, 26).

Kot navdih za idejo je mogoče uporabiti različne dejavnike. Najpogosteje asociacijo dobimo ob zaznavi nečesa, kar je aktualno, in se na to odzovemo, pa naj bo to nov produkt, situacija, problem ali pa le delovanje in obnašanje soljudi. Do ideje pridemo tudi, če med seboj povežemo neobičajne stvari, ki na prvi pogled nimajo nič skupnega, ali pa idejo nekoga drugega nadgradimo, preuredimo, izboljšamo. Idejo pa lahko sproži tudi čustven odziv in naše dojemanje dogajanja v okolju. Potencialnih virov idej je veliko. Zgornja slika prikazuje le nekatere izmed njih. Vsaka inovacija je v začetku le ideja. Zato so ideje nujno potrebne za inovativno ustvarjanje. Kaj pa idejo sproži, je odvisno od vsakega pozameznika.

Eden od načinov, da vzpodbudimo inovativnost, je nagrajevanje. V organizaciji je potrebno inovativnost zaposlenih primerno nagraditi. Nagrajevanje in izpostavljanje mora biti premo sorazmerno s stopnjo uporabnosti in koristnosti idej in predlogov. Inovativnost zaposlenih in tudi organizacije je odvisna od splošne klime, ki je značilna za organizacijo. Inovacijsko klimo⁴ razvijamo s/z: komuniciranjem, nedenarnimi in denarnimi nagradami, vzpodbujanjem inovativnosti, javnim izpostavljanjem dosežkov, predstavljanjem uspehov organizacije iz naslova inovativnosti zaposlenih itd. (Mihalič 2006, 213).

⁴ Inovacijska klima je način, ko podjetje oziroma zaposleni spodbujajo inovativnost. Gre za to, kakšen odnos imajo zaposleni do dela, organizacije dela, sozaposlenih, organizacije v podjetju itd. (Ivančič 2007, 478).

Večanje plačila ali denarne nagrade z namenom spodbujanja inovativnosti pomeni večje inovativne napore zaposlenih do tiste točke, ko so zaposleni še pripravljeni žrtvovati svoj prosti čas v zameno za daljši delovni čas. Vendar če denarne nagrade postanejo previsoke in delovni čas predolg, posameznik ni več pripravljen žrtvovati svojega prostega časa za dodatno denarno nagrado. Lahko se celo skrajša čas dela ali inovativni napor. V takšnem primeru so za spodbujanje inovativnosti bolj učinkovite nedenarne nagrade (Svetlik in Ilič 2006, 255).

Kljub temu da so inovacije nujno potrebne, da je podjetje konkurenčno, podjetje različno reagira na nove inovacije. Obstajajo štiri vrste ravnotežij. Prva oblika je osredotočeno ravnotežje. Podjetje lahko nagraduje zaposlene zato, da ostanejo osredotočeni na svojo dodeljeno nalogo. Če inovacija ni neposredno povezana z nalogo, ki jo opravlja zaposleni v organizaciji, organizacija inovacijo zavrne. Trmasto ravnotežje je podobno osredotočenemu ravnotežju, le s to izjemo, da zaposleni, ki imajo ideje, toda slabe obete glede opravljanja njim dodeljene naloge, razvijajo svoje ideje in včasih ustvarijo dobičkonosne novosti. Kljub temu podjetje vztraja pri zavračanju inovacij. Vendar pri tem pride do tega, da zaposleni zapusti organizacijo in postane samostojen podjetnik. V ravnotežju imenovanega notranje podjetništvo zaposleni raziščejo svoje ideje. Podjetje upošteva njihove ideje in jih razvije kot notranje podvige podjetja. Podjetniško ravnotežje je podobno, le da se razvoj ideje dogaja preko novo ustanovljenega podjetja ali kot stranski produkt organizacije (Hellmann 2007, 920).

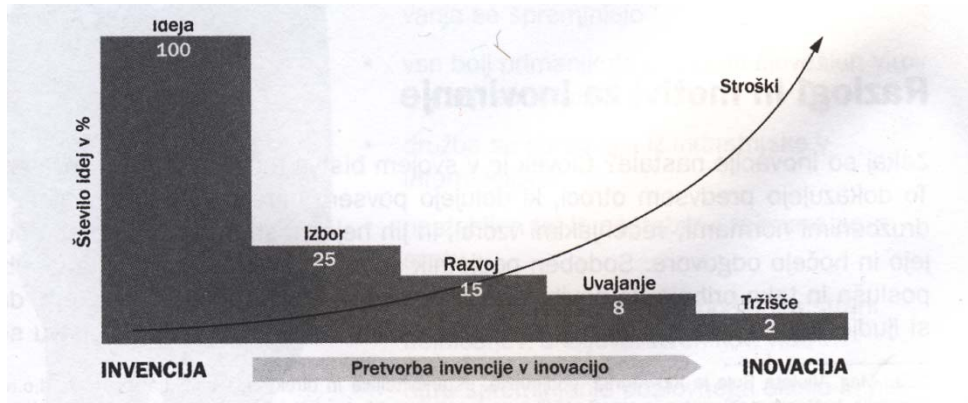
V tujih organizacijah je značilna visoka stopnja povezanosti med inovativnostjo in denarnimi ter nedenarnimi nagradami. V Sloveniji pa takšna praksa še ni razvita do takšne stopnje (Mihalič 2006, 213). Poleg povečevanja stopnje inovativnosti zaposlenih je potrebno razumeti tudi kakšen vpliv imajo na zaposlene medsebojni odnosi (Meyer 1994, 101).

4.1 INOVACIJSKI PROCES

Inovacija je rezultat, ki ga želimo pridobiti tekom inovacijskega procesa. Inovacijski proces se začne pri ideji, pri opredelitvi oziroma reševanju problema ter zaznavanju novih priložnosti, zaključí pa se v inovaciji. Proces od ideje do inovacije pogosto imenujemo življenjski razvoj inovacije. Zanj je značilnih pet razvojnih korakov ali stopenj. Prvi korak predstavlja večja količina idej. Te ideje je potrebno preučiti in iz njih izbrati najboljše, ki pomenijo invencije,

nekatero od njih pa tudi potencialne inovacije. Sledi njihov razvoj, po končanem izboru pa uvajanje in trženje najboljših inovacij. Skozi življenjski razvoj postopoma reduciramo število idej in praviloma nam na koncu ostane le najboljša ideja (Pompe 2011, 187).

Slika 4.2: Življenjski razvoj inovacije

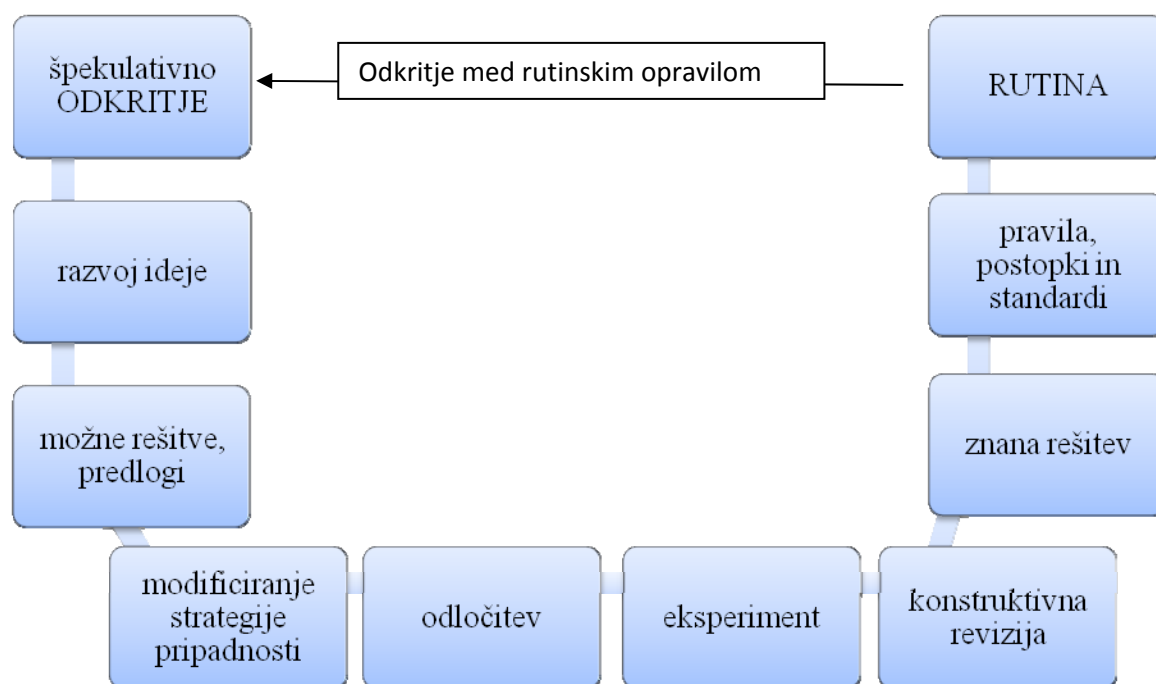


Vir: Likar v Pompe (2011, 187).

Slika prikazuje življenjski razvoj inovacije. Vsaka inovacija se začne z idejo. Vendar je običajno prisotnih več idej, med katerimi izberemo le najboljše. Izbrane so tiste ideje, ki imajo realne možnosti, da se iz njih razvije inovacija. Iz teh idej potem inovatorji poskušajo razviti uporabno inovacijo. Vendar tudi tu pride do optimizacije idej. Vse invencije namreč niso tržno uporabne. Pri tistih, ki so, pa nadaljujejo s postopkom uvajanja. Le tiste ideje, ki to predzadnjo stopnjo razvoja uspešno opravijo, se nadaljujejo z zadnjo fazo in sicer s trženjem inovacije. Praviloma se razvoj konča z eno samo inovacijo, saj se število idej optimizira tekom razvoja inovacije. Obratno sorazmerno pa je s stroški. Le - ti namreč konstantno naraščajo z vsako stopnjo razvoja inovacije.

Podjetja se vsak dan soočajo s strateškimi odločitvami in spremembami okolja. Če želijo biti učinkovita, morajo biti tudi inovativna. Različne težave zahtevajo različne pristope k reševanju in različne rešitve. Veliko idej in predlogov za nastanek nekaj novega ali izboljšanje nečesa že obstoječega pogosto dobimo med opravljanjem rutinskega dela. Ustvarjalnost je temelj tako za uspeh podjetja kot tudi za preživetje le tega (Berginc in Krč 2001, 165).

Slika 4.3: Inovacijski krog



Vir: Berginc in Krč (2011, 166).

Inovacijski krog se začne z odkritjem, ki je novo, saj je le nekaj novega in originalnega lahko inovacija. Vendar je potrebno idejo, ki smo jo dobili, razviti in oblikovati možne rešitve in pripraviti predloge, kako izvesti postopek. Idejo je potrebno ustrezno prilagoditi potrebam podjetja in strankam, ki bodo inovacijo uporabljale. Takšne odločitve mora sprejeti podjetje. Ko je ideja razvita do te mere, da organizacija ve, kako jo želi uporabiti, je dobro izvesti eksperiment, kako bi se inovacija obnesla v realnem svetu. Sledi pregled zakonov in predpisov, katerih se je potrebno držati. Postopno tako inovatorji z inovacijo pridejo do rešitve težave ali problema. Potrebno je še pripraviti pravila, postopke in standarde, po katerih se izdeluje in uporablja inovacijo. Nato pa uporaba inovacije postane rutina. Rutinsko opravilo se opravlja do takrat, ko pride do nove inovacije ali izboljšanja stare. Do ideje, kako izboljšati produkt ali storitev, pogosto pride med opravljanjem rutinskega dela ali med rutinsko uporabo produkta.

