

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Zorko

Vpliv nagrajevanja in inovativnosti zaposlenih na uspešnost podjetja X (študija primera)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Zorko

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Vpliv nagrajevanja in inovativnosti zaposlenih na uspešnost podjetja X (študija primera)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Zahvala

Za vso pomoč, nasvete in spodbudo pri izdelavi diplomske naloge se najprej iskreno zahvaljujem mentorju doc. dr. Branku Iliču, ki me je strokovno vodil pri pisanju naloge.

Zahvaljujem se tudi podjetju X, še posebej gospe kadrovnici B. B. B. za sodelovanje.

Velika zahvala za vso spodbudo in pomoč gre vsem mojim bližnjim, predvsem bratu in staršem, ki sta mi študij sploh omogočila.

Posebna zahvala pa gre mojemu partnerju Jaki, ki mi vedno stoji ob strani, ter najinima otrokoma Kim in Žaku, ki sta mi vlivala motivacijo za dokončanje študija.

Vpliv nagrajevanja in inovativnosti zaposlenih na uspešnost podjetja X (študija primera)

Inovativnost je v današnjem svetu postala eden ključnih pogojev za obstoj podjetij na trgu. Brez inovativnosti namreč ne morejo rasti in se razvijati. Trg je hitro se spreminjajoč in vedno bolj nepredvidljiv. Konkurenca je vedno večja, saj se zaradi razvoja novih tehnologij in želje po napredku neprestano pojavljajo nova podjetja, ki si želijo izboriti svoj položaj na trgu. V podjetjih se trudijo svoje zaposlene čim bolj motivirati, da postanejo ustvarjalni in inovativni. Pri tem ima pomembno vlogo tudi nagrajevanje, saj predstavlja enega izmed pomembnejših motivatorjev pri inoviranju. V diplomski nalogi sem raziskovala, kakšen vpliv imata nagrajevanje in inovativnost na poslovno uspešnost podjetja X ter ali obstajajo razlike v inovativnosti in nagrajevanju med različnimi skupinami zaposlenih. S pomočjo anket in intervjuja sem ugotovila, da imata tako inovativnost kot tudi nagrajevanje velik vpliv na poslovno uspešnost podjetja X, saj brez inovativnosti podjetje sploh ne bi moglo delovati na trgu. Rezultati so tudi pokazali, da med različnimi skupinami zaposlenih obstajajo razlike v nagrajevanju in inovativnosti, pri čemer so nekatere nastale zaradi same politike poslovanja.

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

The impact of rewarding and innovativeness of employees on the business effectiveness in the company X (case study)

Innovativeness has become one of the key factors in the existence of a company. It is a necessity for a company to be able to grow and develop. The everchanging market is getting more and more unpredictable. The strengthening competition is caused by the emergence of new companies, fighting for their place in the market with the strive for progress and the development of new technologies. Companies try to motivate their employees to become more creative and innovative. Thus, rewarding represents one of the key innovation motivators. The research was focused on the influence of the rewarding and the innovativeness on company X's business effectiveness and possible differences in rewarding amongst different profiles of workers. Based on the surveys and the interview I have concluded innovativeness and rewarding play a significant role in the development and business success of the company X, for without them the company would not be even able to function on the market. The results have also shown differences in rewarding and innovativeness among different groups of workers, some of the differences being the result of company's business policy.

Key words: innovativeness, motivation, rewarding, bussines effectiveness.

KAZALO

1 Uvod	7
1.1 Opis problema	7
1.2 Cilji	7
1.3 Raziskovalno vprašanje in hipoteze	7
1.4 Metode preučevanja	8
2 Teoretični del.....	9
2.1 Inovativnost.....	9
2.1.1 Invencija	9
2.1.2 Potencialna inovacija	11
2.1.3 Inovacija	11
2.1.3.1 Strategija inovacij in vrste inovacijskih strategij.....	11
2.1.3.2 Vrste inovacij	14
2.1.3.3 Inovativno podjetje	17
2.2 Motivacija in nagrajevanje.....	19
2.2.1 Vrste motivacij	20
2.2.2 Motivacijske teorije v poslovni praksi.....	20
2.2.2.1 Teorija hierarhije potreb (Maslow)	20
2.2.2.2 Teorija potreb (McClelland).....	22
2.2.2.3 Dvofaktorska motivacijska teorija (Herzberg)	23
2.2.3 Učinkovito motiviranje zaposlenih v sodobni organizaciji	26
2.2.3.1 Motiviranje različnih generacij zaposlenih	27
2.2.4 Nagrajevanje	28
2.2.4.1 Denarno in nedenarno nagrajevanje	29
2.2.4.2 Intrinzično in ekstrinzično nagrajevanje	30
2.2.4.3 Principi učinkovitega denarnega nagrajevanja na delovnem mestu.....	30
2.3 Poslovna uspešnost	32
2.4 Nagrajevanje in inovativnost v podjetju	35
3 Empirični del	36
3.1 Podjetje X	36
3.2 Prijava inovativnih predlogov v podjetju X.....	38
3.3 Sistem nagrajevanja inovativnih predlogov v podjetju X.....	38
3.4 Zaposleni v podjetju X	40

3.5 Poslovna uspešnost podjetja X.....	44
3.6 Razlike v inovativnosti in nagrajevanju med zaposlenimi	47
4 Zaključek.....	50
5 Literatura.....	54

PRILOGI

Priloga A: Intervju	59
Priloga B: Anketa.....	61

1 Uvod

1.1 Opis problema

Dandanes je konkurenca med podjetji na trgu vsak dan večja. Podjetja skušajo s pomočjo inoviranja ostati konkurenčna drugim in obstati na trgu. Tako skoraj več ni podjetja, ki ne vlaga v inovacije, saj se vodilni zavedajo, da je od tega odvisen njihov uspeh. Z vlaganjem v inovacije je povezano tudi vlaganje v zaposlene. Podjetje se namreč ne more razvijati in rasti, če nima ustvarjalnih in inovativnih ljudi, ki so motivirani za iskanje boljših rešitev s katerimi bi pripomogli k uresničevanju ciljev podjetja.

Poslovna uspešnost podjetja je torej odvisna tudi od zaposlenih. Menedžment naj bi skrbel, da se zaposleni počutijo kot del podjetja, saj bodo zaposleni tako bolj motivirani za delo. Njihova naloga je tudi, da jim zagotovijo pogoje za ustvarjalnost in inovativnost ter da jih motivirajo. Ena izmed metod motiviranja je nagrajevanje. Sistemi nagrajevanja se razlikujejo od podjetja do podjetja in nagrade so lahko denarne, nedenarne ali oboje. Podjetja morajo tako najprej ugotoviti, kakšen sistem jim najbolj ustreza – tako menedžmentu kot tudi zaposlenim in le-tega nato razvijati in vključiti v svoje delovanje. Zaposlene naj bi v podjetjih nagradili za njihov trud in jih tako morda motivirali za nadaljnje delo.

Sistemi nagrajevanja in inovativnosti se med podjetji razlikujejo. Podjetje X je podjetje, ki se ukvarja z izdelki in storitvami, ki ponujajo neskončno možnosti za aktivno preživljanje prostega časa. Pri svojem delu so zelo uspešni, zato me je zanimalo, kakšen je njihov sistem inovativnosti in nagrajevanja.

V diplomskem delu se bom torej podrobneje ukvarjala z inoviranjem in nagrajevanjem v podjetju X ter vplivom nagrajevanja in inovativnosti zaposlenih na uspešnost podjetja X.

1.2 Cilji

Cilj diplomskega dela je preučiti sistem nagrajevanja in inoviranja v podjetju X. Ugotoviti želim tudi, ali glede nagrajevanja in inoviranja obstajajo razlike med moškimi in ženskami ter med starejšimi in mlajšimi v podjetju X ter ali imata nagrajevanje in inovativnost zaposlenih vpliv na uspešnost podjetja X.

1.3 Raziskovalno vprašanje in hipoteze

Zastavila sem si naslednje raziskovalno vprašanje: *Kakšen vpliv imata nagrajevanje in inovativnost zaposlenih na uspešnost podjetja X?*, ki ga bom obravnavala skozi celotno

diplomsko nalogo. Iz tega sledijo tudi hipoteze v nadaljevanju, ki jih bom s pomočjo anket in intervjujev skušala potrditi oziroma ovreči.

- Hipoteza 1: Nagrajevanje zaposlenih ima vpliv na uspešnost podjetja X.
- Hipoteza 2: Inovativnost zaposlenih ima vpliv na uspešnost podjetja X.
- Hipoteza 3: Moški so bolj inovativni in imajo več koristnih predlogov kot ženske v podjetju X.
- Hipoteza 4: Mlajši so bolj inovativni in imajo več koristnih predlogov kot starejši v podjetju X.
- Hipoteza 5: Bolj izobraženi imajo več koristnih predlogov za inovacije kot manj izobraženi v podjetju X.

1.4 Metode preučevanja

V diplomskem delu bom uporabila različne metode preučevanja, saj bo le-to sestavljeno tako iz teoretičnega kot tudi empiričnega dela. Najprej bom v teoretičnem delu opisala koncepte iz domače in tuje literature, v empiričnem delu pa bom uporabila intervju in ankete oziroma vprašalnike, ki jih bom sestavila z namenom, da zberem čim več podatkov o sistemu nagrajevanja in inovativnosti v podjetju X. Tako bom s pomočjo intervjuja in internega gradiva podjetja X sprva opisala podjetje X, v nadaljevanju pa uporabila tudi primerjalno metodo in primerjala odgovore moških in žensk, starejših in mlajših ter bolj izobraženih in manj izobraženih zaposlenih v podjetju X.

2 Teoretični del

2.1 Inovativnost

Joseph A. Schumpeter¹ razume inovacijski proces kot proces kreativne destrukcije. To je proces, ki od znotraj nenehno spreminja ekonomsko strukturo, nenehno uničuje staro in nenehno ustvarja novo strukturo (Kaya 2015, 33).

Njegova klasifikacija inovacij je ena izmed prvih klasifikacij inovacij. Inovacije je opisal kot gonilo razvoja in jih razdelil v naslednje tipe:

- lansiranje novega proizvoda ali nove vrste že znanega proizvoda,
- aplikacija nove proizvodne metode ali prodaje izdelka,
- otvoritev novega trga,
- pridobivanje novih dobaviteljev surovin ali pol izdelkov in
- nove industrijske strukture kot so ustvarjanje ali izgubljanje monopolne pozicije (Sledzik 2013, 90).

Sam inovacijski proces je Schumpeter razdelil na tri faze. Prva faza je faza invencije in zajema razvoj novih idej. Druga faza je faza inovacije, ki predstavlja pretvorbo novih idej v tržne produkte in procese. Zadnja faza, faza difuzije, pa zajema širitev faze inovacij, torej novih produktov in procesov na trg (Mahdjoubi 1999, 2).

V Likarjevi (2006) knjigi je inovativnost definirana kot »... sposobnost za razvoj invencij v koristne novosti in njihovo uveljavitev, ki se odraža v konkretnih rezultatih – inovacijah« (Likar in drugi 2006, 31).

V invencijsko-inovacijski verigi obstajajo 3 členi. Najprej se pojavi invencija, naslednji člen je potencialna inovacija in na koncu še inovacija (Likar in drugi 2006, 31). Za razumevanje pojma inovativnosti je torej ključno, da se seznanimo z omenjenimi pojmi.

2.1.1 Invencija

Invencija pomeni novo, obetavno zamisel, ki ima potencial, da postane koristna. Lahko predstavlja nov proizvod, storitev, proces ali sistem, vendar vsaka ideja še ni invencija (Likar

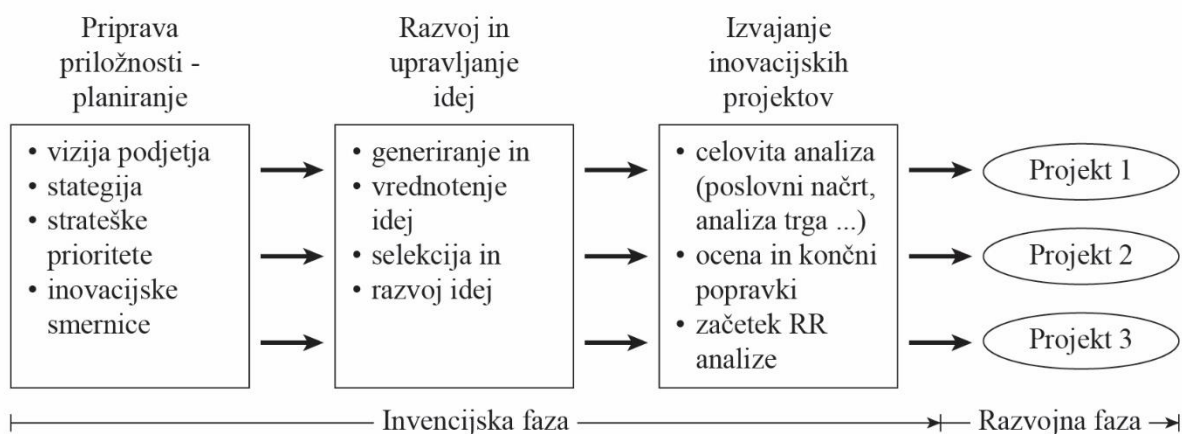
¹ Joseph A Schumpeter je eden izmed pomembnejših ekonomistov prve polovice dvajsetega stoletja.

in drugi 2006, 29). Je nekakšna noviteta oziroma novost (Szmytkowski v Du Preez in drugi 2006). Inovacija predstavlja vsak nov domislek, ki bi lahko v prihodnosti vodil h kakšni koristi za odjemalce in avtorje oziroma lastnike (Mulej in Ženko v Likar in drugi 2006, 29). Definirana je tudi kot proizvodnja znanja oziroma proizvodnja informacij (Arrow v Ilič 2001, 29). Rebernik jo definira kot zamisel o novem izdelku ali procesu in obdelava detajlov v bistveni, toda rudimentalni obliki (Likar in drugi 2006, 30). Definirana je tudi kot novo znanje oziroma proces kreacije novega znanja (Dovžan 1994, 62), ki ga pridobimo z opazovanjem okolice in razmišljanjem, kako bi lahko izboljšali ali prilagodili obstoječe znanje specifičnim pogojem. S tehničnega vidika jo definira kot zamisel nove naprave, proizvodnega procesa ali uporaba proizvodov v nove namene (Likar in drugi 2006, 30). Inovacija je definirana tudi kot predmet, proces ali tehnika, ki izraža element novitete in kot radikalni vdor v znanost ali tehnologijo, ki razširja meje človeškega znanja (Toner in Tompkins 2009). Še ena definicija pa pravi, da je to vsako ustvarjalno spoznanje, rešitev, zamisel ali pa dosežek (Pretnar 1995, 7).

2.1.1.1 Inovicijska faza

Že na samem začetku inovacijskega projekta, ko se govori o procesu prenosa ideje do izdelka, morata imeti vodstvo in inovacijski management predstavo o celotni poslovni verigi. S primerno težo morajo upoštevati, nadzorovati in usklajevati delo v vseh fazah.

Slika 2.1: Proces prenosa ideje do izdelka



Vir: Likar in drugi (2006, 141).

V prvi fazi priprava priložnosti – planiranje je potrebno preučiti vizijo podjetja, strategije, strateške prioritete in inovacijske smernice. Nato sledi druga faza, razvoj in upravljanje idej, v kateri morajo najprej generirati in ovrednotiti ideje, jih selekcionirati in dokončno razviti. Sledi

še tretja faza izvajanje inovacijskih projektov, ki že dobiva specifičnosti, povezane s konkretnimi projekti in kjer morajo narediti celovito analizo, oceno in končne popravke ter osnovati začetek RR analize. Te tri faze lahko skupaj povežemo v invencijsko fazo, ki ji nato sledi razvojna faza. Ta je popolnoma specifična in v njej se oblikujejo projekti, ki so med seboj ločeni. Nato sledita še proizvodna in prodajna faza, v katerih se invencija uveljavi oziroma postane inovacija (Likar in drugi 2006, 141–142).

2.1.2 Potencialna inovacija

Potencialna inovacija je vmesni razvojni korak novosti med invencijo in inovacijo. Uvedena je bila zaradi spoznanja, da na trgu obstajajo različni ponudniki in odjemalci za invencije, potencialne inovacije in inovacije (Mulej 2000, 505).

Potencialna inovacija je definirana kot do uporabnosti dognana invencija, a ne še do nove koristi, ki je ustvarjena s poklicnim ali nepoklicnim, namenskim ali nenamenskim, tehnično-tehnološkim ali katerim drugim razvojem (Likar in drugi 2006, 30). To pomeni, da potencialna inovacija še ne kaže svoje koristnosti za ponudnike in odjemalce, vendar se jo vseeno da proizvajati in uporabljati (Mulej 2000, 505).

2.1.3 Inovacija

Inovacija je konkretni rezultat inovativnosti, ki je definirana kot »... nov ali bistveno izboljšan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu (inovacija izdelka, storitve) ali uporabi v okviru nekega postopka (inovacija postopka/procesa), se izkaže za koristno« (Likar in drugi 2006, 31). V Oslo Manualu je inovacija razložena kot implementacija novega ali bistveno izboljšanega produkta (izdelka ali storitve) ali procesa, marketinške metode ali nove organizacijske metode v poslovno prakso, organizacijo delovnega mesta ali zunanje odnose (OECD in Eurostat, 46). Po Schumpetrovi definiciji je inovacija proces industrijske mutacije, ki neprestano revolucionizira ekonomsko strukturo od znotraj, neprestano uničuje staro in neprestano ustvarja novo (Sledzik 2013, 90). Po Porterju (v Berginc in Krč 2001, 157) je definirana tudi kot ključni pojem konkurenčnosti, Robertson (v Berginc in Krč 2001, 157) pa meni, da je inovacija serija tehnoloških, industrijskih in komercialnih korakov.

2.1.3.1 Strategija inovacij in vrste inovacijskih strategij

V podjetniškem svetu obstaja mnogo inovacijskih strategij, s katerimi želijo podjetja konkurirati na trgu kapitala ter raziskovati nove tehnologije in trženjske sposobnosti (Fosaas 2010, 27). Strategija je definirana kot sredstvo za ohranjanje in ustvarjanje konkurenčne prednosti podjetja (Porter v Ilič 2001, 113). Posebna veja strategij v podjetju so inovacijske

strategije. Freeman in Soete (v Ilič 2001, 114) sta le-te razdelila v več skupin. Prva izmed njih je strategija ofenzivnega inoviranja. Cilj te strategije je biti pred konkurenti v pogojih tehnološkega vodstva in konkurenčne prednosti. Podjetja s takšno strategijo se želijo prva predstaviti z novimi produkti in procesi ter ustvarjati nov trg (Fosaas, 2010, 28). Za to strategijo je značilno, da želijo nekatera podjetja biti prva v inoviranju izdelkov ali procesov in tako dobiti tehnološko prednost pred konkurenti pri vpeljavi novih izdelkov in začasne monopolne dobičke. Ta strategija predstavlja vodilno vlogo v kakšni organizaciji in na trgu, temelji pa na lastnih in redkeje na tujih inovacijah. Konkurenti se tako na drugega konkurenta odzovejo z defenzivno strategijo inoviranja, torej obrambno (v Ilič 2001, 114). Cilj obrambne strategije je biti v koraku s spremembami na trgu. Značilnost te strategije je učenje iz napak, ki so jih storili drugi in izboljšanje obstoječih produktov (Fosaas 2010, 28). Kos (v Ilič 2001, 114) meni, da naj bi se defenzivni tip inovacijske strategije nagibal k vpeljevanju procesnih inovacij, ofenzivni tip pa k proizvodnim inovacijam. Pri tem gre za tvegano strategijo hitrega sledenja. Ta temelji na logiki, da ni vedno zmagovalec tisti, ki prvi uvede inovacijo, saj ne zmore celotne RR tekme oziroma ga pri tem prehitijo drugi. Lahko se tudi zgodi, da je inovacijo prehitro vpeljal, uporabniki pa na njen sprejem še niso pripravljeni. V takšnih primerih je za podjetje ceneje biti drugi, torej v sledilni poziciji, saj lahko ta položaj z določeno mero agresivnosti prinese zmago na trgu. Če se zgodi, da inovator, ki se poslužuje ofenzivne strategije inoviranja, odkrije, da bo njegova inovacija prinesla korist drugim podjetjem v obliki eksternalij, to uporabo defenzivnih strategij inoviranja še pospeši.

Freeman in Soete (v Ilič 2001, 114–115) poleg omenjenih strategij opisujeta tudi inovacijske strategije, ki so v literaturi največkrat opisane. To so oportunistična ali vodilna, imitativna ali sledilna, odvisna in tradicionalna ali neinovativna inovacijska strategija.

Oportunistična strategija je strategija, ki podjetjem omogoča uveljavitev na trgu z novo, pomembno tržno nišo za zagotavljanje izdelka ali storitve, ki jo potrošniki v tej niši potrebujejo in na katero ni pomislil nihče izmed konkurentov (Ilič 2001, 115). Za podjetja s takšno strategijo je značilna izredna prilagodljivost, specializirana znanja, inovativnost ter dobro poznavanje trga (Stanovnik in Kavaš 2004, 109). Vodilna strategija v podjetju zasleduje najvišje cilje. Takšna podjetja delajo predvsem na visokem vložku znanja in vrhunskih tehnologijah oziroma procesih, lahko pa velja tudi obratno. To pomeni, da imajo vrhunsko tehnologijo tisti, ki so na svojem področju vodilni. Podjetja s takšno strategijo imajo nadzor nad razvojem invencije, njeno produkcijo in tržno uveljavitvijo, kar jih privede do inovacije in inovacijskega dobička (Likar in drugi 2006, 144).

Naslednja strategija inoviranja je sledilna strategija ali imitativna strategija. Inovatorji, ki se poslužujejo te strategije, želijo doseči prednost pred boljšim inovatorjem tako, da izboljšajo njegovo inovacijo (Ilič 2001, 114). Glavna lastnost podjetij, ki se poslužujejo te strategije, je torej sledenje vodilnim. Najbolj jim sledijo na tehnološkem oziroma procesnem področju in reagirajo šele takrat, ko podjetje z vodilno strategijo na trgu predstavi nov, boljši proizvod, ki jim je konkurenčen. Sposobni so se učiti iz uspehov in napak podjetja, ki ima vodilno strategijo, in to v svoji marketinški akciji popraviti. Glede na lastni vložek znanja jih lahko razdelimo na prilagojevalce, ki pogosto vzamejo idejo in jo razvijejo po svoje, posnemovalce, ki uporabijo tehnološke in druge ideje ter rešitve vodilnega, spremenijo pa le manj zahtevne stvari, in na ponarejevalce, ki v celoti oponašajo izdelke in akcije vodilnega podjetja ob nižji ceni (Likar in drugi 2006, 146–147). Podjetja s takšno strategijo so lahko uspešna, če jim uspe drastično znižati stroške osnovnega proizvodnega procesa, to pa zahteva poceni delovno silo in/ali izredno usposobljene inženirske kadre. Svojo ponudbo proizvodov ali tehnologije pa morajo biti sposobni prilagoditi razmeram na lokalnem trgu (Stanovnik in Kavaš 2004, 108).

Tretja strategija inoviranja je odvisna strategija. Podjetje z odvisno strategijo inoviranja po navadi ne skuša vpeljati ali imitirati tehničnih sprememb pri svojem izdelku, ali nima spodbude za oblikovanje novega izdelka in zmogljivosti svojega RR-ja. Podjetje se ob soočanju z inovacijo postavi v podrejeno vlogo ali vlogo satelita glede na močnejša podjetja (Ilič 2001, 115). Za podjetja z odvisno strategijo so značilne različne oblike satelitskega sodelovanja z večjimi podjetji. Od večjih podjetij dobijo potrebno tehnično dokumentacijo, včasih tudi del strojnega parka ali druge storitve in začnejo po načrtih izdelovati določen proizvod. Tukaj ne gre za noben inovacijski vložek, temveč le za izdelavo že obstoječega proizvoda. Včasih lahko ta odvisnost pelje tudi v zlitje v vodilnim strateškim podjetjem (Likar in drugi 2006, 147), če pa odvisno podjetje izpopolnjuje znanje na posameznem področju, lahko postane inovativno podjetje v določeni tržni niši in tako zmanjša svojo odvisnost in poveča svojo mrežo kupcev (Stanovnik in Kavaš 2004, 108).

Zadnja strategija inoviranja je tradicionalna ali neinovativna strategija. Za podjetja s takšno strategijo je značilno, da pod konkurenčnimi pogoji oziroma pod pogoji, pri katerih jih konkurenca ne prisiljuje, da spremenijo izdelek, proizvajajo standardne homogene izdelke (Ilič 2001, 114). Takšno strategijo imajo v mnogih podjetjih, ki se še niso soočila s konkurenco na svetovnem trgu ali pa na trg dajejo le tisti proizvod, za katerega je v njihovem okolju veliko povpraševanja. Vse spremembe v podjetju, ki se poslužujejo tradicionalne strategije, prinašajo le pretres celotnega proizvodnega in organizacijskega pogona, zato v takšnih podjetjih niso

preveč zaželeno (Likar in drugi 2006, 147). Podjetja s tradicionalno strategijo, ki lahko delujejo na zelo konkurenčnih trgih ali pa tudi v razmerah lokalnega monopola, so v današnjih časih ogrožena, saj so občutljiva na ceno delovne sile in ker jih sodobni trendi na trgu silijo k večji inovativnosti (Stanovnik in Kavaš 2004, 108–109).

Na področju inoviranja je oblikovanje strategij sestavljeno iz treh komponent: povezovanje med cilji sistema, analiza lastnih zmožnosti in predviden razvoj okolja (Twiss 1991, 27). Inovacijska strategija zahteva nenehno opazovanje notranjega in zunanjega okolja. Za oblikovanje primerne inovacijske strategije morajo s pomočjo različnih metod, kot so tržne raziskave, analize panog, različne matrike, tržna in tehnološka predvidevanja, tesno sodelovanje s kupci, dobavitelji, konkurenti in podobno, v podjetju analizirati trge, proizvode in tehnologije. Analizirati morajo tudi lastne resurse in na podlagi vsega tega oblikovati svojo inovacijsko strategijo (Stanovnik in Kavaš 2004, 105). Potrebno je, da je inoviranje v podjetju usklajeno z globalno strategijo podjetja, kar pomeni, da morajo inovacije soditi v okvir osnovne strategije podjetja, saj če bi te prešle na druga področja, bi tako morali prilagoditi vse člene poslovnega procesa, kar pa ni smiselno, sploh če ta področja že dodobra obvladujejo drugi konkurenti. Izjemoma je to dobro le takrat, kadar nova ideja predstavlja strateško novost in v tem primeru je smiselno razmisliti o spremembi osnovne strategije podjetja. Strategija inoviranja naj bi bila tudi usklajena s potrebami, ki jih ima trg, saj jim to omogoča konkurenčnost na trgu, zato naj bi podjetje spremljalo dogajanje na trgu in mu ponuditi izdelek ali storitev, ki ga trg potrebuje, obenem pa so lahko v podjetju tudi bolj pogumni in ne čakajo samo na potrebe trga, temveč jih poskusijo ustvariti in razvijati. Usklajena naj bi bila tudi z realnimi možnostmi podjetja na vseh področjih (trženjskem, finančnem, kadrovskem, razvojnem, tehnološkem ...), saj v primeru da ni, potem je verjetnost za uspeh veliko manjša (Likar in drugi 2006, 142–144).

2.1.3.2 Vrste inovacij

Inovacije lahko delimo na dva dela. Inovacije, ki povečujejo povpraševanje, se nanašajo na nove izdelke, zato so včasih poimenovane kot inovacije za nove izdelke, druge so inovacije, ki znižujejo stroške. Te se nanašajo na nove postopke, zato so včasih poimenovane tudi kot inovacije za nove postopke (Pretnar 1995, 7).

Inovacije se lahko delijo tudi glede na merila. Delijo se po vsebini, po posledicah, po nastanku in po službeni dolžnosti (Mulej 2008, 16–17). Med tiste, ki se delijo po vsebini, sodijo programske, tehnično-tehnološke, organizacijske, upravljalne in metodološke inovacije.

Programske inovacije po navadi nastanejo iz sodelovanja med marketingom in razvojnim oddelkom ter pomenijo nov poslovni program. Tehnično-tehnološke inovacije pomenijo uspešne nove lastnosti izdelkov proizvodnih in podobnih postopkov. Organizacijske inovacije pomenijo koristne novosti pri postopkih neproizvodnega dela in usklajevanja delov. Med upravljalvske inovacije, ki so izmed vseh najpomembnejše, saj so za vse druge nujen pogoj, pomenijo demokratizacijo upravljanja, nov odnos. Metodološke inovacije dajejo podporo upravljaljskim inovacijam (Mulej 2000, 508–511).