4.2 TIPOLOGIJA INOVACIJ

Avtorji opredeljujejo inovacije na več načinov. Uspešna in konkurenčna podjetja potrebujejo za poslovanje različne inovacije. Inovacije morajo v podjetju delovati nenehno in stalno. To je potrebno predvsem v času gospodarske krize, ko je povpraševanje manjše. Le z inovacijami namreč podjetja lahko dosežejo izboljšave (Parthasarathi 2002, 353). Berginc in Krč v svojem delu opredeljujeta štiri osnovne tipe inovacij, in sicer: »izdelek, proces, marketing in management. Izdelčno inovacijo definirata kot nov izdelek, storitev ali izboljšanje starega izdelka ali storitve. Procesna inovacija zanju pomeni izboljšanje procesov znotraj organizacije«. To na primer pomeni izboljšanje upravljanja s človeškimi viri ali izboljšanje upravljanja financ. Cilj procesne inovacije je večja učinkovitost. »Marketinška inovacija je povezana z trženjskim spletom, to je s promocijo, cenami in z distribucijo kot tudi z drugimi funkcijami izdelka – embalažo, oglaševanjem«. Izboljšanje načina vodenja podjetja pa je po njunem mnenju značilno za managersko inovacijo (Breginc in Krč 2001, 169).

Jennifer Goddard opredeljuje šest različnih tipov inovacij. Njena opredelitev inovacij se nanaša na to, kje inovacije nastanejo. Loči produktne, storitvene, procesne, upravljalne, brezmejne in vrednostne inovacije. Produktne inovacije definira kot tiste kar proizvajamo in prodajamo. Storitvena inovacija je tista, ki presega kupčeva pričakovanja. Procesne inovacije definira kot neprestano izboljševanje delovnih procesov. Upravljalne inovacije so poslovne strategije, sistemi in strukture. Brezmejna inovacija je tista, kjer gre za delovanje zunaj okvirjev in sodelovanje na splošno. Vrednostno inovacijo Goddardova opredeli kot ustvarjanje edinstvene vrednosti, ki zmanjšuje stroške in omogoča konkurenčnost (Pompe 2011, 185).

Joe Tidd (2007) razlikuje štiri vrste inovacij: produktne, procesne, pozicijske in paradigmatične. Kot produktne inovacije opredeljuje nove ali izpopolnjene izdelke ali storitve. Procesne inovacije opredeli, kot izboljšano delovanje procesa. Pozicijske so tiste, ko pride do prehoda produkta ali tržne znamke v drugo kategorijo oziroma ali ko se produkt ali tržna znamka razširita. Paradigmatična inovacija je po Tiddovi opredelitvi velika miselna sprememba, ki povzroči inovativno spremembo.

Glede na učinke, ki jih povzročijo inovacije, jih Tidd loči še po lastnostih, in sicer v inkrementalne, radikalne, vzdržljive in rušilne inovacije. Inkrementalne inovacije povzročajo izboljšanje, medtem ko radikalne inovacije povzročijo popolno spremembo. Vzdržljive inovacije so tiste, ki imajo daljši čas trajanja, medtem ko rušilne inovacije izničijo ustaljene rešitve in nadomestijo le - te (Tidd v Pompe 2011, 186).

Pompe na podlagi zgornjih dveh avtorjev zagovarja sledeče vrste inovacij: produktne, procesne, upravljske in pozicijske inovacije. Produktne inovacije definira kot novost oziroma nadgradnjo izdelka ali storitve. Procesne inovacije so po njegovem mnenju značilne za izboljšanje proizvodnih in upravnih postopkov, logistike, trženja ali načina dela. Upravljske inovacije Pompe definira kot organizacijske sheme in finančne izboljšave, nove strateške pristope itd. Pozicijske inovacije definira kot prehod v nove kategorije ali razširitev v več kategorij, marketinške inovacije na področju tržnih znamk in komuniciranja (Pompe 2011, 186).

Schumpeter razlikuje pet različnih tipov inovacij. Prvi tip imenuje proizvodne inovacije. To so inovacije, pri katerih pride do uvedbe novega izdelka. Druge so procesne inovacije. Pri njih pride do nove proizvodnje metode. Tretjič, tržne inovacije Schumpeter definira kot odpiranje novega trga. Sledijo še vhodne inovacije, to so tiste, za katere je značilna pridobitev novega surovinskega vira, in organizacijske inovacije, ki pomenijo nov način organizacije proizvodnje (Schumpeter 1961, 66).

5 OPIS PODJETJA

Pri izdelavi empiričnega dela diplomske naloge mi je bilo v pomoč podjetje M⁵. Podjetje M je mlajše podjetje, saj je nastalo šele leta 1996. Ukvarja se s pridobivanjem, hranjenjem in analiziranjem podatkov o prostoru. Od vsega začetka imajo opravka s postopki skeniranja, geolokacije in vektorizacije dokumentacije, saj je prenos papirnatih dokumentacij optimiziran poslovni proces, katerega izvajajo za naročnika. V podjetju so razvojno - raziskovalno naravnani, pri čemer imajo oblikovano razvojno raziskovalno skupino. Le - ta sodeluje na različnih raziskovalnih in razvojnih projektih tako doma kot v tujini. Poleg tega pa objavljajo prispevke tudi v tujih znanstvenih revijah (Podjetje M, 2014).

V podjetju je zaposlenih 10 ljudi. Poleg redno zaposlenih pa je v podjetju tudi kar nekaj študentov in študentk. Njihovo število se spreminja glede na obseg dela. V delovni proces podjetja je vključenih tudi nekaj zunanjih izvajalcev.

V spodnji tabeli je kratek pregled finančnih rezultatov podjetja od leta 2011 do leta 2013. Kot lahko opazimo, je rekordno leto 2013. Prihodek je v tem letu znašal kar 989.458 milijona €. V letu 2011 so bili finančni rezultati najnižji, vendar so se v letu 2012 postopoma dvignili. Trend dvigovanja finančnih rezultatov se je nadaljeval tudi v letu 2013.

Tabela 10.1: Izbrani finančni rezultati podjetja M

	2011	2012	2013
Prihodek*	601.934	666.287	989.458
Čisti dobiček*	3.253	14.586	149.761
Čisti poslovni izid*	10.747	23.398	286.636
Dodana vrednost na zaposlenega*	35.531	40.403	58.100

*Zneski v milijonih €

*Prihodek je vrednost, ki jo podjetje ustvari v določenem obdobju.

*Čisti poslovni izid je razlika med prihodki in odhodki podjetja v določenem računskem obdobju.

*Čisti dobiček je pozitivna razlika med prihodki in odhodki.

*Dodana vrednost na zaposlenega je razlika med čistimi prihodki od prodaje in stroški blaga, materiala in storitev glede na število zaposlenih.

Vir: podjetje M (2011-2013)

⁵ Zaradi varovanja podatkov sem v diplomski nalogi uporabila izraz podjetje M. Izraz je uporabljen v besedilu in seznamu literature.

5.1 POTEK RAZISKAVE IN METODOLOGIJA

Namen raziskave je bil ugotoviti, ali nedenarne nagrade vplivajo na inovativnost zaposlenih in študentov v preučevanem malem podjetju. Ker podjetje spada med majhna podjetja, je tudi vzorec majhen. Cilj raziskave je bil potrditi hipotezi, ki trdita, da nedenarno nagrajevanje bolj vpliva na večjo inovativnost vseh, ki so vključeni v proces dela kot pa denarno nagrajevanje, in da ima nedenarno nagrajevanje večji vpliv na inovativnost tistih, ki opravljajo študentsko delo.

Raziskava je bila opravljena z anonimnimi anketnimi vprašalniki. Le ti so bili razdeljeni zaposlenim v podjetju in študentom. Vrnjeni so bili vsi vprašalniki. Dobila sem torej 20 vrnjenih anketnih vprašalnikov. Gre za kvantitativno majhen vzorec, vendar podjetje spada med majhna podjetja in zato ni bilo možno dobiti večjega vzorca.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen posebej za študente in za zaposlene, vendar sta se anketna vprašalnika razlikovala le v enem vprašanju. Anketni vprašalnik je sestavljalo šestnajst vprašanj. Prva tri vprašanja so se nanašala na podatke o anketirancu. Sedem vprašanj je bilo zaprtega tipa, pri teh je bil možen le en odgovor. Štiri vprašanja pa so bila prav tako zaprtega tipa, vendar sta bila možna dva odgovora. Eno vprašanje je bilo odprtega tipa, drugo vprašanje pa je bilo pol odprtega tipa.

5.2 NAGRAJEVANJE V PODJETJU M

Sistem nagrajevanja v podjetju M je opredeljen predvsem glede denarnega nagrajevanja. Nedenarno nagrajevanje ni opredeljeno, vendar ga v praksi po potrebi uporabljajo. V podjetju je namreč le 10 zaposlenih, zato je med zaposlenimi pa tudi študenti dobra komunikacija. Pohvale in večja odgovornost so tako v podjetju ustaljen ritem, ki pa ni formalno predpisan. V podjetju M je nedenarno nagrajevanje pogojeno predvsem s potrebami zaposlenih. To na primer pomeni, da ima službeni telefon tisti, ki ga potrebuje, in ne tisti, ki bi si ga z dobrim delom prislužil (Podjetje M, 2014).

5.3 INOVATIVNOST V PODJETJU M

Za podjetje so inovacije ključnega pomena. V podjetju M pridejo v poštev predvsem storitvene inovacije. Cilj podjetja je razvoj novih storitev in izboljšanje že obstoječih. Prav v letu 2014 je podjetje M prešlo na nov sistem, pri katerem so izboljšali kakovost zajema podatkov, prav tako pa so skrajšali čas, ki je potreben za zajem podatkov. V prihodnosti imajo namen ta sistem še izboljšati. Za podjetje so pomembni računalniški programerji, saj do izboljševanja prihaja dnevno. Računalniški programerji nenehno izboljšujejo programe zajema podatkov. Kot sem omenila že v opisu podjetja, v podjetju deluje razvojno-raziskovalna ekipa. Aktivno sodeluje na internih, državnih in mednarodnih razvojno-raziskovalnih projektih. K idejam za izboljšavo delovnih procesov, ki se odvijajo v podjetju, pa prispevajo vsi, ki so vključeni v proces dela (Podjetje M, 2014).

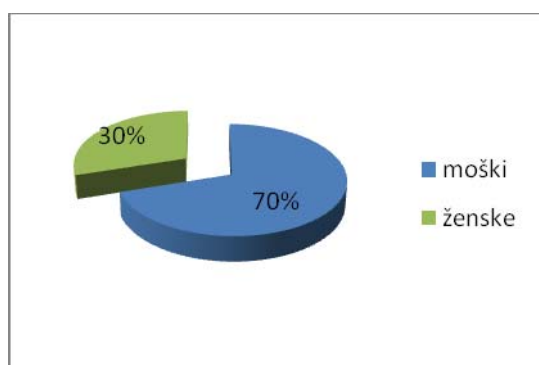
6 REZULTATI ANALIZE

V raziskavi, ki sem jo izvedla v podjetju M, so sodelovali vsi zaposleni in študentje, z izjemo zunanjih sodelavcev. Ker podjetje zaposluje le 10 ljudi, mi je bilo v veliko pomoč sodelovanje vseh. Anketni vprašalnik je vseboval vprašanja o nedenarnem nagrajevanju in inovativnosti, s pomočjo katerih sem analizirala stanje v podjetju.

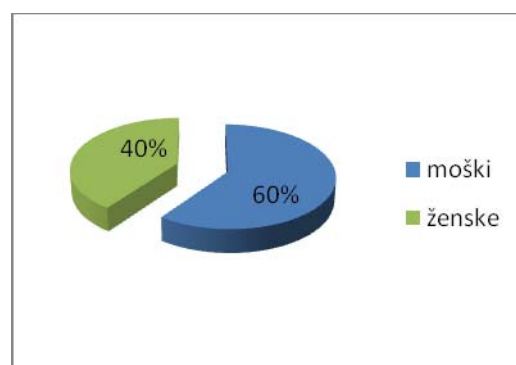
V nadaljevanju bom analizirala vsa vprašanja in odgovore na ta vprašanja. Odgovore na vprašanja bom zaradi lažje predstave tudi grafično prikazala.

Strukturo po spolu ponazarjata graf 6.1 in graf 6.2.

Graf 6.1: Struktura zaposlenih po spolu



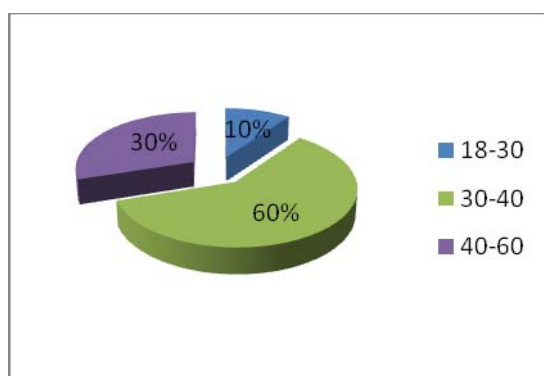
Graf 6.2: Struktura študentov po spolu



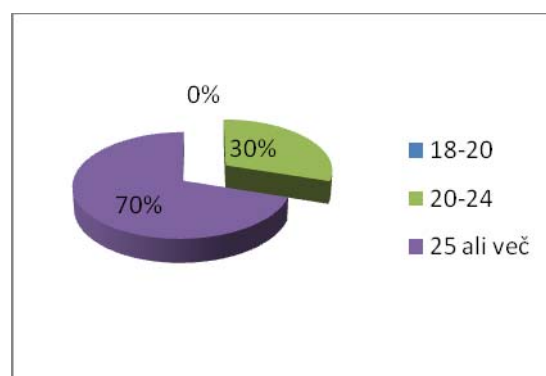
V podjetju z 10 zaposlenimi je 7 moških, kar predstavlja 70%, in 3 ženske, kar predstavlja 30%. Med študenti je razmerje za malenkost bolj izenačeno, saj je 6 moških, kar predstavlja 60%, in 4 ženske, kar predstavlja 40%. Kljub temu je v obeh primerih razmerje glede na spol v prid moškim. Upoštevati je potrebno, da se struktura spola pri študentih spreminja, saj se menjajo tako študentje kot tudi njihovo število. Poleg tega pa niso bili anketirani vsi študentje, ki so v času opravljanja anketne raziskave opravljali študentsko delo v podjetju M.

Starostno strukturo v podjetju M ponazarjata graf 6.3 in graf 6.4.

Graf 6.3: Starostna struktura zaposlenih



Graf 6.4: Starostna struktura študentov

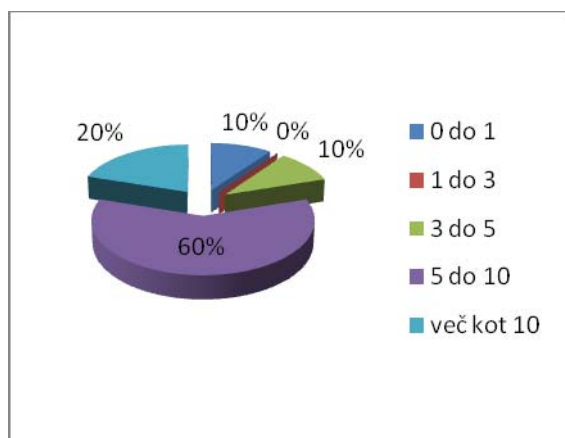


V anketnem vprašalniku sem starost zaposlenih razdelila v tri kategorije. V prvi kategoriji od 18 do 30 let je zaposlen le 1, kar predstavlja 10%. V drugi kategoriji sem zajela stare od 30 do 40 let. V to kategorijo spada 6 zaposlenih, kar predstavlja 60%. V zadnjo kategorijo pa sem zajela tiste, ki so stari med 40 in 60 let. Ta kategorija zajema 3 zaposlene, kar predstavlja 30%. Največ zaposlenih predstavlja druga starostna kategorija. To nam pove, da imajo v podjetju M največ zaposlenih med trideset in štirideset let.

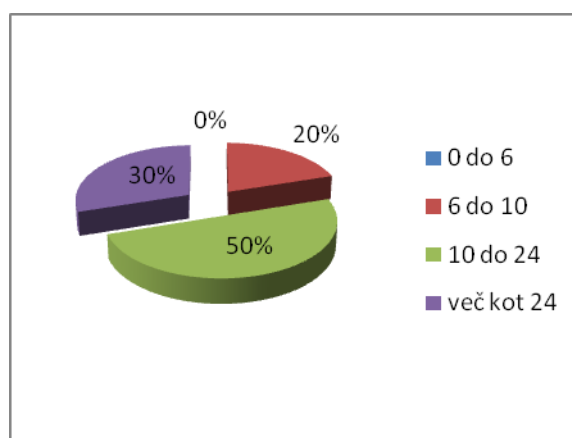
Prav tako sem starost študentov razdelila v tri kategorije in sicer prva kategorija predstavlja starost od 18 do 20 let, druga kategorija predstavlja starost od 20 do 24 let in tretja kategorija predstavlja 25 ali več let. V prvi kategoriji ni zajetega nobenega anketiranega študenta. V drugi kategoriji so zajeti 3 študenti, kar je 30% anketiranih. V zadnji, tretji kategoriji pa je zajetih 7 anketiranih študentov, kar predstavlja 70%. Iz tega lahko povzamemo, da študentsko delo opravljajo študentje, ki so bolj ali manj že zaključili študij na dodiplomski ravni oziroma tisti, ki študirajo na podiplomski ravni.

Delovno dobo v podjetju M ponazarja graf 6.5, čas opravljanja študentskega dela pa graf 6.6.

Graf 6.5: Delovna doba v podjetju (leta)



Graf 6.6: Čas opravljanja študentskega dela (meseči)

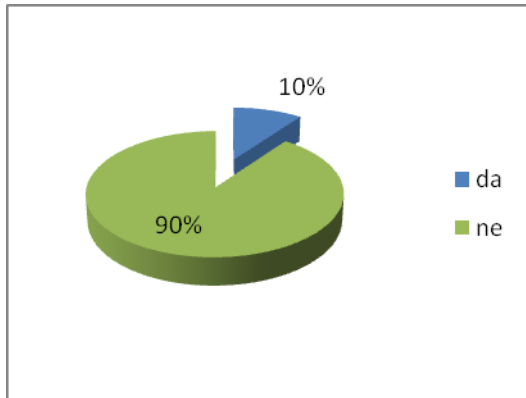


V anketnem vprašalniku sem delovno dobo oziroma koliko časa so delavci zaposleni v podjetju razdelila na pet skupin. Prva skupina zajema tiste, ki so v podjetju zaposleni od 0 do 1 leta. Druga skupina zajema tiste, ki so v podjetju zaposleni od 1 do 3 let. Naslednja skupina predstavlja tiste, ki so v podjetju od 3 do 5 let. V četrti skupini so delavci, ki so zaposleni v podjetju od 5 do 10 let, v zadnji pa tisti, ki so v podjetju zaposleni več kot 10 let. Največ zaposlenih v podjetju je zaposlenih od 5 do 10 let in sicer kar 6 zaposlenih, to pa predstavlja 60%. Dva sta zaposlena več kot 10 let, kar pomeni 20%. V skupini od 0 do 1 leta in v skupini od 3 do 5 let sta v vsaki skupini po en zaposleni, v obeh primerih torej 10%. V skupini od 1 do 3 let pa ni zajetega nobenega zaposlenega. Glede na zgoraj predstavljene podatke lahko rečemo, da ima podjetje stalne zaposlene, ki ne menjajo služb, kljub temu pa so z novim zaposlenim pomladili kolektiv.

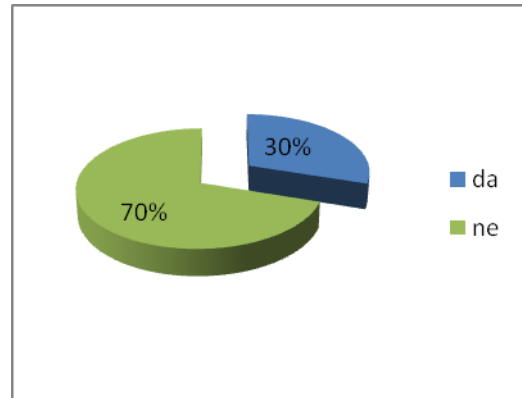
Med študenti so bili anketirani tisti, ki so že nekaj časa v podjetju, zato v skupini od 0 do 6 mesecev opravljanja študentskega dela ni zajetega nobenega anketiranega študenta. V skupini od 6 do 12 mesecev sta zajeta 2 študenta, kar predstavlja 20%. V naslednji skupini od 12 do 24 mesecev je zajetih 5 študentov, kar pomeni polovico oziroma 50%. V zadnji skupini več kot 24 mesecev pa so zajeti 3 študenti, torej 30%. To pomeni, da študentje opravljajo dalj časa trajajoče projektno delo. Študentje, ki v podjetju že dalj časa opravljajo študentsko delo, s tem izkazujejo, da so zadovoljni tako z delom, delovnimi pogoji, pridobljenimi izkušnjami kot tudi s plačilom. Študenti predstavljajo pomoč zaposlenim, saj imajo zaposleni preveč dela, da bi ga lahko opravili brez njihove pomoči.

Vodilno vlogo med zaposlenimi in študenti v podjetju M ponazarja graf 6.7, graf 6.8 pa ponazarja vodilno vlogo v okviru študentskega dela.

Graf 6.7: Vodilna vloga med zaposlenimi



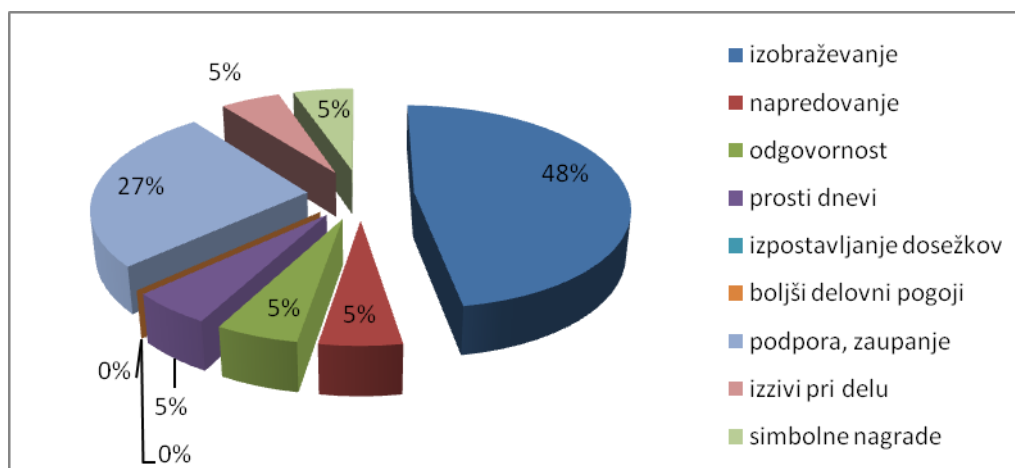
Graf 6.8: Vodilna vloga v okviru študentskega dela



Z vprašanjem je bilo mišljeno, kdo je tisti, ki deli naloge oziroma kdo je vodja projekta in odgovoren za delo svojih sodelavcev. V podjetju se ukvarjajo s tremi različnimi, vendar sorodnimi dejavnostmi. Vsaka dejavnost ima svojega vodjo med zaposlenimi in med študenti, direktor in poddirektor pa imata nadzor nad vsemi dejavnostmi. Med zaposlenimi se je le en zaposleni opredelil, da ima vodilno vlogo v podjetju, kar je 10%. Med študenti pa so se trije opredelili, da imajo vodilno vlogo v okviru študentskega dela, torej 30%. Podatki, ki sem jih dobila od zaposlenih, očitno niso relevantni, saj ni le en vodja. Bolj verodostojni se mi zdijo v tem pogledu podatki, ki sem jih dobila od študentov, saj se jih je več opredelilo kot vodje, torej tiste, ki skrbijo, da delo poteka po zastavljenih ciljih. Podatki, ki sem jih dobila od anketiranih študentov, predstavljajo relevantne podatke.

Graf 6.9 in graf 6.10 ponazarjata, katere nedenarne nagrade, ki jih zasledimo v literaturi (Mihalič 2006, 216), najbolj motivirajo zaposlene in študente pri njihovem delu.