Med tiste inovacije, ki se delijo po posledicah, sodijo korenite in drobne inovacije. Drobne inovacije krepijo dano znanje v podjetju in uporabnost opreme, ki jim je na voljo, pri tem pa ne zahtevajo posebnih investicij niti v usposabljanje niti v opremo. Korenite inovacije delujejo ravno nasprotno. Te inovacije namreč rušijo dano znanje in uporabnost dane opreme (Mulej 2000, 509).

Po nastanku se lahko inovacije delijo na povsem nove inovacije in na nove kombinacije starih idej v nove (Mulej 2008, 19). V slednje se šteje večina novosti, kot so novi računalniški programi in konfiguracije, nove hiše, nova jedila, nove obleke in podobno (Afuah v Mulej 2008, 19).

Po dolžnosti avtorjev, da ustvarijo kaj novega, torej po službeni dolžnosti, pa se inovacije delijo na tiste inovacije, ki so ustvarjene znotraj redne službe, in tiste, ki so ustvarjene zunaj redne službe (Škafar 2010, 41). Inovatorji, ki delujejo znotraj službene dolžnosti niso pravni lastniki svojih lastnih dosežkov. V teh primerih so pravni lastniki njihovi delodajalci. Inovatorji, ki delujejo izven službene dolžnosti so pravno lastniki svojih lastnih dosežkov, čeprav morajo svoje inovacije prednostno v odkup ponuditi svojim delodajalcem (Mulej 2000, 509).

Inovacije se delijo tudi na temeljne inovacije, to so inovacije, ki ustvarjajo nove trge oziroma panoge in težijo k ekspanziji preko serij postopnih inovacij za izboljšave. Druge so že omenjene inovacije za izboljšave, ki se jih imenuje tudi procesne inovacije (Mensch in drugi v Ilič 2001, 30).

Glede na zgornjo delitev Freeman (v Ilič 2001, 30) deli inovacije na radikalne inovacije z naključno porazdelitvijo. Te inovacije so povzročiteljice diskontinuitete v razvoju tehnologije in izdelkov. Ostajajo še postopne inovacije, ki pa v »majhnih« postopnih korakih pripeljejo do sprememb.

V svetu obstaja še veliko drugih klasifikacij inovacij, vendar vse te različne opredelitve niso omogočale mednarodno in dolgoročno primerljivega sistematičnega raziskovanja inovacij. Zaradi tega so se strokovnjaki v Okviru Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD)² odločili, da bodo oblikovali klasifikacije, ki bodo omogočale ravno to. Tako je nastala tudi klasifikacija inovacij v priročniku Oslo Manual. Klasifikacija inovacij je bila široko sprejeta in je prevladujoča v strokovni literaturi o inovacijah. Inovacije deli na 4 vrste (Kavčič 2014; OECD in Eurostat 2005, 47–52):

- proizvodne inovacije: predstavljajo dobrino ali storitev, ki je nova ali bistveno izboljšana, obenem pa ohranja svoje lastnosti ali predvideno uporabo. Zajemajo torej bistvene izboljšave in tehnične specifikacije, komponente in materiale, vgrajeno programsko opremo, prijaznost do uporabnikov ali druge funkcionalne karakteristike. Takšne inovacije uporabljajo novo znanje ali tehnologije, lahko pa temeljijo na novi uporabi ali kombinaciji obstoječega znanja ali tehnologije.
- procesne inovacije: so implementacija nove ali bistveno izboljšane proizvodne ali distribucijske metode. Takšne inovacije vključujejo bistvene spremembe v tehnični opremi in/ali programski opremi. Namenjene so lahko zmanjševanju proizvodnih ali distribucijskih stroškov, izboljšanju kakovosti ali proizvodnji ali distribuciji novih ali bistveno izboljšanih proizvodov.
- marketinške inovacije: so implementacija nove marketinške metode, ki uvaja bistvene spremembe v načrtovanje proizvoda ali pakiranje, plasiranje proizvoda, promocijo proizvoda ali ceno. Takšne inovacije imajo namen, da bolj zadovoljijo potrebe strank, odprejo nov trg ali na novo postavijo proizvod na trg z namenom, da povečajo prodajo.

² V organizaciji za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) je 34 gospodarsko najrazvitejših držav na svetu, ki v okviru te organizacije skupaj oblikujejo svetovne standarde in načela v gospodarskih in razvojnih politikah (MZZRS 2012).

- organizacijske inovacije: so implementacija nove organizacijske metode v poslovni praksi podjetja, organizaciji delovnih mest ali zunanje odnose podjetja. Takšne inovacije imajo namen izboljšanja podjetniške podobe z reduciranjem administrativnih stroškov in transakcijskih stroškov, izboljšanjem zadovoljstva na delovnem mestu (in

tako tudi produktivnosti zaposlenih), pridobivanjem dostopa do netržnega sredstva ali zmanjšanjem stroškov zalog.

Tudi Berginc (2001, 169) je inovacije delil na podoben način – na izdelek, proces, marketing in management. Za izdelek pravi, da predstavlja nov izdelek ali storitev ali pa izboljšanje starega izdelka ali storitve. Za procesno inovacijo oziroma proces pravi, da pomeni izboljšanje procesov, ki se dogajajo znotraj organizacije, kot na primer procesi pri upravljanju s človeškimi viri ali financah. Ta inovacija naj bi se osredotočala predvsem na povečanje učinkovitosti. Marketinško inovacijo opisuje kot inovacijo, povezano s trženjskim spletom, torej promocijo, cenami in distribucijo in tudi z drugimi funkcijami izdelka (embalažo, oglaševanjem, in podobno). Managersko inovacijo opredeljuje kot inovacijo, ki izboljša način vodenja podjetja.

2.1.3.3 Inovativno podjetje

Podjetja z inovacijskim potencialom so se sposobna odzivati na spremembe v okolju in se jim z inoviranjem tudi prilagajati. Med inovacijskim potencialom in podjetjem obstajajo torej določene korelacije (Rebernik 1990, 134–135):

- podjetje ima višji inovacijski potencial, kadar je stopnja kompliciranosti materialnih resursov nižja;
- kadar je višja stopnja kvalificiranosti delovne sile, takrat je višji inovacijski potencial podjetja;
- glede stopnje kompliciranosti delovnih sredstev bo inovacijski potencial višji pri univerzalnem stroju in nižji pri specialnem monovalentnem stroju;
- inovacijski potencial podjetja je nižji, kadar je stopnja kompliciranosti konstrukcij višja;
- višja kot je stopnja razvoja tehnologije, višji bo inovacijski potencial;
- inovacijski potencial podjetja bo višji, kadar bo organizacijska struktura bolj prožna in prilagodljiva in
- višji bo tudi takrat, kadar bo višja kvaliteta upravljanja in vodenja v podjetju.

Status inovativnega podjetja ima podjetje, ki je implementiralo vsaj eno inovacijo, medtem ko je podjetje, ki je proizvodni ali procesni inovator, definirano kot podjetje, ki je implementiralo ali proizvodno ali procesno inovacijo. Podjetja veljajo za inovacijsko aktivna tudi v nekem obdobju, ko dejansko ne implementirajo nobene inovacije. Vse aktivnosti, ki so vključene v razvoj ali implementacijo inovacije, tudi tiste, ki so načrtovane za implementacijo v prihodnosti, se imenujejo inovacijske aktivnosti (OECD in Eurostat 2005, 58–59).

Moderna definicija inovativno podjetje opredeljuje kot podjetje, ki raste hitreje od trga, na katerem je prisotno, ki mu dodana vrednost raste in kateremu pomembni del dodatne vrednosti obsega prodaje in profita ustvarja iz prodaje iz zadnjega obdobja razvitih proizvodov ali storitev (Služba vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko 2013, 4).

Ne glede na branžo, v kateri inovativno podjetje deluje, pa vsa inovativna podjetja povezujejo neke skupne značilnosti. Te značilnosti so (Služba vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko 2013, 4):

- edinstvena strategija, s katero podjetja kažejo, kaj želijo ponujati svojim uporabnikom in v čem se razlikujejo od konkurence;
- inovacija kot orodje za doseganje strateških ciljev in izpolnitev vizije – inovacija je torej razumljena kot orodje, ki pripomore k uresničitvi vizije, zgodbe podjetja in ne kot končni cilj;
- vodenje – saj so vodstva inovativnih podjetij del inovacijskega managementa in imajo ključno vlogo pri ustvarjanju inovacijskega okolja;
- ambicija, vztrajnost, pripravljenost na sprejemanje tveganj, pri katerih je napaka možna opcija – inovativna podjetja vodijo njihove ambicije, njihovo inovativnost pa mnogokrat spremljajo neuspehi, iz katerih inovativno podjetje črpa znanje za nadaljnje uresničevanje svoje vizije;
- usmerjenost k uporabniku – saj želi podjetje razumeti in prisluhniti čim večjemu spektru uporabnikom, da jim lahko ponudi originalne rešitve za njihove potrebe;
- raznolikost in sposobnost zaznavanja trendov v času in prostoru – saj je poleg volje, vztrajnosti, prevzemanja rizika in podobno, to tisto, kar bo prineslo uspeh podjetju;
- odločen kader (inovatorji so izvajalci) – pri katerem so pomembni odločni posamezniki, ki z odločnim znanjem, poznavanjem stroke in vodenjem pripeljejo podjetje do uspeha na trgu;
- in delovno okolje, ki je okolje zaupanja in avtonomnosti in naj bi omogočalo dobro komunikacijo med zaposlenimi, da lahko skupaj pišejo zgodbo o uspehu podjetja.

Cormican in Sullivan (v Bešter in Murovec 2010, 22) menita, da je za uspešen inovacijski management podjetja ključnih le 5 faktorjev: strategija in vodenje, organizacijska klima in kultura, načrtovanje in izbor, organizacijska struktura in učinkovitost ter komunikacija in sodelovanje.

2.2 Motivacija in nagrajevanje

Kot za mnogo drugih pojmov tudi za motivacijo obstajajo različne definicije. Kreitner, Kinicki (1998) in Ramlall (2004) pravijo, da motivacija izhaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni premakniti se. Butkus in Green (1999) pa pravita, da motivacija izhaja iz besede »motivate«, ki prav tako pomeni premakniti se, poriniti ali prepričati se, da ravnamo tako, da zadovoljimo potrebo (Kuranchie-Mensah in Amponsah-Tawiah 2015, 262–263).

Če motivacijo preučujemo z vidika organizacije, ji lahko pripišemo dva pomena. Prvi pomen motivacije ima strateško vlogo. Motivacija je razumljena kot pomembno orodje managementa, s katerim želijo managerji prepričati zaposlene, da bi v prihodnosti s svojim delom dosegali rezultate, ki bi bili koristni za njihovo organizacijo (Treven 1998, 106). Definicija pravi, da je to proces spodbujanj, hotenj, motivov³, ki so nastali v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju, ki izhajajo iz njegovih potreb⁴, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan 2000, 11). Tudi Dorsey se je ukvarjal z motivacijo v organizacijah in na podlagi tega meni, da lahko managerji zaposlene motivirajo z jezo, strahom, pohlepom ali pa s pristinim navdušenjem in zaupanje. Vsi naštetni motivi lahko pripeljejo do zaželenih rezultatov, razlika pa je v tem, da lahko nekatera čustva, kot so jeza, strah, pohlep počasi uničijo zaposlene. Navdušenje in zaupanje pa lahko izboljšata kvaliteto življenja. Adair (1998), meni, da človeška motivacija izhaja iz posameznikovih globljih potreb in vrednot, zato mora dober vodja pomagati posameznikom pri spreminjanju njihovih potreb v želje po osebnih dosežkih pri delu, pri tem pa morajo imeti te občutek, da prispevajo k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev (Merkač Skok 2005, 195).

³ Motivi so definirani kot dejavniki, ki povedo, zakaj je posameznik nekaj storil (Kavčič v Malačič in drugi 1995, 114).

⁴ Potrebe so opredeljene kot vir želja, želje pa kot vir akcij oziroma takšnega obnašanja, ki do zadovoljitve potreb pripelje po najkrajši poti (Jerovšek 1972, 209)

Drugi pomen motivacije ima psihološko vlogo, saj se nanaša na notranje mentalno stanje posameznika. Iz tega vidika je Robbins (1992) motivacijo definiral kot pripravljenost posameznika za akcijo, da bi zadovoljil svojo potrebo. Landy in Becker (1987) pravita, da je motivacija povezana s posameznikovim duševnim stanjem in da se nanaša na sprejem usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja (Treven 1998, 106).

Gedler, Broussard in Garrison (2004) pa menijo, da je motivacija tisto, kar nas pripravi do tega, da nekaj storimo oziroma ne storimo (Lai 2011, 14).

2.2.1 Vrste motivacij

Motivacija se deli na zunanjo in notranjo motivacijo. Pri notranji motivaciji je cilj delovanja v sami dejavnosti, vir podkrepitve pa je v posamezniku. Pojavi se v primeru, ko želi oseba razviti svoje sposobnosti, doseči nekaj, kar jo zanima, obvladati neko spretnost ali pa spoznati in razumeti nekaj novega. Že sam proces je vir zadovoljstva in je pogosto pomembnejši od rezultata (Marentič Požarnik 2000, 188). Notranja motivacija zajema aspekte dela, ki ga opravlja zaposleni in delovnega okolja, ki oblikuje zadovoljstvo pri delu in vpliva na obnašanje ljudi, da delujejo na določen način ali v določeno smer. Notranja motivacija zaposlenega je večja, če ima odgovornost oziroma občutek, da je delo, ki ga opravlja, pomembno in da ima kontrolo nad lastnimi viri. Večja je tudi, če ima avtonomijo pri delu, možnost da uporabi in razvije lastne veščine in sposobnosti, zanimivo in zahtevno delo ter možnosti za napredovanje (Armstrong 2013, 36).

Pri zunanji motivaciji je oseba motivirana zaradi zunanjih posledic, za katere ni vedno potrebno, da so nujno sestavni del dejavnosti. V tem primeru je dejavnost le sredstvo, ki posamezniku pomaga pri doseganju pozitivnih in izogibanju negativnih posledic (Marentič Požarnik 2000, 188). Zunanja motivacija zajema nagrade, kot sta višja plača in napredovanje pa tudi kazni (disciplinski postopki, zadržana plača ali kritika). Zunanje nagrade, ki jih zagotavlja delodajalec in vključujejo tudi višino plače, so pomembne predvsem pri iskanju in zaposlovanju novih zaposlenih (Armstrong 2013, 36 in 40).