Graf 6.9: Motivacija z nedenarnimi nagradami pri zaposlenih



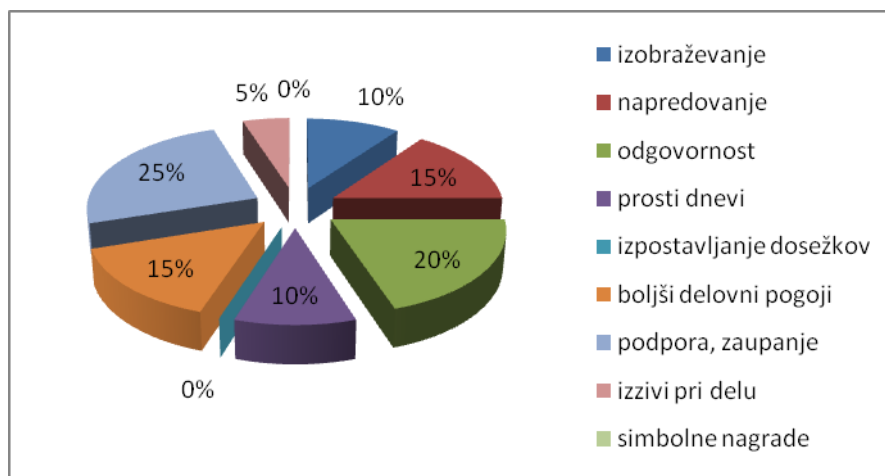
S tem vprašanjem sem poskušala ugotoviti, katere nedenarne nagrade, ki jih zasledimo v literaturi, najbolj motivirajo zaposlene, da opravljajo delo in so pri tem inovativni. Pri tem vprašanju sta bila možna dva odgovora. Podjetje potrebuje motivirane zaposlene, ker če so ljudje motivirani, delo opravljajo uspešno. Če so zaposleni uspešni pri delu, ga želijo še izboljšati, zato so inovativni in iščejo nove rešitve.

Zaposlene v podjetju M najbolj motivirajo izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje, saj to predstavlja kar 48% odgovorov. S 27% sledi odgovor: večja podpora in izkazovanje zaupanja. Napredovanje, odgovornejše in zahtevnejše delo, možnost koriščenja nadur v obliki prostih dnevov, omogočanje večjih izzivov pri delu, simbolne nagrade predstavljajo vsaj 5% delež. Javno izpostavljanje dosežkov pred sodelavci in boljši delovni pogoji pa zaposlenim v podjetju M ne predstavljajo nobene motivacije pri delu.

Presenetljivo je, da omogočanje večjih izzivov pri delu, možnost rabe nadur v obliki prostih dnevov ter odgovornejše in zahtevnejše delo za zaposlene ni posebej pomembno. Bolj je razumljivo, da jih napredovanje ne motivira preveč, saj je to majhno podjetje in zaposleni težko napredujejo po hierarhični lestvici navzgor. Prav tako je razumljivo, da jih tudi javno izpostavljanje dosežkov pred sodelavci ne motivira, saj je to majhno podjetje z 10

zaposlenimi, kjer vsak ve, kaj je kdo naredil, in zato ni potrebno javno izpostavljanje. Presenetilo pa me je, da zaposlenih ne motivirajo boljši delovni pogoji.

Graf 6.10: Motivacija z nedenarnimi nagradami pri študentih

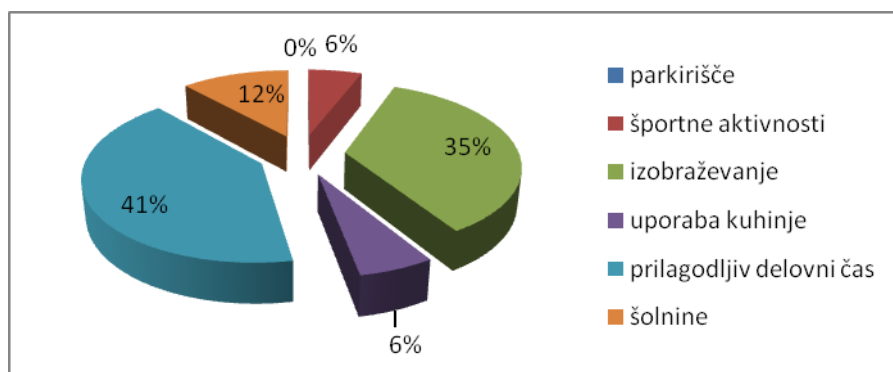


Študente v podjetju M najbolj motivira večja podpora in izkazovanje zaupanja, in sicer s 25%. Sledi odgovornejše in zahtevnejše delo, kar predstavlja 20%. Odgovora napredovanje in boljši delovni pogoji predstavljata vsak 15%. Možnost koriščenja nadur v obliki prostih dnevov in izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje pa pokrivajo 10%, 5% pa omogočanje večjih izzivov pri delu. Simbolne nagrade in javno izpostavljanje dosežkov pred sodelavci študentom ne predstavljajo nobene motivacije za delo.

Zanimivo je, da je študentom veliko pomembnejše zaupanje in podpora, kot pa izobraževanje. Je pa treba predpostaviti, da so to študentje, ki so tudi sicer - ali so še pred kratkim bili - vključeni v izobraževalni sistem in zato verjetno ne čutijo take potrebe po novem znanju kot zaposleni. Prav tako se mi zdi potrebno izpostaviti, da se študentom zdi bolj pomembno napredovanje in boljši pogoji dela kot zaposlenim. Študentje si namreč šele vtirajo pot na trg dela in so željni novih izkušenj in potrditve o svojem delu, zato si želijo napredovanja.

Graf 6.11 in graf 6.12 ponazarjata, kateri dejavniki, ki se pojavljajo v podjetju M, najbolj motivirajo zaposlene in študente za delo in inoviranje.

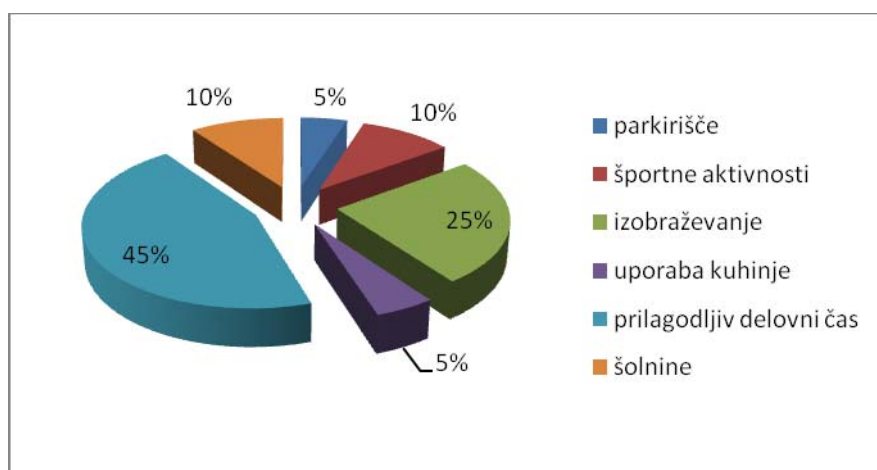
Graf 6.11: Motivacija za delo pri zaposlenih



S tem vprašanjem sem želela ugotoviti, kateri dejavniki, ki so dani v podjetju M, najbolj motivirajo zaposlene za delo v podjetju M. Možna sta bila dva odgovora. Če so zaposleni motivirani za opravljanje dela, svoje delo opravljajo uspešno in učinkovito. Pri tem so pogosto inovativni, saj želijo izboljšati postopek dela.

Zaposlene najbolj motivira prilagodljiv delovni čas, ki je pomemben za kar 41% zaposlenih. Na drugem mestu sledi izobraževanje v službenem času, ki motivira 35% delavcev. Zaposlene motivirajo še šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali v lastnem interesu, kar predstavlja 12%. Najmanj zaposlene motivira možnost plačila športnih aktivnosti, in sicer 6%. Možnost uporabe kuhinje in parkirnega prostora za zaposlene nista relevantna.

Graf 6.12: Motivacija za delo pri študentih

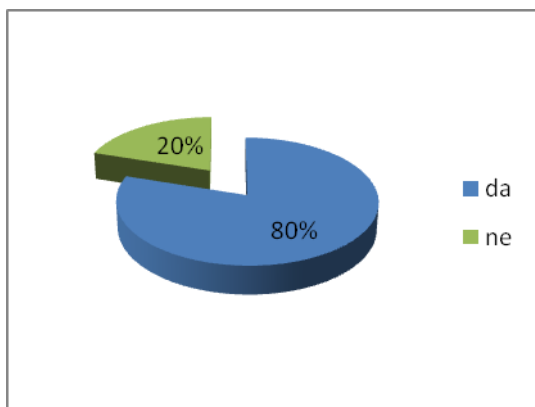


Študente prav tako najbolj motivira prilagodljiv delovni čas. Kar 45% odgovorov sodi v to kategorijo. Sledi izobraževanje v službenem času s 25%. Študente motivirajo še šolnine za

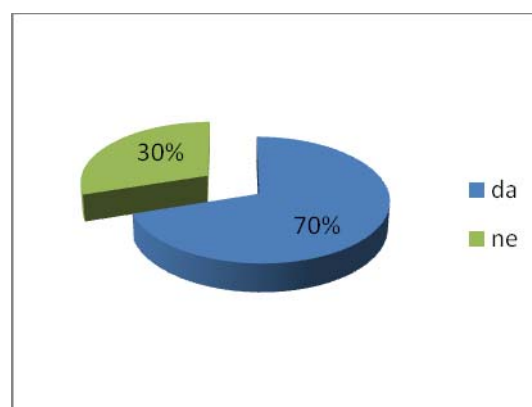
izobraževanje v interesu organizacije ali lastnem interesu z 10%, plačilo športnih aktivnosti in možnost uporabe kuhinje s 5%. Prav tako 5% odgovorov navaja kot motivacijo brezplačen parkirni prostor.

Graf 6.13 in graf 6.14 ponazarjata pomembnost nedenarnih nagrad v primerjavi z denarnimi nagradami.

Graf 6.13: Pomembnost nedenarnih nagrad (zaposleni)



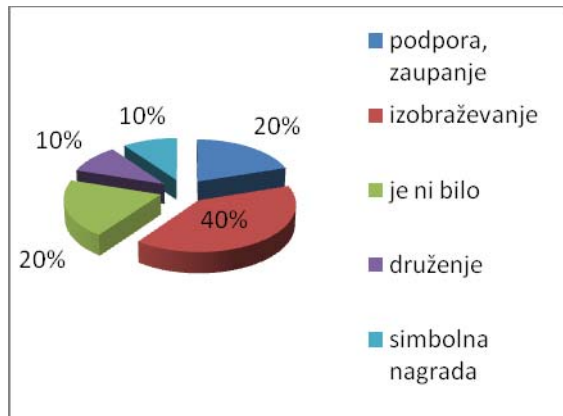
Graf 6.14: Pomembnost nedenarnih nagrad (študenti)



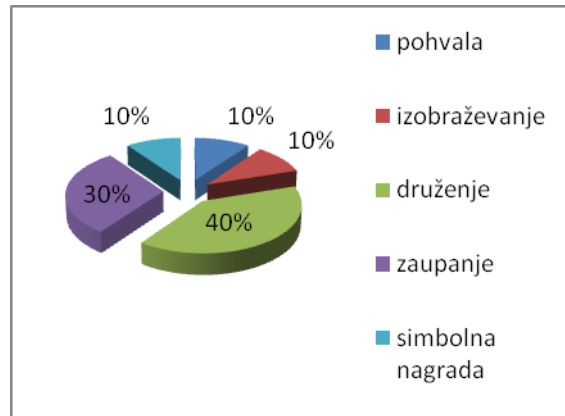
Med zaposlenimi je kar 80% tistih, ki so jim nedenarne nagrade enako pomembne kot denarne nagrade. Le dva zaposlena sta odgovorila, da jima nedenarne nagrade niso enako pomembne kot denarne. Med študenti je delež pozitivnih odgovorov malenkost nižji, in sicer so enako pomembne nedenarne nagrade kot denarne so 7 od 10 anketiranih študentov, kar predstavlja 70%. Trije pa so odgovorili, da jim nedenarne nagrade niso enako pomembne kot denarne. Delež takih odgovorov je torej 30%.

Graf 6.15 in graf 6.16 ponazarjata, katera nedenarna nagrada je zaposlenim in študentom pomenila največ.

Graf 6.15: Najpomembnejša nedenarna nagrada (zaposleni)



Graf 6.16: Najpomembnejša nedenarna nagrada (študentje)



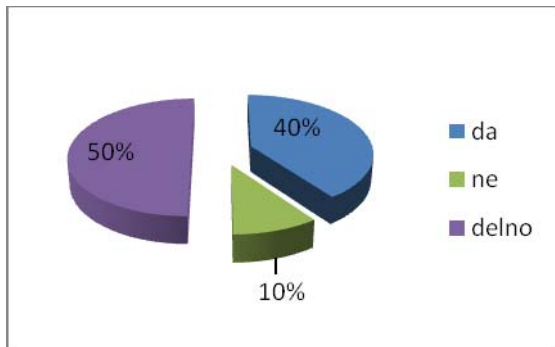
To vprašanje v anketnem vprašanju je bilo odprtega tipa, vendar so si bili odgovori podobni, zato sem prav tako naredila primerjalna grafa. Štirim (40%) od desetih zaposlenih je najpomembnejša nedenarna nagrada, ki so jo prejeli, izobraževanje. Dva (20%) zaposlena sta odgovorila, da je najpomembnejša nedenarna nagrada podpora in zaupanje nadrejenih. Enemu (10%) zaposlenemu je bila najpomembnejša nedenarna nagrada druženje, drugemu (10%) pa simbolna nagrada. Dva (20%) zaposlena menita, da nista dobila nedenarne nagrade, ki bi jima pomenila veliko.

Odgovori študentov pa se malo razlikujejo od odgovorov zaposlenih. Druženje se zdi štirim (40%) študentom najpomembnejša nedenarna nagrada. Sledi zaupanje, ki so ga kot odgovor izbrali trije (30%) študentje. Pohvala, izobraževanje in simbolna nagrada predstavljajo vsaka po 10%, saj se med odgovori pojavijo le enkrat.

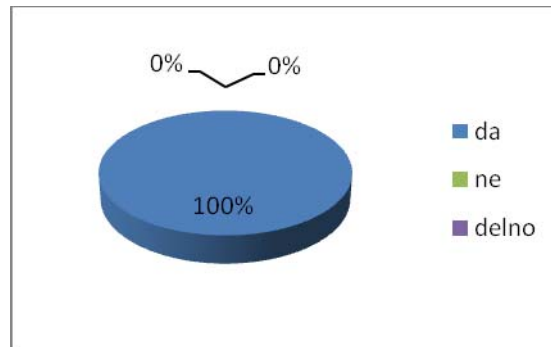
Presenetljivo je, koliko pomena pripisujejo študentje druženju in zaupanju, medtem ko zaposleni dajejo prednost izobraževanju in zaupanju. Zanimiv je tudi poudarek dveh zaposlenih, da nista dobila nedenarne nagrade. Tu se jasno kaže, da so prioritete študentov drugačne, kot so prioritete zaposlenih.

Graf 6.17 in graf 6.18 pojasnujeta ali je sistem nagrajevanja spodbuda k večji uspešnosti in posledično inovativnosti tako zaposlenim kot študentom.

Graf 6.17: Sistem nagrajevanja kot spodbuda k večji uspešnosti in inovativnosti (zaposleni)



Graf 6.18: Sistem nagrajevanja kot spodbuda k večji uspešnosti in inovativnosti (študentje)

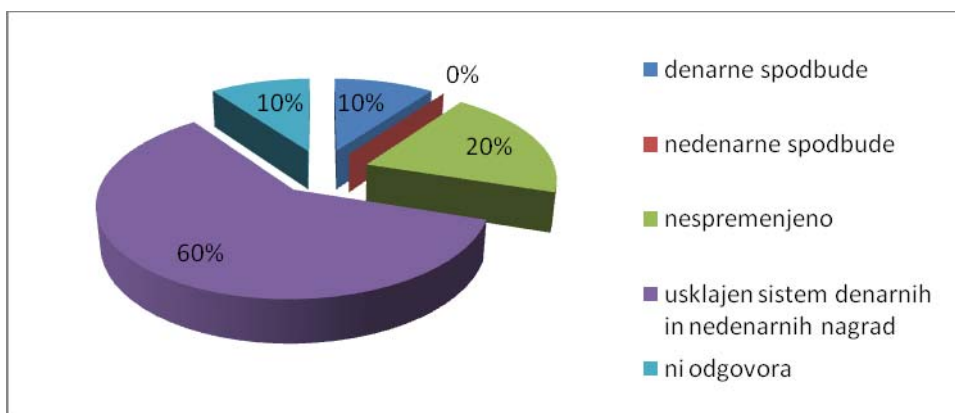


Polovica (50%) zaposlenih je odgovorila, da jih sistem nagrajevanja delno spodbuja k večji uspešnosti pri delu. 40% jih je odgovorilo, da jih sistem nagrajevanja spodbuja k večji uspešnosti. Enega (10%) zaposlenega pa obstoječ sistem nagrajevanje ne spodbuja. Razlogi so lahko različni, saj na to vpliva več različnih dejavnikov.

Zanimivo pa je, da sistem nagrajevanja spodbuja vse (100%) študente k večji uspešnosti pri delu.

Graf 6.19 ponazarja, kakšen sistem nagrajevanja si želijo zaposleni.

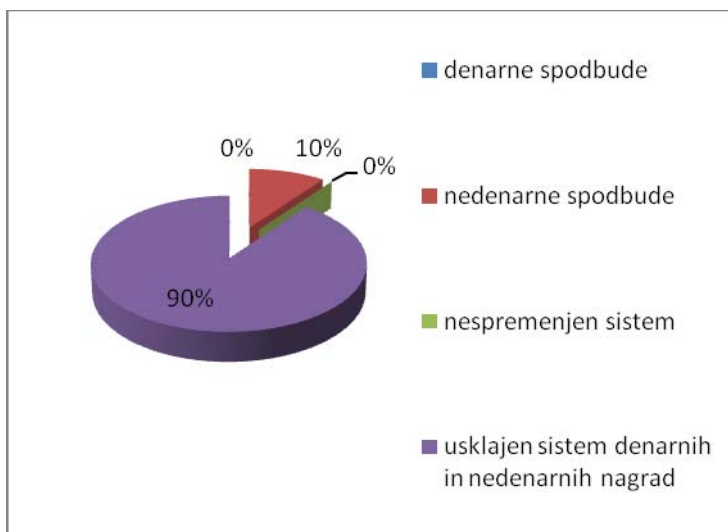
Graf 6.19: Sistem nagrajevanja, ki si ga želijo zaposleni



Od 10 zaposlenih jih je kar 6 odgovorilo, da si želijo usklajen sistem denarnih in nedenarnih nagrad, kar s 60% predstavlja večino. 20% zaposlenih si želi, da bi sistem nagrajevanja ostal nespremenjen. 10% si jih želi, več denarnih spodbud, en zaposleni pa ni odgovoril na to vprašanje. Odgovori potrjujejo, da si zaposleni želijo spremembe, saj so že pri prejšnem vprašanju nakazali, da jih primeren sistem nagrajevanja spodbuja k večji uspešnosti.

Graf 6.20 ponazarja, kakšen sistem nagrajevanja si želijo študenti.

Graf 6.20: Sistem nagrajevanja, ki si ga želijo študentje

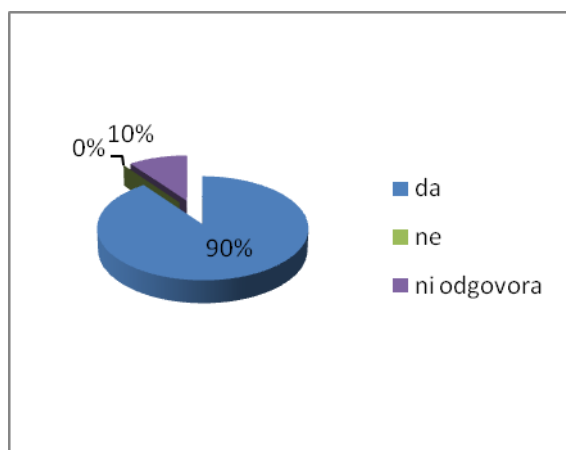


Kar 90% vseh anketiranih študentov si želi usklajen sistem denarnih in nedenarnih nagrad. Več nedenarnih nagrad si želi le 10% anketiranih študentov.

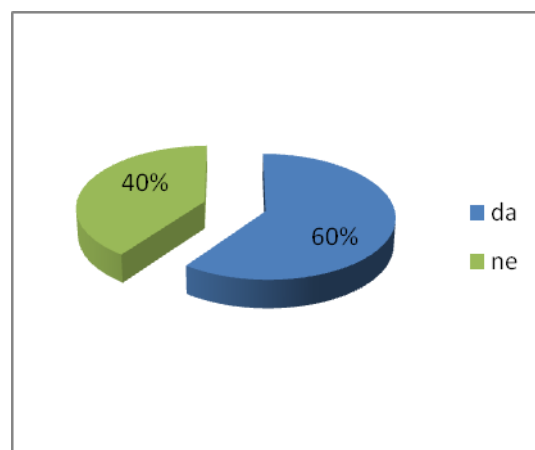
Večina zaposlenih in študentov si torej želi usklajen sistem denarnih in nedenarnih nagrad. Takšen sistem je tudi najboljši, saj nedenarne nagrade dopolnjujejo oziroma nadgrajujejo denarni sistem. Nujno je, da je takšen sistem prilagojen posameznemu podjetju. Zanimivo je, da si 90% študentov želi bolj usklajen sistem, kljub temu da so pri prejšnem vprašanju vsi odgovorili, da jih sedanji sistem spodbuja k večji individualni delovni uspešnosti.

Graf 6.21 in graf 6.22 ponazarjata, ali zaposleni in študenti podajajo predloge za inovacije.

Graf 6.21: Predlog za inovacijo (zaposleni)



Graf 6.22: Predlog za inovacijo (študentje)

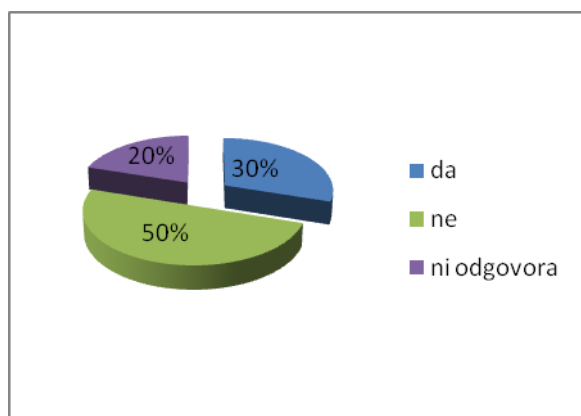


Predlog za inovacijo je podalo že 90% zaposlenih in le eden ni odgovoril na to vprašanje. Rezultat ni presentljiv, saj je večina zaposlenih že dalj časa v podjetju in si prizadeva k njegovi večji uspešnosti tudi z novimi idejami. Pri tem so večini zaposlenih v podjetju M v pomoč večletne delovne izkušnje.

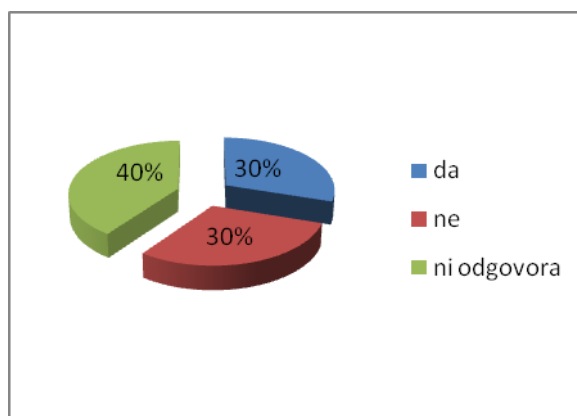
Rezultat pri študentih je malo drugačen. 60% jih je že predlagalo idejo oziroma inovacijo medtem, ko 40% anketiranih študentov ni podalo nobene ideje za izboljšanje. Tudi ta rezultat je pričakovan, saj so študentje v podjetju manj časa kot zaposleni in potrebujejo nekaj časa, da spoznajo proces dela.

Graf 6.23 in graf 6.24 ponazarjata mnenje zaposlenih in študentov o primernosti nagrade za inovacije v podjetju M.