2.2.2 Motivacijske teorije v poslovni praksi

2.2.2.1 Teorija hierarhije potreb (Maslow)

Motivacijska teorija hierarhije potreb Abrahama Maslowa je ena izmed najbolj znanih in uveljavljenih motivacijskih teorij na svetu. V tej teoriji se pojavijo potrebe, ki so nekaj, kar človek zahteva ali si želi, ko pa je ta potreba uresničena, se pojavi zadovoljstvo. V tej shemi je motivacija tisto, kar nas pripelje do tega, da se potreba zadovolji, uresniči (Kuranchie-Mensah in Amponsah-Tawiah 2015, 267).

Maslow je v svoji teoriji potreb razvil 2 koncepta. Prvi je, da obstaja pet temeljnih skupin potreb, in sicer fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju

in potrebe po samouresničevanju. Drugi koncept pa zahteva, da je teh omenjenih pet temeljnih skupin v hierarhičnem razmerju (Treven 1998, 113).

Maslow meni, da morajo biti potrebe na nižji ravni zadovoljene, da lahko človek uresničuje potrebe na višji ravni. Za lažje razumevanje je tako potrebno vedeti, katere potrebe spadajo pod katero raven (Maslow 2012, 372–382; Treven 1998, 114–115).

- Fiziološke potrebe so temeljna raven v hierarhiji potreb. To so tiste potrebe, ki se jih človek ne more naučiti, temveč jih pridobi ob rojstvu. Ko so te potrebe zadovoljene, posameznik z njimi ni več motiviran (Treven 1998, 114–115). Te potrebe so močnejše in relativno neodvisne od ostalih potreb (Varga 2003, 347). V primeru, da pri posamezniku nobene potrebe niso zadovoljene, potem ta hoče najprej zadovoljiti fiziološke potrebe (Maslow 2012, 372–376),
- Potrebe po varnosti se pojavijo, ko so fiziološke potrebe relativno zadovoljene (Maslow 2012, 376–380). Te potrebe izražajo željo posameznika, da živi v stabilnem in predvidljivem okolju in da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih dobrin, ki jih potrebuje za preživetje (Treven 1998, 114–115). To so tudi želje po stalni zaposlitvi, po bančnem računu, po različnih zavarovanjih in podobno (Varga 2003, 348),
- Socialne potrebe so tretja raven v hierarhiji potreb. Te potrebe izražajo težnjo človeka po ljubezni in pripadnosti in pri večini ljudi je ta potreba po interakciji z drugimi zelo razvita (Treven 1998, 114–115). Obenem izraža težnjo po dajanju in po prejemanju ljubezni (Maslow 2012, 380–381). Sosedstvo, lastno ozemlje, svoj razred, svoja vrsta, družina in pristni odnosi na delovnem mestu imajo namreč velik vpliv na posameznika (Varga 2003, 348),
- Potrebe po spoštovanju sodijo na četrto raven. Le-te spadajo že med višje potrebe ljudi in izražajo željo človeka, da je spoštovan in cenjen s strani drugih ljudi ter da lahko spoštuje sam sebe (Treven 1998, 114–115). Te potrebe se lahko delijo na dve skupini: na željo po moči, dosežkih, uspehu, obvladovanju in samozavesti pri soočanju z realnostjo, po neodvisnosti in svobodi ter na drugo skupino, v katero sodi želja po slovesu, ugledu, prestižu, statusu, oblasti, priznanju, pozornosti in pomembnosti (Varga 2003, 349). Zadovoljitev teh potreb posamezniku prinaša občutke samozaupanja, moči, vrednosti, koristnosti in pomembnosti v svetu (Maslow 2012, 381–382).
- Potrebe po samouresničevanju se nahajajo najvišje na lestvici potreb. Te izražajo človekovo težnjo po tem, da bi postal oziroma delal tisto, kar je sposoben (Maslow

2012, 382). Potrebe po samouresničevanju imajo moč, da motivirajo človeka, da percepcijo o samem sebi transformira v stvarnost (Treven 1998, 114–115). Maslow primerja samouresničitev z mističnim vrhunskim doživetjem, ko človek preseže samega sebe in prestopi meje lastnega jaza ter postane eno s celotnim človeštvom in vesoljem. Temeljila naj bi na osebnosti rasti z izpolnitvijo življenjske naloge. Ta je lahko razcvet lastne kreativnosti ali nesebično zavzemanje za pravične stvari (Varga 2003, 350).

Teorijo hierarhije potreb je mogoče prirediti tudi v model hierarhije delovne motivacije, saj je zelo vplivala na sodobne managerske pristope k motivaciji. Tako lahko v ta model med fiziološke potrebe uvrstimo plačo in druge materialne nagrade. Te potrebe je prav tako potrebno najprej zadovoljiti, da se posameznik lahko motivira za zadovoljevanje potreb na drugi ravni. Med te potrebe na drugi ravni, torej med potrebe po varnosti, spadajo načrti za napredovanje, sindikat, zdravstveno zavarovanje, pokojninsko zavarovanje, načrti pomoči zaposlenim. Naslednja raven so socialne potrebe, ki zajemajo potrebe po ljubezni in pripadnosti in ki jih skušajo posamezniki zadovoljiti s pripadnostjo katerim od formalnih in neformalnih delovnih skupin v organizaciji. Četrta raven so potrebe po spoštovanju, med katere štejemo nazive, statusne simbole in promocije. Zadnja raven so potrebe po samouresničevanju, kamor štejemo osebni razvoj, uporabo vseh sposobnosti, ustvarjalnost, odgovornost. To zadnjo raven si želijo zadovoljiti predvsem »vzorni sledilci«, ki imajo težnje po ustvarjalnosti, odgovornosti, inovativnosti in kreativnosti (Treven 1998, 116; Kramar Zupan 2009, 158–159).

2.2.2.2 Teorija potreb (McClelland)

McClelland se v svoji teoriji potreb osredotoča na tri potrebe (Perlmutter in drugi 2001, 149; Ramlall 2004, 54–55).

- Potreba po dosežkih je definirana kot stremljenje k odličnosti, doseganju lastnih standardov, prizadevanje za uspeh,
- Potreba po moči je definirana kot potreba po prepričevanju drugega, da deluje oziroma se obnaša drugače kot bi se sicer.
- Potreba po pripadnosti je definirana kot želja po prijateljskih in bližnjih medosebnih odnosih.

Potreba po dosežkih je razumljena tudi kot želja po doseganju nečesa težkega. Avtor teorije meni, da imajo tisti, ki imajo visoko potrebo po dosežkih, veliko možnosti, da postanejo uspešni podjetniki. Ljudje, ki imajo zelo razvito potrebo po pripadnosti, želijo čim več časa nameniti oblikovanju družbenih odnosov, skupin in se želijo počutiti zaželeni. Takšni ljudje niso

primerni za menedžerje ali voditelje, saj težko sprejemajo odločitve, ne da bi se obremenjevali s tem, kaj si drugi mislijo o njih (Ramlall 2004, 55). Najbolj zadovoljni so takrat, ko postanejo enakovredni člani nekega tima in ko imajo interakcije z drugimi ljudmi (Perlmutter in drugi 2001, 150). Potreba po moči se kaže v posameznikovi želji po vplivu, vodenju, učenju ali spodbujanju drugih za dosežke (Ramlall 2004, 55). Tisti posamezniki, ki imajo veliko potrebo po moči, imajo najverjetneje takrat, kadar so v vlogi vodje in niso samo člani tima v podjetju, večji vpliv. Pri tem se lahko pojavi problem, saj včasih postanejo preveč dominantni, kar lahko vodi do nezadovoljstva v skupini s strani drugih članov (Perlmutter in drugi 2001, 150). Učinkoviti menedžerji morajo pozitivno vplivati na druge, zato avtor teorije predlaga, da naj imajo managerji visoko potrebo po moči in nizko potrebo po pripadnosti (Ramlall 2004, 55).

2.2.2.3 Dvofaktorska motivacijska teorija (Herzberg)

Frederick Herzberg je v svoji študiji preučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka in pri tem ugotovil, da je vse motivacijske faktorje mogoče razdeliti v dve skupini – med higienike in motivatorje. Za higienike je značilno, da same ne spodbujajo ljudi k aktivnosti. V to skupino spadajo nadzor, odnos do vodje, plača, delovne razmere, status, politika podjetja, varnost pri delu, odnos do sodelavcev. Njihova vloga je, da odstranjujejo neprijetnosti in tako ustvarjajo pogoje za motiviranje. Higieniki so na nek način samoumevni. Če niso ustrezno urejeni, povzročajo nezadovoljstvo, če so, pa le redko kdaj povzročajo zadovoljstvo. Motivatorji vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu na drugačen način. Zaposlene namreč neposredno spodbujajo k delu. Predstavljeni so kot spodbujevalci in instrumenti vodenja, saj imajo nalogo zviševanja zadovoljstva in povečanja učinka. Med motivatorje spadajo odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost, razvoj. Če teh v podjetju ni, ne povzročajo nezadovoljstva, temveč samo nenavzočnost zadovoljstva (Kramar Zupan 2009, 160–161; Treven 1998, 117–118).

Iz vidika managerjev je ta teorija pomembna zato, ker lahko za motiviranje zaposlenih uporabijo dve vrsti sredstev – higienike, s pomočjo katerih lahko odpravijo nepotrebne napetosti in usmerijo človekovo aktivnost k delu, in motivatorje, s pomočjo katerih lahko izzovejo reakcijo ali aktivnost pri posameznikih. Tako v primeru, ko je zaposleni nezadovoljen na svojem delovnem mestu, manager to popravi tako, da izboljša higienike, če pa želi povečati učinkovitost zaposlenih, pa mora izboljšati motivatorje (Treven 1998, 118).

2.2.2.4 Teorija X (McGregor)

Teorija X izhaja iz trditve, da se želi človek izogniti delu, če je le to mogoče. Teorija tako pravi, da je ljudi potrebno siliti k delu, da je nad njimi potreben stalni nadzor in da jim je potrebno groziti s kaznimi. Le tako naj bi dosegli tisto, kar se od njih zahteva in pričakuje. Kadar je le mogoče, ljudje bežijo pred odgovornostjo in iščejo formalna navodila za delo (Vila in Kovač 1997, 95). Teorija trdi, da povprečni ljudje želijo biti vodeni in imeti varnost. Izogibati se želijo odgovornosti, njihove ambicije pa so nizke (Aydin 2012, 25).

2.2.2.5 Teorija Y (McGregor)

Teorija Y predpostavlja ravno nasprotno kot teorija X. Temelji namreč na trditvi, da so ljudje načeloma pridni delavci, ki z zadovoljstvom radi delajo, pri tem pa potrebujejo le usmerjanje in možnosti, da lahko pokažejo svojo ustvarjalnost (Veber Rasiewicz 2008, 28). Ta teorija temelji na naslednjih podmenah (Gostiša 1996, 34):

- Povprečen človek inherentno ne sovraži dela, le-to je lahko celo vir zadovoljstva.
- Poleg kontrole in grožnje obstajajo tudi drugi načini doseganja organizacijskih ciljev. Če ljudje verjamejo v zastavljene cilje in se poistovetijo z njimi, so zmožni sami kontrolirati in usmerjati svoje delo.
- Povprečen človek si zna sam naložiti in sprejemati odgovornost ter, izogibanje odgovornosti pa je posledica izkušenj in ne inherentna lastnost človeka.
- Inovativne sposobnosti niso privilegij izbrancev, temveč so široko razporejene po vsej populaciji.
- Intelktualni potencial povprečnega človeka v sodobnem industrijskem življenju je samo delno izkoriščen.

Iz te teorije lahko povzamemo, da se problemi kažejo zaradi nepripravljenosti managerjev za izkoriščanje človeškega kapitala v dobro organizacije in ne v ljudeh ter njihovem odporu do dela. McGregor tako podaja rešitev, da se zaposlene vključi k sodelovanju pri odločitvah in da se jim dodelijo odgovorna dela in izzivi, ki jim bodo dali motivacijo za delo (Gostiša 1996, 34).

2.2.2.6 Teorija Z

Teorija Z je nasprotje teoriji X in teoriji Y, saj izhaja iz predpostavke, da bodo ljudje postali delavni takrat, ko jim bodo zgradili ustrezne vrednote. Ljudje naj bi bili zato pri svojem delu vestni in marljivi, svoje delo pa skušajo opraviti čim bolj kvalitetno in ustvarjalno. Iz tega izhaja, da je za človeka medsebojno delovanje pomembna vrednota, da je nagnjen k dobrem in

slabem in da ga namere spodbujajo, razum pa motivira (Veber Rasiewicz 2008, 28). S svojimi nadrejenimi in sodelavci si želijo ustvariti intimne delovne vezi. Takšni ljudje imajo visoko potrebo po podpori s strani podjetja in zelo cenijo delovno okolje, ki družino, kulturo, tradicijo in socialne institucije dojema kot delu enakovredne. Zelo razvit imajo tudi občutek za red in disciplino, moralno obligacijo, da trdo delajo ter občutek za kohezijo s svojimi sodelavci. Lahko se jim zaupa, da bodo opravili delo po svojih najboljših sposobnostih, vse dokler lahko zaupajo managementu, da jih bo podpiral in skrbel za njihovo dobrobit (Aydin 2012, 25).

2.2.2.7 Kontrolna teorija ali teorija izbire (Glasser)

Teorija izbire je razlaga človeškega vedenja, ki odgovarja na vprašanje, zakaj ljudje nekaj počnejo oziroma kaj motivira njihovo vedenje. Ta teorija ljudi vidi kot osebe, ki jih vodijo temeljne potrebe, pred katerimi nimajo premora. Vedenje pojmuje kot orodje, s katerim bodo ljudje prevzeli nadzor nad svetom, da zadovoljijo svoje potrebe (Nelson-Jones 2011, 175–179). Kontrolna teorija ali teorija izbire temelji na petih genetsko prirojenih temeljnih človeških potrebah (Nelson-Jones 2011, 176; Veber Rasiewicz 2008, 33–34).