Graf 6.23: Primerna nagrada (zaposleni)



Graf 6.24: Primerna nagrada (študenti)

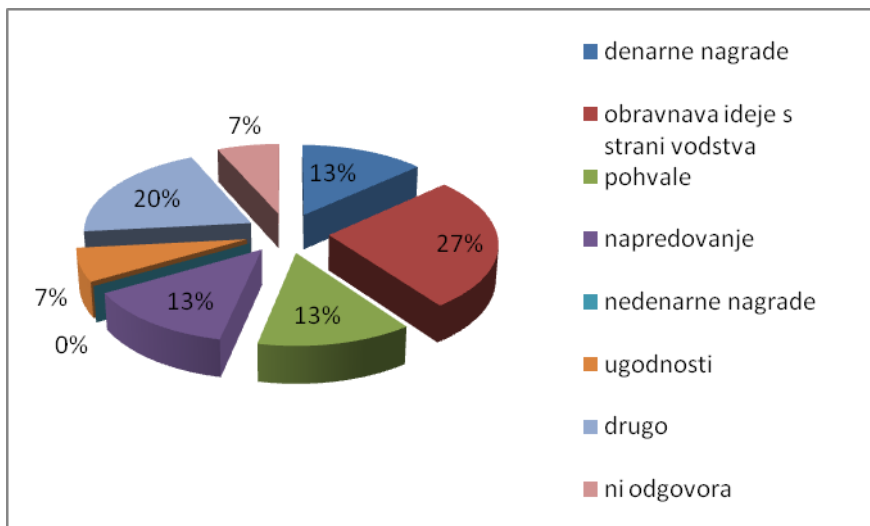


To vprašanje se nanaša na prejšnje vprašanje. Navodilo je bilo, naj na to vprašanje odgovarjajo le tisti, ki so pri prejšnjem vprašanju odgovorili z da. Eden izmed anketiranih zaposlenih tako ni odgovarjal, eden pa ni odgovoril na vprašanje. Izmed osmih zaposlenih, ki so na to vprašanje odgovorili, jih je pet odgovorilo z ne. 50% zaposlenih torej z nagrado ni zadovoljnih. Zavedajo pa se, da ni šlo za velike in pomembne izboljšave in tako tudi po njihovem mnenju ni bilo potrebe po nagradi. Trije zaposleni pa so odgovorili pozitivno. To predstavlja 30%. Menijo, da so bili primerno nagrajeni za svoje predloge predvsem s tem, da jim je bila zaupana odgovornost za izvedbo inovacije, ali pa so zaradi tega uspešno pridobili ali končali projekt.

Pri anketiranih študentih je razmerje odgovorov podobno. Štirje (40%) izmed njih na to vprašanje niso odgovorili, saj niso podali predloga za inovacijo, torej ni bilo smiselno odgovarjati. Trije (30%) so odgovorili negativno. Eden izmed njih meni, da ni bil primerno nagrajen, ker ni denarnega nagrajevanja, drugi, ker ideja ni prišla do zaposlenih. Tretji pa pravi, da za konkretno idejo ni bil nagrajen, vendar se je skozi predlaganje idej utrdilo zaupanje zaposlenih. Trije študenti pa so odgovorili, da so bili primerno nagrajeni in sicer s priznanjem nadrejenih in zaupanjem dodatnih nalog.

Graf 6.25 ponazarja spodbude, ki pri zaposlenih pripomorejo k inovativnemu razmišljanju.

Graf 6.25: Spodbude k inovativnemu razmišljanju zaposlenih

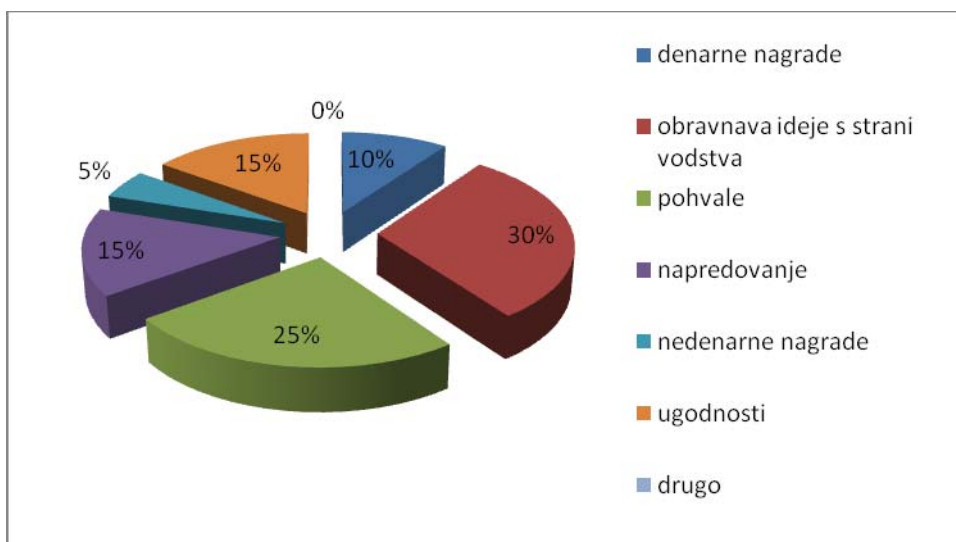


V anketnem vprašalniku sem s tem vprašanjem želela ugotoviti, kaj izmed naštetih odgovorov najbolj motivira zaposlene in študente k inovativnemu razmišljanju. Anketirani zaposleni in študentje so pri tem odgovoru lahko izbirali med dvema možnima odgovoroma.

Največ zaposlenih spodbuja obravnava ideje s strani vodstva. Ta odgovor predstavlja 27%. Na drugem mestu je odgovor drugo, kar predstavlja 20%. Zaposleni so pri tem navedli inoviranje samo, uspešno dokončanje projekta, lažji delovni proces. Sledijo jim pohvale, denarne nagrade in napredovanje. Vsaka izmed teh možnosti zavzema 13% odgovorov. Eden (7%) izmed zaposlenih na vprašanje ni odgovoril, enega (7%) pa spodbujajo ugodnosti, ki so mu ponujene v podjetju. Nihče ni odgovoril, da ga spodbujajo nedenarne nagrade.

Graf 6.26 ponazarja spodbude, ki pri študentih pripomorejo k inovativnemu razmišljanju.

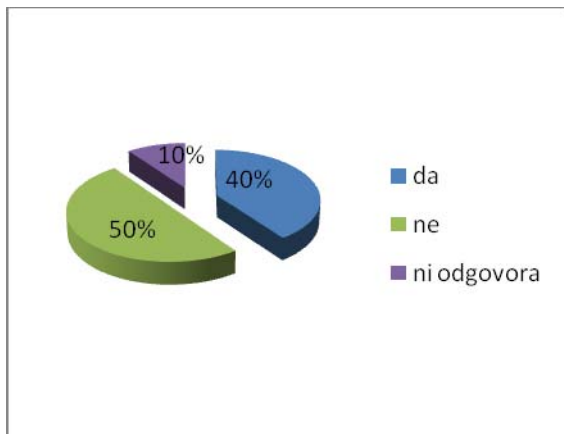
Graf 6.26: Spodbude k inovativnemu razmišljanju študentov



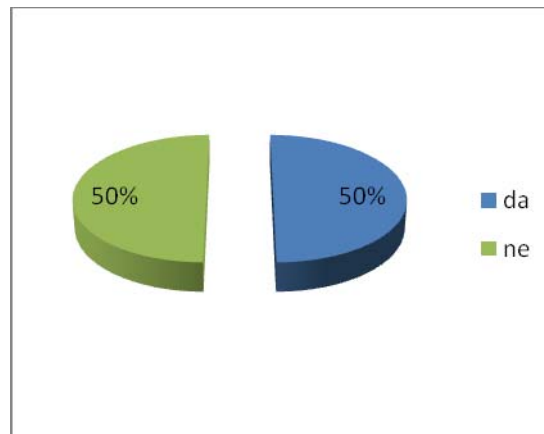
Največ študentov motivira obravnava ideje s strani vodstva (30%) in pohvale (25%). Sledita napredovanje in ugodnosti s 15%. 10% predstavljajo denarne nagrade in 5% nedenarne nagrade.

Graf 6.27 in graf 6.28 ponazarjata ustreznost nagrajevanja za inovativnost po mnenju zaposlenih in študentov.

Graf 6.27: Ustrezno nagrajevanje predlogov (zaposleni)



Graf 6.28: Ustrezno nagrajevanje predlogov (študentje)

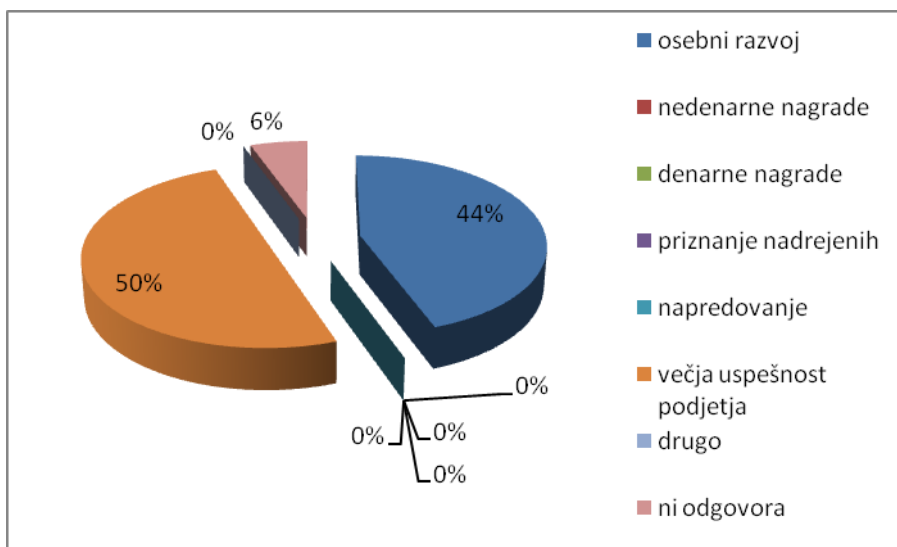


Polovica (50%) zaposlenih meni, da so ustrezno nagrajeni za inovativnost oziroma uporabne predloge. 40% jih meni, da niso ustrezno nagrajeni. En zaposlen pa ni odgovoril na vprašanje.

Podobno je tudi pri študentih. 50% jih je menja, da so primerno nagrajeni za inovacije oziroma uporabne predloge, medtem ko ostalih 50% pravi, da niso primerno nagrajeni.

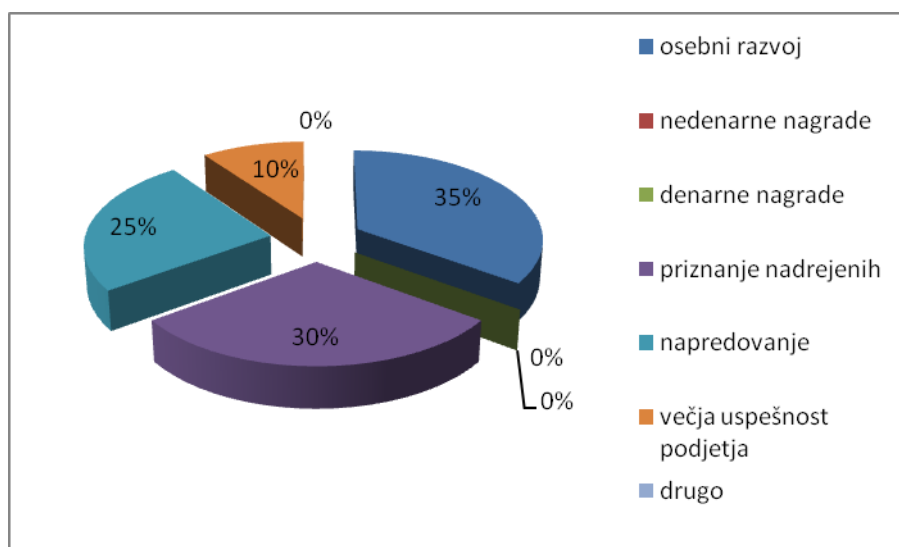
Graf 6.29 in graf 6.30 ponazarjata bistvene razloge za ustvarjanje inovacij po mnenju zaposlenih in študentov.