- Preživetje, kamor sodijo potrebe po hrani, skrbi za zdravje, socialno varnost, ohranitev vrste in podobno.
- Ljubezen in pripadnost, ki se kaže v doživljanju starševske in partnerske ljubezni, nato pa kot potreba pripadnost med vrstniki, prijatelji, sodelavci, organizaciji.
- Moč ali priznanje se kaže v tem, ali posameznika ostali poslušajo in ravnavajo v skladu z njegovimi željami. Da bodo zadovoljeni posameznikovi občutki njegove vrednosti in samozavesti, morajo doživljati potrditev svojega dela.
- Svoboda je za doživljanje smiselnosti zelo pomembna, saj kadar imajo ljudje občutek svobode pri delu, občutijo, da lahko v določenem okviru možnosti sami izbirajo, kaj bodo počeli in svoje delo dojemajo kot smiselno.
- Zabava je razumljena kot genetsko pogojena nagrada za učenje.

Iz te teorije izhaja, da kadar je posameznik zmožen zadovoljiti večino svojih potreb, takrat ima nadzor nad svojim življenjem. Kot že samo ime teorije pove, ima posameznik možnost, da se sam glede na svoje želje, cilje in izkušnje odloči, katero potrebo bo najprej zadovoljil (Veber Rasiewicz 2008, 35).

2.2.3 Učinkovito motiviranje zaposlenih v sodobni organizaciji

Učinkovito motiviranje zaposlenih je zelo pomembno za uspešnost podjetja, saj motivirani zaposleni dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani (Kušar 2014, 11).

Poslovna uspešnost podjetja je dokazano odvisna od pripravljenosti zaposlenih in njihovih hotenj, zato je motiviranje zaposlenih ena izmed pomembnejših tem pri managerjih. Managerji morajo pozorno izbrati motivacijska sredstva in programe za spodbujanje zaposlenih. Povezovati morajo poslovne in individualne cilje posameznikov ter njihove individualne potrebe, saj bodo le tako izbrali primerne motivacijske mehanizme (Svetic 2010). Zaposlene na delovnem mestu motivirajo zanimivo delo, primerna oprema in strokovna podpora, da svoje delo lažje opravljajo, dobra plača, možnosti za razvijanje osebnih sposobnosti, varnost zaposlitve in da je njihovo delo v podjetju pomembno in opazno (Kušar 2014, 13). Na podlagi tega naj bi managerji v podjetju (Svetic 2010):

- zaposlenim zagotavljali nenehne izzive pri delu, saj kljub temu, da ima organizacija zaposlene različne ljudi, takšne, ki si želijo opravljati le rutinske naloge in za katere je plača glavni vir stimulacije, imajo med zaposlenimi tudi takšne, ki želijo dosegati visoke delovne učinke in začrtane cilje, zato jim mora organizacija omogočiti izzive, kjer bodo lahko pokazali, kaj znajo, saj tako delujejo v dobro same organizacije;
- vključevali zaposlene k odločanju o svojem delu z vidika prispevka k organizacijskim ciljem, saj se motiviranost za delo poveča, če so zaposleni seznanjeni s poslovno politiko in cilji organizacije, če pa imajo možnost sodelovati pri odločanju o svojem delu in izboljšavah oziroma če imajo neko odgovornost, so opolnomočeni in če je vzpostavljeno vodenje s cilji, so še posebej zavzeti za delo;
- dajali zaposlenim možnosti za razvoj in uporabo svojih kompetenc, saj se v primeru, če je zaposlenim omogočeno, da v konkretni situaciji preizkusijo svoja znanja, sposobnosti, spretnosti, potem le-to uporabijo za reševanje delovnih nalog in se tako lahko z delom dokažejo (Svetic 2010), v podjetju zato iščejo nove metode treninga in v sklopu tega organizirajo razna izobraževanja in usposabljanja (Kušar 2014);
- omogočali komuniciranje in učinkovit prenos informacij, saj s pomočjo komuniciranja poteka prenos vizije in ciljev med organizacijo in posameznikom, obenem pa lahko vodstvo le na tak način preverja, ali so zaposleni informacije pravilno razumeli;
- uvajali timsko delo (tam kjer lahko), saj tako lažje obvladujejo kompleksne poslovne procese, imajo večjo produktivnost, boljšo kakovost izdelkov ali storitev, izboljšujejo

konkurenčno prednost, imajo možnost uvedbe participativnega načina vodenja, večjo avtonomijo zaposlenih do večjega motivacijskega učinka pri zaposlenih;

- omogočali plačilo za dobro opravljeno delo, saj ima sistem nagrajevanja velik motivacijski naboj, če temelji na delovni uspešnosti;
- dajali možnost osebne rasti in delovne kariere, saj z načrtnim razvojem karier lahko pomagajo najbolj perspektivnim kadrom zagotoviti poklicno, karierno in osebno rast, ki bi jih privedla do samouresničenja, ki ga pravzaprav omogoča delo, za katerega je posameznik usposobljen in ga rad opravlja ter ima možnosti za napredovanje (Svetic 2010).

Na motivacijo vplivajo zlasti določeni dejavniki, med katerimi so jasna opredelitev strukture podjetja ter delovnega mesta, fizično izražena hierarhična urejenost podjetja in razlike v moči, razvoj informacijskega sistema, pri katerem je pomembna predvsem kredibilnost in dostopnost do informacij, stil vodenja, ki se ga podjetje poslužuje, plačni sistem in sistem drugih povračil, možnosti dodatnega izobraževanja ali usposabljanja in posameznikov razvoj, sistem zaposlovanja in sistem participacije zaposlenih tako v politiki podjetja kot tudi pri tehnoloških procesih (Kavčič v Malačič in drugi 1995, 115).

V praksi največkrat uporabijo naslednje motivacijske programe: prilagajanje delovnih nalog in oblikovanje delovnih mest, opolnomočenje zaposlenih, vodenje s cilji, prepoznavanje dobro opravljenega dela in plačilo glede na rezultate dela, nagrajevanje za dobro delo v timu, okrepitve, razvoj karier in izobraževanje, delitev dobička, vključevanje zaposlenih v solastništvo, fleksibilen delovni čas (Svetic 2010).

2.2.3.1 Motiviranje različnih generacij zaposlenih

Na trgu dela so zaposleni ljudje različnih generacij: »baby boom« generacije (rojeni med letoma 1946 in 1964), generacije X (rojeni med letoma 1965 in 1980), generacije Y/»milenijci« (rojeni med letoma 1980 in 1995) in generacije Z (rojeni od leta 1996 naprej). Te generacije se med seboj razlikujejo tako po prioritetah kot tudi po tem, kaj jih motivira (Brockbank 2016).

Za »baby boom« generacijo je značilno, da jih bolj motivirajo nedenarne nagrade, kot so možnosti za profesionalni razvoj, priznanje za dosežke in ugodnosti na delovnem mestu. Pripadniki generacije X so bolj motivirani za stvari, ki jim omogočajo dobro ravnotežje med delovnim in družinskim življenjem. To so predvsem ugodnosti, povezane z družino, življenjskim stilom, blaginjo podjetja, priznanja za dosežke in možnosti za profesionalni razvoj. Zaposlene, ki sodijo v generacijo Y, najbolj motivirajo stvari, ki so bolj kreativne in tehnološke.

Med te spadajo denar, priložnosti za spoznavanje novih tehnologij, prijazno delovno okolje, kratke in spremenljive ter hitre naloge in možnosti za izražanje kreativnosti ter mnenja. Generacijo Z pa bolj motivira to, da so slišani in da so enakopravni. Za to generacijo so značilni še drugi motivatorji, kot so spoštovanje, socializacija zunaj delovnega okolja, sheme varčevanja denarja, mentorstvo (Brockbank 2016).

2.2.4 Nagrajevanje

Eden izmed psiholoških stimulatorjev za delo poleg plače je tudi nagrajevanje. Z njim želijo v podjetju zaposlene stimulirati za doseganje organizacijskih ciljev v specifičnem okolju, s specifičnimi vrednotami in specifično kulturo. Zaradi tega mora strategija nagrajevanja nujno izhajati iz organizacijske strategije in biti razvidna kot del strategije upravljanja s človeškimi viri (Marzel 2000, 350). Nagrajevanje zaposlenih je vezano na vrednost, ki jo imajo zaposleni za podjetje (Armstrong 2002, 3). V podjetjih skušajo določiti višino plače, ki bo delavcem omogočila normalno življenje, obenem pa bo vplivala na njihovo zavzetost za delo. Na delavčevo zavzetost za delo poleg višine plače vpliva tudi razlog za to (Lipčnik 1998, 208).

Nagrajevanje v podjetju ima dve pomembni vlogi, in sicer neposredno motiviranje zaposlenih, saj tako vlagajo več truda v svoje delo, podjetje pa lahko tako lažje prepozna njihove sposobnosti. Druga vloga nagrajevanja je posreden vpliv na večjo predanost zaposlenih podjetju, samoiniciativnost in motiviranost zaposlenih, ki imajo občutek, da so pravično nagrajeni za svoj trud (Auer Antončič in Antončič 2010, 118).

Vodilni želijo v podjetjih oblikovati sistem nagrajevanja, ki bo najbolj ustrezal tako njim kot tudi zaposlenim. Sistem nagrajevanja predstavlja usklajeno politiko, procese in prakso podjetja, da lahko nagradijo svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti ter pristojnosti in glede na njihovo tržno ceno (Armstrong 2002, 4; Lipčnik 1998, 191). Sistemi nagrajevanja so multidimenzionalni in procesi, ki določajo nagrade, so lahko tako pomembni kot nagrade same (Heneman 2002, 237). Oblikujejo ga v okviru filozofije nagrad, strategije in politike, ob vsem tem pa mora vsebovati tudi dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu ter druge oblike nagrad (Armstrong 2002, 4; Lipčnik 1998, 191).

Sistem nagrajevanja je za mnoga podjetja pomemben dejavnik za pridobivanje, ohranjanje in motiviranje zaposlenih (Auer Antončič in Antončič 2010, 117). Celotni sistem nagrajevanja tvorijo finančne nagrade (fiksna in variabilna plača), ugodnosti pri delu, nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežki, osebni razvoj ...) in velikokrat tudi sistem nagrajevanja

uspešnosti. Sistem nagrajevanja je lahko sestavljen iz različnih elementov (Armstrong 2002, 4; Lipičnik 1998, 191–192):

- iz procesov merjenja, pri katerih se najpogosteje vrednoti delo, posameznik in njegovo delo, poleg pa tudi ugodnosti pri delu;
- iz motiviranja, pri katerem se pojavi vprašanje, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi, če bo podjetje uporabilo finančne ali nefinančne nagrade;
- iz dodatkov, ki zajemajo nagrade za različne vloge, ki jih ljudje igrajo pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti in izkušnje;
- iz sistemov nagrajevanja, ki morajo delovati sinhronizirano pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije kot celote;
- iz postopkov vzdrževanja sistema nagrajevanja, ki varujejo učinkovitost in prožnost delovanja sistema ter razvoj posameznikovega odnosa do plače.

Smiselno je, da podjetje oblikuje svoj sistem nagrajevanja (in tudi druge prakse v povezavi s človeškimi viri), saj bodo tako uspešnost podjetja zvišali nad industrijsko povprečje. Če bodo sistem nagrajevanja le posnemali od drugega podjetja, bodo uspešnost podjetja le zvišali do industrijskega povprečja (Heneman 2002, 233), zato imajo v podjetjih po navadi izdelano tudi strategijo nagrajevanja, ki predstavlja načela, pravila in smernice sistema nagrajevanja v prihodnosti v podjetju. To je torej poslovni načrt o nagrajevanju v podjetju za naslednja 2 do 3 leta, ki govori o nagrajevanju procesov in praks, ki so povezane z delom in človeškimi viri v organizaciji, organizacijsko kulturo in okoljem, v katerem deluje. Definirana je tudi kot integriran pristop nagrajevanja, ki povezuje organizacijsko strategijo, plačilni sistem in vedenje zaposlenih (Armstrong 2002, 83).

2.2.4.1 Denarno in nedenarno nagrajevanje

Denarne nagrade v večini primerov predstavljajo glavno obliko nagrajevanja. Veliko podjetij želi svoje zaposlene motivirati s plačili, bonusi in drugimi denarnimi nagradami, ki temeljijo na uspešnosti podjetja in posameznika (Lipičnik 1996, 97). Nedenarne nagrade so usmerjene predvsem na zadovoljitev človekovih potreb po priznanju, dosežku, osebni rasti in sprejemljivih delovnih pogojih (Armstrong 2014, 367). Med nedenarne nagrade spadajo tudi napredovanja, izobraževanja, izboljšanje delovnih pogojev, novi pripomočki, potovanja itn. Primeri iz prakse kažejo, da je od načina nagrajevanja pomembnejša pogostost le-tega. Z obliko nagrade je namreč težko zgrešiti, saj je nagrada pozitiven ukrep in tako tudi učinkuje. Torej,

najboljši načini nagrajevanja so tisti, ki so izvedeni dovolj pogosto in ob vseh uspehih, dosežkih in razvojnih napredkih zaposlenih in tudi tisti, pri katerih so merila in pogoji enaki za vse zaposlene (Mihalič 2008, 28).

Tudi denarne nagrade imajo velik motivacijski učinek, a ne tako velikega kot nedenarne. Idealna kombinacija je kombinirana nagrada, ki je med zaposlenimi tudi najbolj zaželeno. Motivacijski učinek denarnih nagrad je dosežen takrat, ko se jih poveže z znanjem, uspehi, produktivnostjo, inovativnostjo in podobno. V okviru nagrajevanja te vrste lahko uporabijo sistem plačila za dosežke, znanja, veščine in druge kompetence, kot so uspešnost, inovativnost, produktivnost in podobno (Mihalič 2010, 35).

Hvaljenje in spodbujanje je potrebno izvajati na vseh zaposlenih, saj bodo zaposleni delali z večjim veseljem. Hvaljenje in spodbujanje potrebujejo tudi tisti zaposleni, ki nad delom kažejo največje navdušenje (Mihalič 2010, 42).

2.2.4.2 Intrinzično in ekstrinzično nagrajevanje

Nagrajevanje delimo tudi na intrinzično oziroma notranje in ekstrinzično oziroma zunanje nagrajevanje. Intrinzično motiviranje je definirano kot opravljanje dela, ki je samo po sebi zanimivo in prijetno. Kaže se v visokokvalitetnem učenju in kreativnosti (Ryan in Deci 2000, 55). Intrinzične nagrade so tiste, ki obstajajo v delu samemu (Mahaney in Lederer 2006). Sem spadajo občutek kompetentnosti, pomembnega prispevka, doseganja inovativnih rezultatov, odgovornosti, pomena za organizacijo, vpliv in osebna rast (Ilič 2002, 939). Zaposleni so bolj motivirani za delo in k podjetju pripomorejo z dobrimi rezultati, ko so ponosni s svojim delom, ko so zadovoljni, ko verjamejo, da bo njihov trud poplačan z uspehom projekta, na katerem delajo in ko je njihovo delo zabavno, zahtevno in nagrajeno (Mahaney in Lederer 2006).

Ekstrinzično motiviranje je definirano kot opravljanje dela, zaradi tega, ker vodi do ločljivega izida (Ryan in Deci 2000, 55). Med ekstrinzične nagrade spadajo nagrade v obliki plače, stimulacij, »fringe benefits⁵«, bonusov ali izplačila nagrade v delnicah (Ilič 2002, 939). Zaposleni so motivirani za delo in produkcijo kvalitetnih rezultatov, ko imajo ponujene in zagotovljene ekstrinzične nagrade, saj jih neuspeh pri prejemu teh nagrad razočara (Mahaney in Lederer 2006).

2.2.4.3 Principi učinkovitega denarnega nagrajevanja na delovnem mestu

Inovacijsko usmerjena podjetja verjamejo, da če bodo delo dobro opravili, bodo nagrade prišle same od sebe (Quinn 1985). Če sistem nagrajevanja temelji na delovni uspešnosti, potem ima

zelo velik motivacijski naboj za zaposlene (Svetic 2010). Pri nagrajevanju zaposlenih je potrebno upoštevati kriterije merjenja delovne uspešnosti – število rešenih zadev, pravilnost odločitev, spoštovanje rokov in posebne delovne dosežke. Če bi se pri nagrajevanju upoštevale le delovne izkušnje, potem nagrajevanje nima smisla, saj ta kriterij ne spodbuja ustvarjalnosti, iniciativnosti, pridobivanja novih znanj in potem takem ne povečuje delovne uspešnosti ter ne pogloblja pripadnosti podjetju (Marzel 2000, 360). V podjetju je potrebno oblikovati model nagrajevanja, ki jim bo najbolj ustrezal. Potrebno je natančno določiti nagrade za posamezne dosežke, saj bodo le tako zadržali najbolj produktivne inovatorje (Quinn 1985).

Čeprav se kot najboljši model nagrajevanja kaže model, ki je kombinacija tako denarnih kot tudi nedenarnih nagrad, ima denarno nagrajevanje še vedno velik pomen, saj ima močan vpliv na zadovoljevanje temeljnih in višjih človeških potreb. Model učinkovitega denarnega nagrajevanja zajema pet ključnih principov. Najprej je potrebno natančno izmeriti delovno učinkovitost zaposlenih. Vsa pričakovanja do zaposlenih in prepovedi morajo biti jasno opredeljena (Aguinis in drugi 2013, 244). Zaradi večje učinkovitosti nagrajevanja naj bi bile nagrade tudi primerne dosežku zaposlenega (Zupan v Malačič in drugi 1995, 139). Usklajeno naj bi bilo tudi njihovo delovanje in strateški cilji organizacije. Metode, ki se uporabljajo za merjenje učinkovitosti zaposlenih, morajo biti standardizirane, pri tem pa se meri tako vedenje zaposlenih, kot tudi rezultat (Aguinis in drugi 2013, 244).

⁵ Fringe benefits so vse koristi oziroma ugodnosti, ki jih lahko posameznik dobi od podjetja v zameno za svoje delo (plača ni vključena) (Kappel 2017).

Drugi princip narekuje, da naj bodo nagrade odvisne od delovne učinkovitosti zaposlenih. Jasno mora biti opredeljeno, da je višina oziroma količina nagrade odvisna od stopnje uspešnosti zaposlenih, pri tem pa je potrebno upoštevati tudi vrednote kulture, iz katere prihajajo zaposleni (Aguinis in drugi 2013, 244). Pri nagrajevanju zaposlenih mora biti poudarek torej vedno na uspehu (Zupan v Malačič in drugi 1995, 139).

Tretji princip je pravočasno nagrajevanje zaposlenih. Čas nagrajevanja in način, kako se nagrado izroči, sta zelo pomembna. V podjetju lahko nagradijo takoj ali ob vnaprej določenih priložnostih (Zupan v Malačič in drugi 1995, 139). Zaposlenim naj razdelijo nagradne točke, ki jih lahko zamenjajo za denar, blago ali storitve. Sistem ocenjevanja uspešnosti naj tudi zamenjajo za sistem upravljanja uspešnosti, ki zajema pravočasno nagrajevanje s stalnim in

rednim ocenjevanjem, povratnimi informacijami in priložnostmi za razvoj. Potrebno je tudi, da v podjetju jasno podajo pojasnilo za vsako nagrado (Aguinis in drugi 2013, 422).

Četrty princip poudarja ohranjanje pravičnosti v sistemu nagrajevanja. Podjetja naj ponujajo le nagrade, ki jih imajo na razpolago, če pa obljubljenih nagrad ne morejo zagotoviti, potem naj pojasnijo razloge za to. V primeru, da povečajo denarne nagrade, naj spremenijo le variabilni del plače in ne osnovo plače. Omogočiti morajo tudi, da imajo vsi zaposleni možnost, da si pridobijo nagrado (Aguinis in drugi 2013, 244). Če bo nagrada v skladu z željami tistega, ki je nagrajen, bo nagrajevanje imelo še večji učinek (Zupan v Malačič in drugi 1995, 139).

Peti princip zagovarja uporabo denarnih in nedenarnih nagrad. Med nedenarne nagrade poleg neekonomskih nagrad, kot so pohvale, priznanja zaposlenim, spadajo tudi nagrade, sestavljene iz raznovrstnega blaga in storitev. Zaposlenim naj bodo omogočene nedenarne nagrade, ki jih potrebujejo, da zadovoljijo svoje potrebe in pri razdeljevanju le teh naj bodo upoštevani principi razdeljevanja denarnih nagrad. Denarne nagrade naj uporabljajo tudi za spodbujanje zaposlenih, kadar prostovoljno sodelujejo v programih nedenarnih nagrad (Aguinis in drugi 2013, 244).

2.3 Poslovna uspešnost

Uspešnost in učinkovitost se v vsakdanjem življenju ne razlikujeta med seboj, vendar med njima vseeno obstaja razlika. Uspešnost (*performance*) se v širšem smislu lahko deli na učinkovitost (*efficiency*) in uspešnost (*effectiveness*) v ožjem smislu s pomenom doseganja zastavljenega cilja (Tekavčič in Megušar 2008, 459–460). Uspešnost pomeni delati prave stvari (Tekavčič in Megušar 2008, 459) in je tudi zunanja značilnost organizacije, ki se jo meri z ugotavljanjem, kaj podjetje doseže z učinki glede na vložke ali potroške (Turk 2006, 247).

Učinkovitost je opredeljena kot notranja značilnost organizacije, da je zahtevana naloga opravljena v določenem času. Merilo za učinkovitost je ugotavljanje, koliko vložkov ali potroškov podjetje potrebuje, da pride do učinkov (Turk 2006, 247). Učinkovitost je opredeljena tudi kot delati stvari na pravi način in način doseganja zastavljenega cilja (Tekavčič in Megušar 2008, 459).

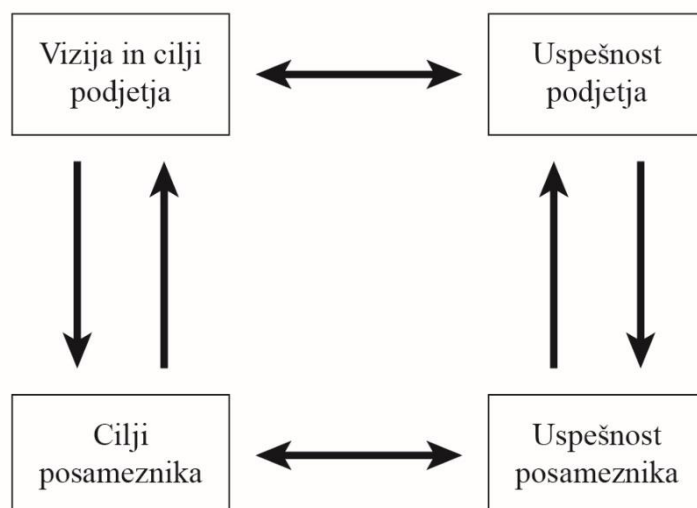
Lahko se zgodi, da je podjetje učinkovito, da proizvaja lastne proizvode ali popolnoma smotrno opravlja tehnično-tehnološke storitve, obenem pa je neuspešno, saj za svoje proizvode ali storitve na trgu ne dosega primernih prodajnih cen. Lahko pa je podjetje neučinkovito, torej

nesmotno pri ustvarjanju poslovnih učinkov, obenem pa uspešno zaradi monopolističnega položaja, ker tako dosega visoke prodajne cene na trgu (Turk 2006, 247–248).

Za najpomembnejši merili uspešnosti poslovanja sta dolgo veljala dobiček in donosnost. V sodobnem poslovnem svetu to ne velja več, saj prevladuje mnenje, da je podjetje uspešno, ko doseže cilje, ki si jih je zastavilo. Poleg uspešnosti je potrebno opredeliti še učinkovitost poslovanja, ki pa se kaže v porabljenih sredstvih in času, potrebnem za dosego nekega cilja. Podjetje si mora zastavljati visoke cilje in tako nenehno povečevati prag pričakovanj in na preizkušnje postavljati svoje sposobnosti, saj bodo v nasprotnem primeru hitro izrinjeni s trga s strani boljših podjetij. Zastavljanje zgolj finančnih ciljev podjetja ni dovolj, saj dolgoročne uspešnosti ne zagotavljajo le zadovoljni lastniki, temveč tudi zadovoljni kupci, zadovoljni zaposleni in vsi drugi, ki so kakorkoli povezani s podjetjem. Ravno zaradi tega so mnoga podjetja sprejela model uravnoteženih kazalnikov uspešnosti, ki uspešnost merijo s strani finančnih rezultatov, poleg pa tudi še z vidika strank (zadovoljstvo strank), notranjih poslovnih procesov (nenehno izboljševanje) ter učenja in rasti (zadovoljstvo zaposlenih, izraba njihovih zmožnosti) (Zupan 2001, 13–14).

Uspešnost posameznika je pogoj za uspešnost podjetja, kar pa spet nazaj spodbuja uspešnost posameznika. Slednja se meri s tem, kako zaposleni dosegajo cilje in ravno zaradi tega je potrebno razmišljati o dvosmernem toku uspešnosti v notranjosti podjetja (Zupan 2001, 14).

Slika 2.2: Dvosmerni tok uspešnosti



Vir: Zupan (2001, 14).

Posameznik, ki v odnosu z drugimi prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev podjetja, je torej osnovna celica vsakega uspešnega podjetja. Uspešno podjetje naj bi tako razvilo dvosmerno učinkovit prenos ciljev in pretok uspešnosti, torej rezultatov oziroma koristi. S tem bi najprej zagotovili prenos vizije in ciljev podjetja do posameznikov, s svojimi pobudami pa spodbudili zaposlene k oblikovanju skupne vizije in ciljev. Tako bodo posamezniki cilje podjetja sprejeli za svoje ter se zavzemali za to, da se te cilji uresničijo. Posameznik in podjetje morata uravnovežiti izmenjavo rezultatov oziroma koristi, ki jih rezultati prinašajo, saj se tako cilji povežejo s tokom uspešnosti. Za podjetje je smiselno, da ima korist od uspešnosti posameznika, ki se kaže v doseganju ciljev in razvoja podjetja, posameznik pa korist od uspešnosti podjetja, ki se kaže v večjih možnostih za doseganje nadaljnje uspešnosti in nagradah za doseženo uspešnost. Skupno sožitje posameznika in podjetja je temeljni pogoj za dolgoročno uspešnost obeh (Zupan 2001, 14–15). Poleg zadovoljevanja interesov zaposlenih in lastnikov pa naj bi uspešno podjetje zadovoljevalo tudi interese kupcev, dobaviteljev, ožje družbene skupnosti, lastne interese personificiranega kapitala (npr. akumulacija) in interese družbenih deležnikov (Gostiša 2001).

Značilnost uspešnega podjetja je tudi, da ima strategijo in notranje strukture ter zmožnost prilagajanja zunanjim priložnostim. Management ima pri tem pomembno vlogo vzdrževanja naravnosti zaradi hitro spreminjajočih se konkurenčnih pogojev, kot sta zastarelost tehnologije in izpad inovacijske sposobnosti. Svoje tehnološko ravnotežje so uspešna podjetja zmožna vzdrževati več let, hkrati pa so v primeru izgube konkurenčnosti zmožna izvajati tudi ostre in razširjene spremembe (Kos 1996, 88). Če podjetje ne zmore v določeni meri

zadovoljevati potreb in interesov svojih zunanjih in notranjih deležnikov, potem v pogojih današnjega gospodarjenja ne more več biti poslovno uspešno (Gostiša 2001).

2.4 Nagrajevanje in inovativnost v podjetju

Nagrajevanje je najboljši način vzpodbujanja inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja zaposlenih. V vsakem podjetju mora biti inovativnost eno izmed ključnih meril uspešnosti posameznika, tima, skupine in podjetja kot celote (Mihalič 2006, 213). Delovni dosežek, v tem primeru govorimo o inovaciji, je funkcija tako denarne kot nedenarne nagrade. Inovator je takrat, ko je ta pričakovana ali dejanska nagrada za njegovo inovacijo višja, bolj motiviran za nadaljnje inoviranje (Ilič 2002, 936). Koristni predlogi za izboljšave, ki jih dajo zaposleni, morajo biti nagrajeni in izpostavljeni glede na stopnjo koristnosti in uporabnosti idej, njihovo kvantiteto, praktično uvedbo in izvedbo, njihovo izjemnost ter glede na njihovo tržno uspešnost in učinkovitost pri generiranju vrednosti (Mihalič 2006, 213).

Optimalno nagrajevanje za spodbujanje inovacij posameznika ali skupine zaposlenih naj bi vključevalo ekstrinzične nagrade, pri katerih ima največjo vlogo plača, in tudi intrinzične nagrade. Vse ekstrinzične nagrade so razumljene kot strošek in investicija v podjetje, kar pomeni, da so tudi investicija v človeške vire za povečanje inovativnosti. Finančne in nefinančne nagrade, ki jih v podjetjih uporabljajo pri pospeševanju ustrezne delovne izvedbe in povečanju želja po doseganju rezultatov v podjetju, lahko predstavljajo »nagrade za odličnost« (Ilič 2002, 940).