Graf 6.29: Razlog za inovacije (zaposleni)



S tem vprašanjem sem želela izvedeti, kaj menijo zaposleni in študentje, zaradi katerih razlogov ustvarjajo inovacije in kaj si želijo z njimi doseči. Možna sta bila dva odgovora. Pri zaposlenih prevladujeta predvsem dva odgovora. Zaposleni si z ustvarjanjem inovacij prizadevajo predvsem za večjo uspešnost (50%) in osebni razvoj (44%). Eden izmed zaposlenih ni odgovoril na vprašanje. Presenetilo me je, da so vsi zaposleni odgovorili enako.

Graf 6.30: Razlog za inovacije (študentje)



V nasprotju z zaposlenimi pa študentje ustvarjajo inovacije iz več razlogov. Najpomembnejši razlog se jim zdi osebni razvoj (35%). Sledi priznanje nadrejenih, kar predstavlja 30%. Tudi napredovanje ima pomemben delež in sicer 25%. Na zadnjem mestu je večja uspešnost podjetja (10%).

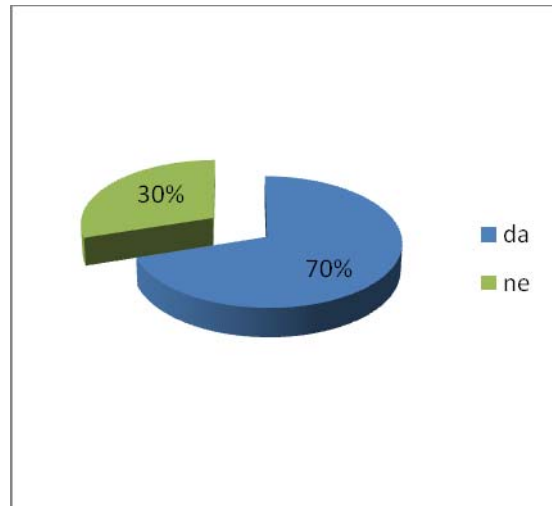
Če primerjamo odgovore zaposlenih in študentov se lepo vidi, da so zaposleni že nekaj časa aktivni na trgu dela in so si že nabrali delovne izkušnje. Študentje si želijo priznanj nadrejenih in s tem potrjujev, da so na začetku razvoja lastne uspešne kariere. Poleg tega so zaposleni že nekaj časa v podjetju in se zato čutijo bolj vezani na podjetje kot študentje, ki delo opravljajo le za določen čas.

Graf 6.31 in graf 6.32 ponazarjata, ali so zaposleni in študentje mnenja, da vplivajo na poslovni uspeh podjetja.

Graf 6.31: Vpliv na poslovni uspeh
(zaposleni)



Graf 6.32: Vpliv na poslovni uspeh
(študenti)



Kot se je pokazalo pri zgornjem grafu, so zaposleni bolj pripadni podjetju kot študenti. Zaposleni namreč kar v 90% menijo, da s svojimi inovacijami vplivajo na poslovni uspeh podjetja. En zaposleni ni odgovoril na vprašanje.

Nekoliko drugačne rezultate sem dobila med študenti. Med njimi le 70% meni, da s svojimi inovacijami vplivajo na poslovni uspeh podjetja, 30% pa jih je mnenja, da na poslovni uspeh podjetja nimajo vpliva. Moramo pa upoštevati, da nekateri študentje niso še podali predloga za inovacijo ali uporabno spremembo in je zato smiselno, da je njihov odgovor negativen.

7 SKLEP

Nedenarne nagrade in inovativnost zaposlenih sta dva pomembna dejavnika v podjetju M. Z ustreznim nenenarnim nagrajevanjem si zaposleni želijo uspešno opravljati svoje delo. Z željo po uspešno opravljenem delu pa pogosto pride tudi inovativnost. Zaposleni namreč iščejo nove poti, kako čim bolj učinkovito in hitro opraviti delo. To je pokazala tudi primerjalna analiza v podjetju M. Na podlagi opravljenih anket z zaposlenimi in študenti lahko povzamem nekaj zaključnih ugotovitev in predlagam morebitne spremembe.

Vse študente in malo manj kot polovico zaposlenih sistem nagrajevanja spodbuja k večji uspešnosti pri delu. To pomeni, da želijo delo opravljati hitro in učinkovito, pri tem pa nenehno iščejo rešitve, kako bi delo lahko še izboljšali. Polovica zaposlenih meni, da jih dani sistem nagrajevanja le delno spodbuja k večji uspešnosti, medtem ko so študentje mnenja, da jih dani sistem nagrajevanja spodbuja k večji uspešnosti pri delu. Vsem, tako zaposlenim kot študentom oziroma vsaj večini od njih, so nenenarne nagrade enako pomembne kot denarne.

V splošnem lahko rečem, da si večina zaposlenih in študentov v podjetju M želi usklajen sistem denarnih in nenenarnih nagrad. Za ta odgovor se je odločilo malo več kot polovica zaposlenih in skoraj vsi študentje. Nekaj zaposlenih si želi, da se stanje v podjetju ne spremeni, drugi pa bi želeli več denarnih nagrad. Za razliko od zaposlenih pa si študentje želijo več nenenarnih spodbud.

Zaposlene najbolj motivirajo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje ter podpora in zaupanje nadrejenih. Poleg tega jih motivira tudi prilagodljiv delovni čas. Pri študentih je na prvem mestu izkazovanje zaupanja in podpora nadrejenih, vendar sta zanje prav tako pomembna prilagodljiv delovni čas in izobraževanje. Najpomembnejša nenenarna nagrada je za večino zaposlenih izobraževanje, medtem ko se je študentom bolj pomembno zdelo druženje.

V splošnem so tako zaposleni kot študentje mnenja, da s svojimi inovativnimi idejami vplivajo na poslovne uspehe podjetja. Večina namreč aktivno sodeluje pri izboljšavah, saj podajajo svoje predloge za ideje in inovacije. V splošnem lahko povzamem, da prevladuje

mnenje o neprimernosti nagrade za predlog ali inovacijo. Z nagrado so zadovoljni le tisti, ki so našli lastno zadovoljstvo pri inovaciji.

Pri inoviranju zaposlene in študente najbolj motivira obravnava ideje s strani vodstva. Zaposleni želijo inovirati, ker s tem pripomorejo k večji uspešnosti podjetja, študentje pa zato, ker se želijo osebno razvijati. Le polovica od njih pa je prepričana, da so za inoviranje ustrezno nagrajeni.

Na podlagi rezultatov ankete lahko le delno potrdim mojo prvo hipotezo, ki pravi, da nedenarno nagrajevanje bolj vpliva na inovativnost delavcev vključenih v proces dela v organizaciji kot denarno nagrajevanje. Pokazalo se je, da je denarno nagrajevanje zelo pomemben del sistema nagrajevanja in da si tako zaposleni kot študentje želijo usklajen sistem denarnega in nedenarnega nagrajevanja. Kljub temu majhen delež študentov želi več nedenarnih nagrad. In tako v primeru študentov lahko potrdim prvo hipotezo. V primeru zaposlenih pa te hipoteze ne morem potrditi, saj si majhen delež zaposlenih želi več denarnih nagrad. Na podlagi tega podatka moram hipotezo zavreči.

Na podlagi potrditve prve hipoteze lahko potrdim drugo hipotezo, ki pravi, da ima nedenarno nagrajevanje večji vpliv na inovativnost tistih, ki opravljajo študentsko delo, kot pri tistih, ki so v podjetju zaposleni preko delovnih pogodb.

Po mnenju zaposlenih bi bilo potrebno spremeniti sistem nagrajevanja v bolj usklajen sistem z denarnimi in nedenarnimi nagradami. Poleg tega bi bilo dobro, da bi v podjetju M uvedli sistem nagrajevanja idej in inovacij. Mnenje zaposlenih, ali so primerno nagrajeni, je namreč v anketnih odgovorih dokaj nedoločno. Predlagam izpostavitve najboljših predlogov in priznanje najboljšemu zaposlenemu in študentu leta. Pri izpostavitvi najboljšega zaposlenega v letu, bi lahko izbrani uslužbenec za zaslužen delo dobil dodatni dan dopusta. Študentom zelo veliko pomeni druženje, zato bi lahko organizirali nekaj minutno skupinsko telovadbo, ki bi verjetno omogočila kakovosten odmor in relaksacijo med delom. Poleg tega predlagam, da se več pozornosti nameni inovacijam, ki so nujno potrebne za konkurenčnost podjetja. Določenih predlogov študentov nadrejeni niso nikoli obravnavani, saj jih študentje niso posredovali odločevalcem.

8 ZAKLJUČEK

Vsa podjetja in organizacije so sestavljeni iz več različnih delov, na katere se vežejo posamezne aktivnosti. Če je podjetje večje, je bolj obsežno in razdeljeno na več delov. V večjem podjetju je zaposlenih tudi več ljudi. Manjše podjetje pa je bolj strnjeno. Ne glede na velikost podjetja so zaposleni temelj vsakega podjetja. Zaposleni so tisti, ki v podjetju opravijo delo in s tem prinašajo poslovne rezultate. Bolj učinkovito je delo opravljeno, boljši je poslovni uspeh podjetja. Za spodbujanje delovne aktivnosti in inoviranje podjetje pogosto uporablja nedenarne nagrade. Inovacij in nedenarnih nagrad sicer ne moremo enačiti, vendar so tesno povezane med seboj. Inovacije so za podjetja velikega pomena. Če v podjetju ne pride do novih idej in produktov, na trgu ni konkurenčno. Če pa so zaposleni inovativni in uspešno opravljajo svoje delo, želijo prejeti ustrezno nagrado.

Zavedati se moramo, da imajo različne nagrade različen vpliv na ljudi. Zato se mora podjetje nenehno prilagajati posameznikom, ki sodelujejo v procesu dela. Poleg tega je potrebno upoštevati, da so zaposleni in študentje dve različni skupini, ki imata različne prioritete. To je pokazala tudi moja analiza anket. Študentje so mlajši in so šele začeli nabirati delovne izkušnje, medtem ko ima večina zaposlenih že izkušnje s področja dela in tudi že razvito kariero, študentje pa šele stremijo k razvoju lastne kariere.

Med analizo sem ugotovila, da obstoječi denarni sistem ne spodbuja zaposlenih pri delu. Potrebna bi bila reorganizacija sistema in vpeljava nekaterih nedenarnih nagrad v zameno za delo, ki ga opravijo tako zaposleni kot študenti. Vsako podjetje želi biti konkurenčno in zato je potrebno zadovoljiti potrebe zaposlenih in jih motivirati za delo in ustvarjanje inovacij. Poleg tega bi bilo za podjetje M dobro, da bi več poudarka namenilo pomembnosti inoviranja. Inoviranje je namreč nujno potrebno, da podjetje ostane konkurenčno. Potrebno je nenehno spremljanje in preverjanje zahtev odjemalcev.

9 LITERATURA

1. Armstrong, Michael in Helen Murlis. 2001. *Reward management : a handbook of remuneration strategy and practice*. London : Kogan Page.
2. Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo.
3. Crifo, Patricia in Marc-Arthur Diaye. 2011. *The Composition of Compensation Policy: From Cash to Fringe Benefits*. GENES. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/41615485?sid=21104915973271&uid=3739008&uid=2134&uid=2&uid=4&uid=70&uid=2129> (20. december 2014).
4. Damanpour, Fariborz. 1996. *Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models*. INFORMS. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2634460?sid=21104915973271&uid=2129&uid=4&uid=2134&uid=3739008&uid=2&uid=70> (20. december 2014).
5. de Brabander, Cornelis J. 2000. *Knowledge Definition, Subject, and Educational Track Level: Perceptions of Secondary School Teachers*. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/1163501> (16. januar 2015).
6. Gorodnichenko, Yuriy, Jan Svejnar in Katherine Terrell. 2010. *Globalization and Innovation in Emerging Markets*. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/25760301> (16. januar 2015).
7. Gruban, Brane. 2007. *Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/> (17. november 2014).
8. Hellmann, Thomas. 2007. *When Do Employees Become Entrepreneurs?* INFORMS. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/20122254> (16. januar 2015).
9. Huberman, Bernardo A., Christoph H. Loch, in Ayse Öncüler. 2004. *Status as a Valued Resource*. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/3649106> (16. januar 2015).
10. Ilič, Branko. 2004. Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 174–202. Ljubljana: Sophia.
11. Ivančič, Anita. 2007. *Ocenjevanje organizacijske klime osnova za vzpostavljanje medosebnih odnosov*. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/preview/URN:NBN:SI:DOC-ELQ18HRB/75d7c4ae-c2d4-4854-9a01-96a11aa468f5> (16. januar 2015).