Za podjetja so za rast in razvoj pomembni različni dejavniki nagrajevanja, kot so plača, nagrajevanje v obliki bonitet in pohval, možnosti napredovanja, izobraževanje in usposabljanje, stalnost zaposlitve, organizacijsko vzdušje, organizacijska kultura in podobno. Denar in materialne dobrine so namreč kratkoročne in zaposleni se hitro navadijo nanje, zato se njihov prag potreb zviša. Zaradi tega je poleg finančnih nagrad pomembno uvesti tudi nefinančne (Auer Antončič in Antončič 2010, 116).

Finančna nagrada je torej še vedno eden glavnih motivatorjev zaposlenih za inoviranje, če pa le-to v podjetju povežejo še z nefinančnim nagrajevanjem, ima to še večji vpliv na motivacijo zaposlenih. Slovenska podjetja se tako poleg finančnih nagrad poslužujejo še različnih nefinančnih nagrad za nagrajevanje svojih zaposlenih, kot so dodatna izobraževanja, vikendi v termah, uporaba električnega avtomobila, jutranja joga, ustanavljanje lastnih športnih društev, in podobno. Podjetja želijo s takšnim nagrajevanjem predvsem ohraniti in pridobiti nov kader, saj se brezposelnost v Sloveniji niža in so razmere ugodne za zamenjavo službe (Vadas 2017).

3 Empirični del

V empiričnem delu sem opravila intervju z gospo s kadrovskega oddelka, ki dela na področju izobraževanja in inovativne dejavnosti v podjetju X. V podjetju je zaposlena 17 let, ukvarja pa se predvsem z množično inovativno dejavnostjo. Gospa mi je predstavila podjetje in njihov sistem inovativnosti ter nagrajevanja.

Izvedla sem tudi anketo, ki jo je izpolnil del zaposlenih v podjetju in bom s pomočjo informacij, tako iz anket kot intervjuja, odgovorila na raziskovalno vprašanje: *Kakšen vpliv imata nagrajevanje in inovativnost zaposlenih na uspešnost podjetja X?* in ovrgla oziroma potrdila hipoteze, ki sem si jih zastavila na začetku raziskovanja.

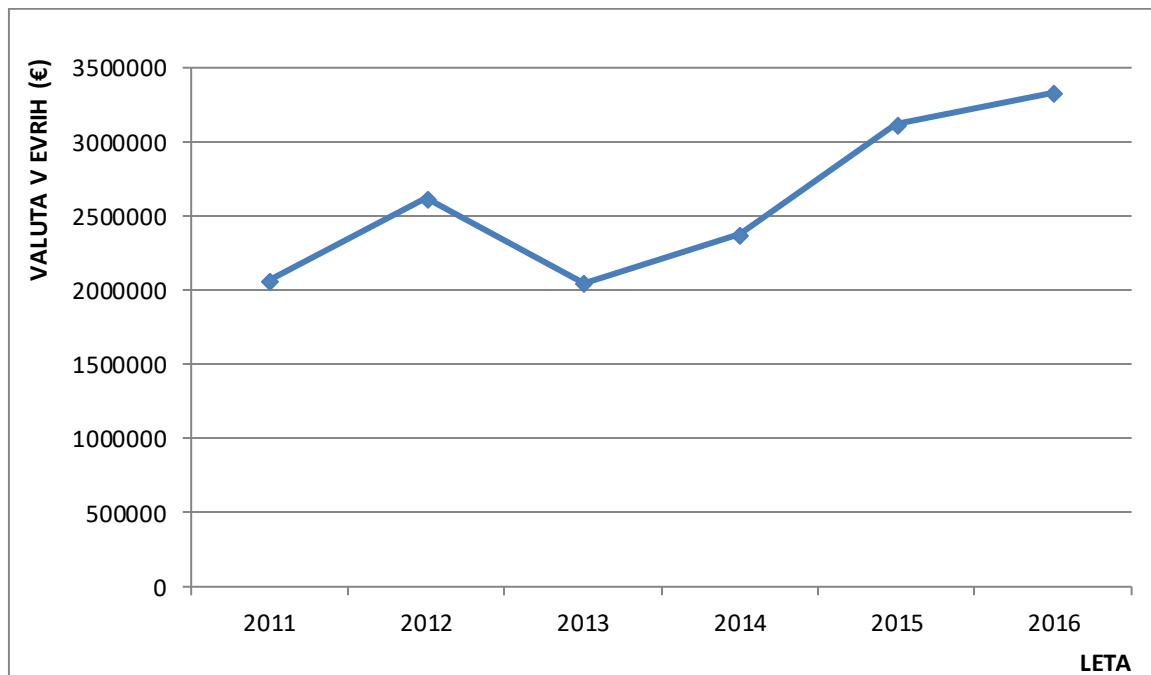
- Hipoteza 1: Nagrajevanje zaposlenih ima vpliv na uspešnost podjetja X.
- Hipoteza 2: Inovativnost zaposlenih ima vpliv na uspešnost podjetja X.
- Hipoteza 3: Moški so bolj inovativni in dajo več koristnih predlogov kot ženske v podjetju X.
- Hipoteza 4: Mlajši so bolj inovativni in dajo več koristnih predlogov kot starejši v podjetju X.
- Hipoteza 5: Bolj izobraženi dajo več koristnih predlogov za inovacije kot manj izobraženi v podjetju X.

3.1 Podjetje X

Podjetje X je eno najbolj prepoznavnih in priljubljenih podjetij na evropskem trgu karavaninga. Svojim uporabnikom že več kot 50 let ponuja proizvode in storitve za prosti čas. Podjetje se ves čas razvija in tako ne samo ohranja, temveč tudi izboljšuje svoj položaj na trgu. To se kaže tudi v tem, da so že večletni prejemniki različnih nagrad, med katerimi so tudi nagrade za inovativnost (B.B.B. 2017; Podjetje X 2017).

Inovacije so v podjetju ključnega pomena. Proizvajajo namreč avtodome, prikolice in vane (kombije, ki jih predelajo v bivalno enoto), vsako leto pa morajo povsem spremeniti 1, 2 ali 3 produkte, pri ostalih pa narediti manjše spremembe. Tako se razvoj v podjetju kar naprej odvija. V podjetju imajo sezonsko proizvodnjo, od junija do julija se zaključuje sezona 2017, od maja naprej je že sezona 2018, od septembra pa glavnina sezone 2018. V enoti Razvoja podjetja obenem že pripravljajo sezono 2019. Tako se v določenem obdobju ukvarjajo kar s tremi sezonami. Zaradi obsežnega dela imajo v podjetju lastni razvojni oddelek, sodelujejo pa tudi z zunanjimi institucijami (B.B.B. 2017).

Graf 3.1: Vlaganje v raziskave in razvoj v podjetju X (v €)



Vir: Podjetje X (2017).

Da imajo v enoti Razvoja veliko dela, kažejo tudi podatki o vlaganju v raziskave in razvoj v podjetju X. Leta 2012 so vlaganje povečali glede na leto prej, nato pa vložek leta 2013 zmanjšali, saj je od leta 2013 trajala gospodarska kriza, ki je povpraševanje po izdelkih in storitvah, ki jih ponuja podjetje X, zelo zmanjšala, saj si zaradi razmer na trgu niso smeli privoščiti prevelikih vlaganj. Od leta 2014, ko se je že končala gospodarska kriza, pa podjetje vlaganje v razvoj samo povečuje. To pomeni, da zaposleni v Razvoju dobijo na razpolago več sredstev, s katerimi lahko iščejo najboljše rešitve za podjetje.

Zavedajo se, da so vrednote rdeča nit uspehov podjetja, da so vez med ljudmi ter konkurenčna prednost in hkrati tudi dodana vrednost podjetja. Tako so njihove vrednote timsko delo, znanje in inovativnost, zadovoljstvo strank in zaposlenih ter pozitivna komunikacija na vseh ravneh v podjetju, odgovornost pri doseganju skupnih ciljev, medsebojno spoštovanje, poštenost, strpnost in vztrajnost (Podjetje X 2017).

Vizija podjetja je dolgoročna rast in razvoj podjetja. V prihodnosti želijo postati eden vodilnih globalnih proizvajalcev izdelkov in ponudnikov storitev za prosti čas (Podjetje X 2017).

3.2 Prijava inovativnih predlogov v podjetju X

V podjetju imajo oblikovan sistem inovativnosti in nagrajevanja le-te. Inovativnost delijo v dve skupini – množična inovativnost, v katero prispevajo svoje predloge vsi zaposleni, in profesionalna inovativnost, ki se razvija v okviru razvojnega sektorja in v okviru razvojnega inštituta v podjetju. Na razvojnem inštitutu sta dva zaposlena, odvisno od zahtev določenega projekta pa se potem vključujejo tudi ostali sodelavci iz različnih področij (B.B.B. 2017).

Vsak zaposleni lahko anonimno ali neanonimno, kadarkoli želi, poda inventivni predlog za izboljšave preko obrazca. V brošuri, ki jo dobi vsak zaposleni, so tudi objavljeni predlogi področij, na katere se naj nanašajo inventivni predlogi. Zaposleni lahko podajo predlog za izboljšave tudi na področje, ki ni podano kot smernica. Ta obrazec nato oddajo fizično v nabiralnik ali preko e-pošte na kadrovskega oddelka oziroma ga oddajo svojemu nadrejenemu. Postopek obravnave inventivnega predloga vodi kadrovskega oddelka v podjetju. Ustrezna strokovna služba poda tudi strokovno mnenje o inventivnem predlogu. Vsak inventivni predlog obravnava posebna komisija za inovativno dejavnost, ki pregleda predloge, jih torej obravnava in oceni. Ta komisija se praviloma sestaja enkrat mesečno in takrat pregledajo vse predloge. Sistem jim dobro deluje, vendar imajo občasno težave predvsem s pridobivanjem povratnih informacij, saj je Razvoj zelo zaseden in ne morejo vedno v roku podati informacij. Čas, v katerem komisija za inovativno dejavnost obravnava predloge, je odvisen od zahtevnosti samega predloga, predlagatelj pa je o tem obveščen v najkrajšem času. Za samo uvedbo in implementacijo inventivnega predloga so odgovorne strokovne službe v podjetju (B.B.B. 2017; Podjetje X 2017).

Štiri leta nazaj je podjetje uvedlo sistem vitke proizvodnje in ustanovili še eno vzporedno komisijo za male koristne predloge, katere proizvodnja lahko sama reši. Če gre za večje inventivne predloge, pri katerih je potrebno mnenje ostalih strokovnih služb, gre predlog na glavno komisijo za inovativno dejavnost (B.B.B. 2017).

3.3 Sistem nagrajevanja inovativnih predlogov v podjetju X

Inventivne predloge v podjetju delijo na dve skupini – na izračunljive predloge in neizračunljive predloge. Pri izračunljivih predlogih je višina nagrade vezana na ustvarjeni prihranek inventivnega predloga in izračunana po formuli, ki je zapisana v Navodilu o delu komisije za obravnavo inventivnih predlogov. Pri tem upoštevajo, kako je zaposleni inventivni predlog razdelal, ali je dal samo idejo ali je že nakazal kakšno rešitev, na katerem delovnem mestu je (nižje kot je, večjo ima nagrado, ker je moral v delo vložiti več energije in časa kot nekdo, ki

ima višjo izobrazbo) in kakšen je prihranek. Tiste inventivne predloge, kjer se ne da izračunati prihrankov oziroma bi to vzelo preveč časa, pa uvrščajo med neizračunljive predloge, ki so nagrajeni po naslednji tabeli (B.B.B. 2017; Podjetje X 2017).

Tabela 3.1: Denarne nagrade za neizračunljive predloge

Neizračunljivi predlogi	Denarna nagrada
Sugestija	10 €
Uporabna ideja	20 €
Zelo enostavni koristni predlog	30 €
Enostavni koristni predlog	50 €
Koristni predlog	80 €
Zahtevni koristni predlog	150 €
Inovacija velikega pomena	300 €
Inovacija izrednega pomena	450 €

Vir: Podjetje X (2017).

Kadar gre za majhne koristne predloge, so nagrade določene s strani komisije za majhne koristne predloge. Za te predloge dajo določene manjše nagrade, glavni komisiji pa posredujejo samo potrditev nagrade. Vse nagrade, ki si jih zaposleni dodatno zaslužijo, so izplačane pri plači (B.B.B. 2017).

Poleg finančnega nagrajevanja imajo v podjetju tudi nefinančno nagrajevanje. Nekaj časa so izbirali inovatorja meseca in inovatorja leta, sedaj pa že nekaj časa ni bilo nekih večjih predlogov, tako da inovatorja leta niso imeli, saj bi potemtakem naziv inovator leta izgubil pomen. Ko pa so bolj opazne in večje ter pomembnejše inovacije, potem določijo inovatorja meseca in v določenih primerih tudi inovatorja leta. Poleg denarne nagrade in naziva dobi inovator še diplomu ter predstavitev v internem gradivu. Podajanje inventivnih predlogov prinese tudi nekaj bonus točk pri napredovanju. Vsi inovatorji, ki dobijo kakršnokoli nagrado za inventivne predloge, so objavljeni na oglasnih deskah po podjetju. Tam je napisano, kdo je dobil nagrado in višina le-te (B.B.B. 2017).

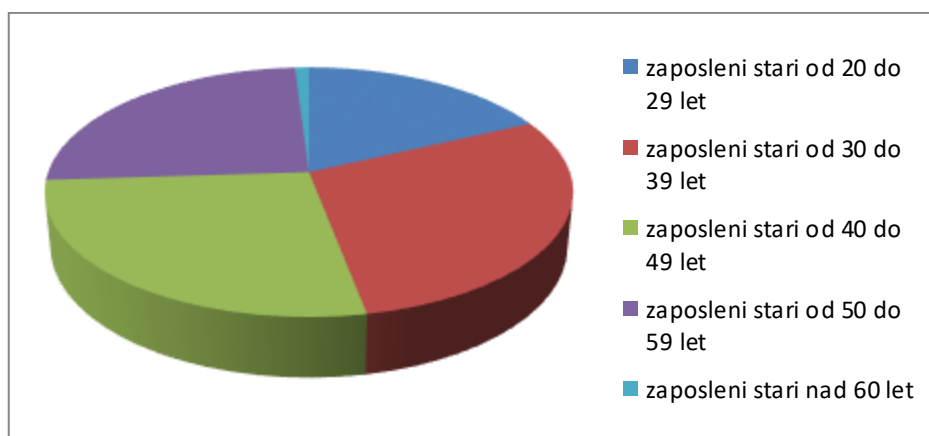
Na kadrovskem oddelku spremljajo tudi realizacijo inventivnih predlogov. Že dolgo spodbujajo množično inovativno dejavnost, na kar so zaposleni že navajeni. Sistem je potrebno vsakih nekaj let malo spremeniti, saj se ljudje že kar nekako ustalijo in potem jih je potrebno

spodbuditi. Vsako leto preko anket spremljajo zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, v katerih jih tudi sprašujejo, ali so zadovoljni s sistemom nagrajevanja in inovativnosti, z nagradami in podobno (B.B.B. 2017).