12. Kajzer, Alenka. 1995. *The Real-Wage: Employment Relationship and Unemployment in Transition Economies: The Case of Slovenia and Hungary*. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/4380012> (16. januar 2015).
13. Kay, Luciano. 2011. *How do prizes induce innovation? Learning from the google lunar x-prize*. Dostopno prek: https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/41193/Kay_Luciano_201108_phd.pdf (17. november 2014).
14. Kerr, Jeffrey in John W. Slocum. 1987. *Managing Corporate Culture through Reward Systems*. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/4164733> (16. januar 2015).
15. Mathios, Alan D. 1989. *Education, Variation in Earnings, and Nonmonetary Compensation*. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/145823?sid=21104915973271&uid=2129&uid=2&uid=3739008&uid=70&uid=4> (20. december 2014).
16. Meyer, Gordon. 1994. *The Company You Keep Affects Your Attitudes toward the Company*. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/4165208> (16. januar 2015).
17. Mihalič, Renata, 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka : Mihalič in Partner.
18. Mills, Maura in S. Culbertson Satoris. 2009. *High-Involvement Work Practices: Are They Really Worth It?* Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/27747530> (16. januar 2015).
19. Nujjoo, Aleeshah in Ines Meyer. 2012. *The relative importance of different types of rewards or employee motivation and commitment in South Africa*. Dostopno prek: <http://www.sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/viewFile/442/532> (20. december 2014).
20. Parthasarathi, Ashok. 2002. *More than a Marketing Story*. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/4411661.pdf> (17. november 2014).
21. Podjetje M. 2014. *Predstavitev podjetja*. Ljubljana: interno gradivo.
22. Pompe, Andrej. 2011. *Ustvarjalnost in inovativnost - nujnost sodobnega podjetništva*. Ljubljana : GEA College.
23. Rapuš-Pavel, Jana. 2010. *Izkušnje socialne v-/izključenosti mladih v položaju dolgotrajne brezposelnosti. Združenje za socialno pedagogiko*. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/preview/URN:NBN:SI:DOC-NITZSGQD/b8749558-70a3-4fff-993f-13a8773c026f> (16. januar 2015).

24. Sauermann, Henry in Wesley M. Cohen. 2008. *What makes them tick? Employee motives and firm innovation. National bureau of economic research.* Dostopno prek: http://www.nber.org/papers/w14443.pdf?new_window=1 (17. november 2014).
25. Schumpeter, Joseph A. 1961. *The theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle.* New York : Oxford University Press.
26. Sheremata, Willow A. 2004. *Competing through Innovation in Network Markets: Strategies for Challengers.* Dostopno prek: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/20159048?sid=21104915973271&uid=2&uid=70&uid=2134&uid=4&uid=2129&uid=3739008> (20. december 2014).
27. Sorauren, Ignacio Falgueras. 2000. *Non-Monetary Incentives: Do People Work Only for Money?.* Dostopno prek: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/3857840?sid=21104916277101&uid=2&uid=4&uid=3739008> (20. december 2014).
28. Sušjan, Andrej. 1995. *Postkeynesianska ekonomska teorija : vzpostavljane alternative neoklasični ekonomiki.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Svetlik, Ivan in Branko Ilič. 2006. *HRM's Contribution to Hard Work: A Comparative Analysis of Human Resource.* Bern [etc.] : P. Lang.
30. Trbanc, Martina. 2005. Mladi na prehodu in njihova zaposljivost v sodobnih družbah V *Dvigovanje zaposlitvenega potenciala mladih: zbornik 2. posveta na temo Zaposlovanje - socialno vključevanje*, ur. Danilo Kozoderc, Zlatka Kos in Vildana Sulič, 13–32. Ljubljana: NUK.
31. Treven, Sonja, 1998. *Management človeških virov.* Ljubljana : Gospodarski vestnik.
32. Varga, Renata. 2003. *Teorija motivacije Abrahama Maslowa v humanistični psihologiji.* Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-LT4IAZAJ/?query=%27keywords%3dmaslow%27&pageSize=25> (20. december 2014).
33. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1).* Ur. l. RS 21/2013. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (17. november 2014).
34. *Zakon o delovnih razmerjih.* Dostopno prek: <http://www.zakon-o-delovnih-razmerjih.info/zaposlovanje-za-nedolo269en-in-dolo269en-269as.html> (17. november 2014).
35. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih.* Ljubljana : GV založba.

PRILOGI

PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE

Pozdravljeni! Moje ime je Lučka Žontar in sem absolventka sociologije na Fakulteti za družbene vede, smer kadrovskega menedžment. Pišem diplomsko nalogo na temo Vpliv nederavnega nagrajevanja na inovativnost v podjetju (primerjalna analiza med zaposlenimi in študenti v podjetju M). Rezultate anket bom uporabila za izdelavo empiričnega dela moje diplomske naloge. Vprašalnik je anonimen.

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

V naprej se vam zahvaljujem za vašo pomoč.

1. Spol
 - a) moški
 - b) ženski

2. Koliko ste stari?
 - a) 18-20 let
 - b) 20-24 let
 - c) 25 ali več let

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

4. Ali bi svoje delo v podjetju opredelili kot vodilno ?
 - a) Da
 - b) Ne

5. Kaj izmed spodaj naštetih nedenarnih nagrad vas najbolj motivira za delo v podjetju?

(2 možna odgovora)

- a) Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje
- b) Napredovanje
- c) Odgovornejše in zahtevnejše delo
- d) Možnost koriščenja nadur v obliki dodatnih prostih dnevov
- e) Javno izpostavljanje dosežkov pred sodelavci
- f) Boljši delovni pogoji
- g) Večja podpora in izkazovanje zaupanja
- h) Omogočanje večjih izzivov pri delu
- i) Simbolne nagrade

6. Kaj izmed spodaj naštetih možnosti vas najbolj motivira za delo v podjetju?

(2 možna odgovora)

- a) Parkirni prostor
- b) Plačilo športnih aktivnosti
- c) Izobraževanje v službenem času
- d) Možnost uporabe kuhinje
- e) Prilagodljiv delovni čas
- f) Šolnine za izobraževanje v interesu organizacije/ lastnem interesu

7. Ali so vam nedenarne nagrade enako pomembne kot denarne?

- a) Da
- b) Ne

8. Katera nedenarna nagrada vam je do sedaj pomenila največ? Zakaj?

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

- a) Da
- b) Ne
- c) Delno

10. Kakšen sistem nagrajevanja bi želeli v podjetju? (en možen odgovor)
- a) Več denarnih spodbud
 - b) Več nedenarnih spodbud
 - c) Sistema nagrajevanja ne bi spreminjal/a
 - d) Usklajen sistem nagrajevanja tako z denarnimi kot nedenarnimi nagradami
11. Ali ste kadarkoli podali svoj predlog za kakršnokoli inovacijo oziroma vsako idejo, ki je pomenila izboljšavo v procesu dela?
- a) Da
 - b) Ne
12. Če ste odgovorili z ne, to vprašanje izpustite, saj se nanaša na zgornje vprašanje. Ste bili po vašem mnenju zanjo primerno nagrajeni?
- a) Da, kako? _____
 - b) Ne, zakaj? _____
13. Kaj vas najbolj spodbudi k inovativnemu razmišljanju? (2 možna odgovora)
- a) Denarne nagrade
 - b) Da se ideja obravnava s strani vodstva
 - c) Pohvale
 - d) Napredovanje na delovnem mestu
 - e) Nedenarne nagrade
 - f) Ugodnosti
 - g) Drugo _____
14. Ali je po vašem mnenju inovativnost oziroma podajanje uporabnih predlogov za podjetje ustrezno nagrajeno ?
- a) Da
 - b) Ne
15. Kateri je za vas bistven razlog, da ustvarjate inovacije in koristne predloge?
(2 možna odgovora)
- a) Osebnostni razvoj

- b) Nedenarne nagrade
- c) Denarne nagrade
- d) Priznanje nadrejenih
- e) Napredovanje na delovnem mestu
- f) Večja uspešnost podjetja
- g) Drugo _____

16. Ali se vam zdi, da z vašim inovativnimi idejami vplivate na poslovne uspehe podjetja?
- a) Da
 - b) Ne

PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ŠTUDENTE

Pozdravljeni! Moje ime je Lučka Žontar in sem absolventka sociologije na Fakulteti za družbene vede, smer kadrovskega menedžment. Pišem diplomsko nalogo na temo Vpliv nedenarnega nagrajevanja na inovativnost v podjetju (primerjalna analiza med zaposlenimi in študenti v podjetju M). Rezultate anket bom uporabila za izdelavo empiričnega dela moje diplomske naloge. Vprašalnik je anonimen.

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

V naprej se vam zahvaljujem za vašo pomoč.

1. Spol
 - a) moški
 - b) ženski

2. Koliko ste stari?
 - a) 18-20 let
 - b) 20-24 let
 - c) 25 ali več let

3. Kako dolgo že opravljate študentsko delo v tem podjetju?
 - a) 0-6 mesecev

- b) 6-12 mesecev
 - c) 12-24 mesecev
 - d) Več kot 24 mesecev
4. Ali bi svoje delo v podjetju opredelili kot vodilno, v okviru študentskega dela?
- a) Da
 - b) Ne
5. Kaj izmed spodaj naštetih nedenarnih nagrad vas najbolj motivira za delo v podjetju?
(2 možna odgovora)
- a) Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje
 - b) Napredovanje
 - c) Odgovornejše in zahtevnejše delo
 - d) Možnost koriščenja nadur v obliki dodatnih prostih dnevov
 - e) Javno izpostavljanje dosežkov pred sodelavci
 - f) Boljši delovni pogoji
 - g) Večja podpora in izkazovanje zaupanja
 - h) Omogočanje večjih izzivov pri delu
 - i) Simbolne nagrade
6. Kaj izmed spodaj naštetih možnosti vas najbolj motivira za delo v podjetju?
(2 možna odgovora)
- a) Parkirni prostor
 - b) Plačilo športnih aktivnosti
 - c) Izobraževanje v službenem času
 - d) Možnost uporabe kuhinje
 - e) Prilagodljiv delovni čas
 - f) Šolnine za izobraževanje v interesu organizacije/ lastnem interesu
7. Ali so vam nedenarne nagrade enako pomembne kot denarne?
- a) Da
 - b) Ne

8. Katera nedenarna nagrada vam je do sedaj pomenila največ? Zakaj?

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

- a) Da
- b) Ne
- c) Delno

10. Kakšen sistem nagrajevanja bi želeli v podjetju? (en možen odgovor)

- a) Več denarnih spodbud
- b) Več nedenarnih spodbud
- c) Sistema nagrajevanja ne bi spreminjal/a
- d) Usklajen sistem nagrajevanja tako z denarnimi kot nedenarnimi nagradami

11. Ali ste kadarkoli podali svoj predlog za kakršnokoli inovacijo oziroma vsako idejo, ki je pomenila izboljšavo v procesu dela?

- a) Da
- b) Ne

12. Če ste odgovorili z ne, to vprašanje izpustite, saj se nanaša na zgornje vprašanje. Ste bili po vašem mnenju zanjo primerno nagrajeni?

- a) Da, kako? _____
- b) Ne, zakaj? _____

13. Kaj vas najbolj spodbudi k inovativnemu razmišljanju? (2 možna odgovora)

- a) Denarne nagrade
- b) Da se ideja obravnava s strani vodstva
- c) Pohvale
- d) Napredovanje na delovnem mestu
- e) Nedenarne nagrade
- f) Ugodnosti

g) Drugo _____

14. Ali je po vašem mnenju inovativnost oziroma podajanje uporabnih predlogov za podjetje ustrezno nagrajeno ?

a) Da

b) Ne

15. Kateri je za vas bistven razlog, da ustvarjate inovacije in koristne predloge?

(2 možna odgovora)

a) Osebnostni razvoj

b) Nedenarne nagrade

c) Denarne nagrade

d) Priznanje nadrejenih

e) Napredovanje na delovnem mestu

f) Večja uspešnost podjetja

g) Drugo _____

16. Ali se vam zdi, da z vašim inovativnimi idejami vplivate na poslovne uspehe podjetja?

a) Da

b) Ne