3.4 Zaposleni v podjetju X

V podjetju X je bilo 30. 6. 2017 zaposlenih 954 ljudi. Od tega je bilo 69,7 % moških in 30,3 % žensk. Njihova povprečna starost je 39,2 leti. Največ zaposlenih (27 %) sodi v kategorijo od 30 do 39 let. 27 % zaposlenih sodi v kategorijo od 40 do 49 let, 25 % zaposlenih sodi v kategorijo od 20 do 29 let, 18 % zaposlenih sodi v kategorijo starih od 50 do 59 let in le 1 % zaposlenih sodi v kategorijo zaposlenih starih nad 60 let (B.B.B. 2017).

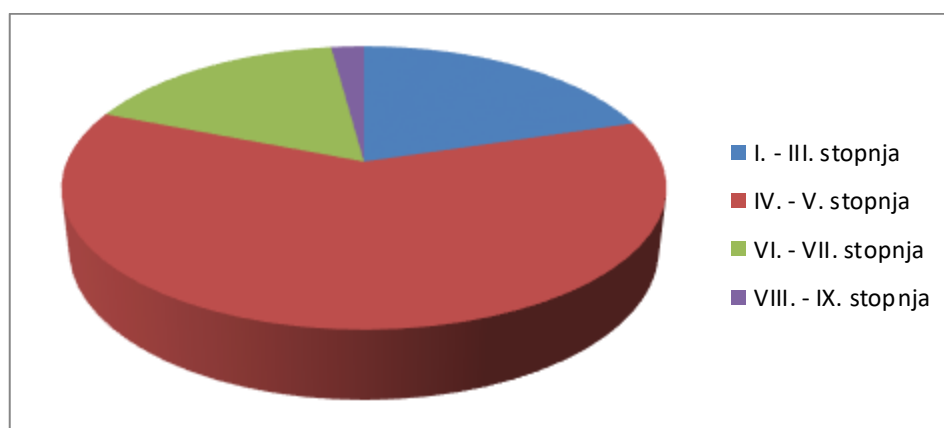
Graf 3.2: Zaposleni v podjetju glede na starostno strukturo



Vir: B.B.B. (2017).

Največ ljudi v podjetju ima IV. ali V. stopnjo izobrazbe (580 zaposlenih), potem I., II. ali III. (193 zaposlenih), nato VI. ali VII. (161 zaposlenih) in najmanj VIII. ali IX stopnjo (20 zaposlenih) (B.B.B. 2017).

Graf 3.3: Zaposleni v podjetju glede na izobrazbeno strukturo



Vir: B.B.B. (2017).

Pri podajanju inovativnih predlogov obstajajo razlike med moškimi in ženskami, mlajšimi in starejšimi ter med bolj izobraženimi in manj izobraženimi. Te informacije sem pridobila predvsem z intervjujem, nekaj pa tudi z anketami. Anketo je izpolnilo 33 zaposlenih v podjetju X, kar je premajhen vzorec, da bi lahko rezultate posplošila na vse zaposlene, zato mi je pri iskanju razlik med zaposlenimi v podajanju inovativnih predlogov pomagal predvsem intervju z gospo, zaposleno v podjetju X.

Izmed 33 zaposlenih, ki so izpolnili anketo, je bilo 15 žensk in 18 moških. Med njimi so bili 3 rojeni do leta 1964, katere uvrščamo v »baby boom« generacijo, 19 je bilo rojenih med letoma 1965 in 1980 in jih uvrščamo v generacijo X in 11 je bilo rojenih med letoma 1980 in 1995, kar jih uvršča v generacijo Y. Predstavniki generacije Z, rojeni od leta 1996 naprej, niso rešili ankete. Po izobrazbeni strukturi ima največ anketirancev VI. stopnjo izobrazbe (27 zaposlenih), 5 pa jih ima V. stopnjo izobrazbe.

V anketi sem preko vprašanj iz spodnje tabele ugotavljala, kakšna so stališča zaposlenih do inovativnosti v podjetju X:

Tabela 3.2: Odgovori anketirancev o inovativnosti v podjetju X

Vprašanja o inovativnosti v podjetju X	Odgovori anketirancev		
	Da	Ne	Ne vem
Ali mislite, da v podjetju dajo velik poudarek na inoviranje?	33 (100 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
Ali zbirajo koristne predloge zaposlenih za inovacije?	31 (93,9 %)	0 (0 %)	2 (6,1 %)
Ali ste vsi seznanjeni s tem?	30 (90,9 %)	1 (3,0 %)	2 (6,1 %)
Ali obravnavajo vse predloge za inovacije, ki jih dajete zaposleni?	26 (78,8 %)	0 (0 %)	7 (21,2 %)
Ali vas želja po uspešnosti spodbuja k temu, da dajete predloge za inovacije?	26 (78,8 %)	7 (21,2 %)	0 (0 %)

Ugotovila sem, da je inovativnost v podjetju X ključnega pomena in da se tega zavedajo tudi zaposleni. V podjetju si tudi prizadevajo, da so zaposleni s tem seznanjeni in jih k inovativnosti tudi spodbujajo. Le redki (6,1 %) ne vedo, kako je z inovativnostjo v podjetju. Zaposleni so tudi seznanjeni s samim sistemom inovativnosti in večino anketirancev (78,8 %) k dajanju predlogov za inovacije vodi želja po uspešnosti.

S pomočjo vprašanj iz spodnje tabele sem tudi ugotavljala, kakšna so stališča zaposlenih do nagrajevanja v podjetju X.

Tabela 3.3: Odgovori anketirancev o nagrajevanju v podjetju X

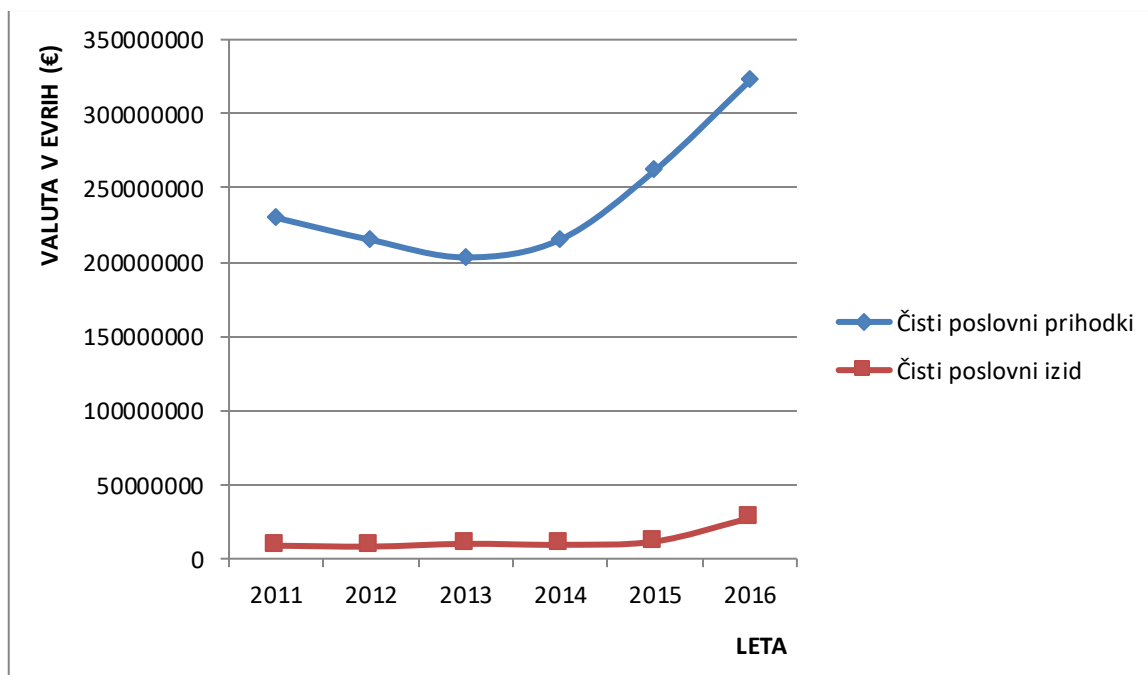
Vprašanja o nagrajevanju v podjetju X	Odgovori anketirancev		
	Da	Ne	Ne vem
Ali ste zaposleni nagrajeni za koristne predloge za inovacije?	31 (93,9 %)	0 (0 %)	2 (6,1 %)
Ali so nagrade nefinančne?	4 (12,1 %)	25 (75,8 %)	4 (12,1 %)
Ali so nagrade finančne?	31 (93,9 %)	0 (0 %)	2 (6,1 %)
Ali vam finančne nagrade pomenijo več kot nefinančne?	23 (69,7 %)	6 (18,2 %)	4 (12,1 %)
Ali vas nagrajevanje spodbuja k temu, da date več predlogov za inovacije?	21 (63,6 %)	9 (27,3 %)	3 (9,1 %)
Ali se vam zdijo finančne nagrade dovolj visoke?	6 (18,2 %)	20 (60,6 %)	7 (21,2 %)

Tudi z nagrajevanjem v podjetju je večina (93,9 %) anketirancev seznanjena. Zaposleni vedo, da imajo finančne nagrade za koristne inovativne predloge v podjetju, ne vedo pa, da imajo tudi nedenarne nagrade. Nagrad, kot so diploma za inovatorja meseca, diploma za inovatorja leta, predstavitev inovatorja meseca ali leta v internem gradivu, objava nagrajenih na oglasnih deskah in bonus točke pri napredovanju, ne dojemajo kot nefinančne nagrade, zato 75,8 % anketirancev misli, da nefinančnih nagrad nimajo. Večini (69,7 %) anketirancem finančne nagrade pomenijo več kot nefinančne in nagrajevanje anketirancev spodbuja k temu, da dajo več inventivnih predlogov. Čeprav ima podjetje X razdelan sistem nagrajevanja, ki temelji na prihrankih, skoraj 61 % anketirancev misli, da ima podjetje prenizke finančne nagrade.

3.5 Poslovna uspešnost podjetja X

Poslovna uspešnost vsakega podjetja je pogoj za obstoj na trgu. Podjetje X je uspešno podjetje, ki zadnja leta vztrajno veča svoje poslovne prihodke⁶ in poslovni izid⁷ (Podjetje X 2017).

Graf 3.4: Čisti prihodki iz prodaje in čisti poslovni izid v podjetju X



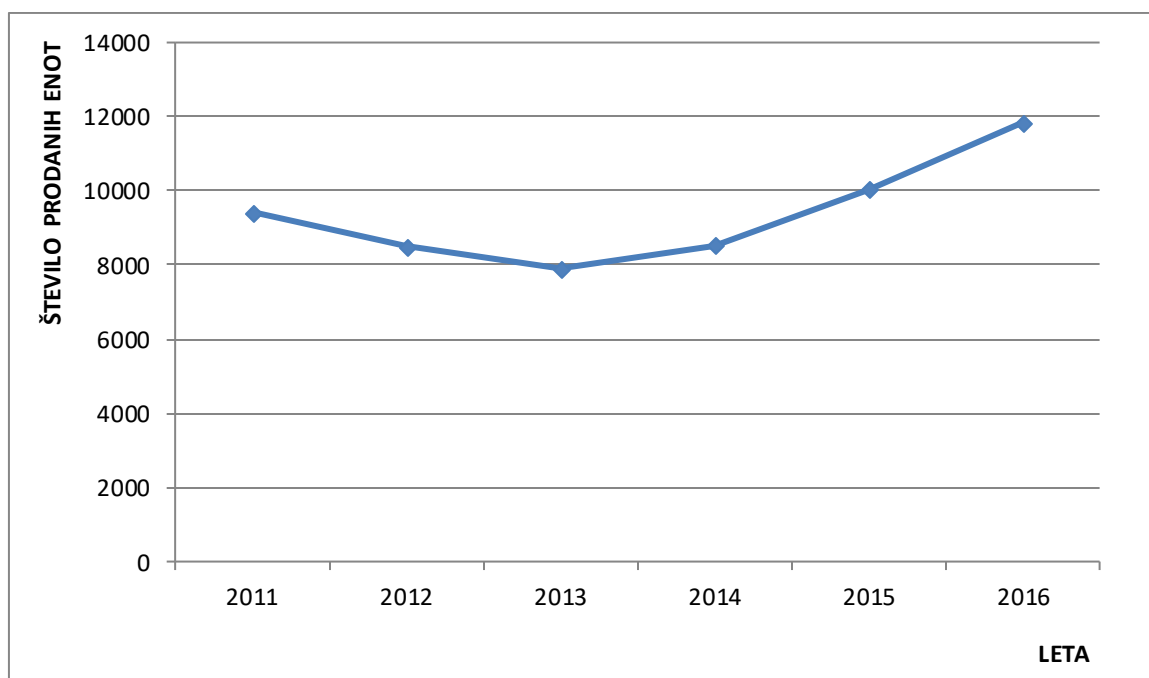
Vir: Podjetje X (2017).

Podjetju X so od leta 2011, ko je gospodarska kriza že trajala, do 2013, ko se je gospodarska kriza končala, upadali čisti poslovni prihodki. Poslovni izid je leta 2012 upadel, v letu 2013 se je dvignil, leta 2014 pa zopet upadel. Od leta 2014 naprej pa so tako čisti poslovni prihodki podjetja kot tudi čisti poslovni izid podjetja rasli. Podobno krivuljo rasti, kot čisti poslovni prihodki, je imelo tudi število prodanih enot v podjetju X.

⁶ Poslovni prihodki predstavljajo najprej podajano vrednost v nekem obračunskem obdobju prodanih poslovnih učinkov, torej proizvodov, storitev in trgovskega blaga (Turk 2006, 150).

⁷ Poslovni izid je razlika med prodajno ceno poslovnega učinka in njegovimi lastnimi stroški (Turk 2006, 149).

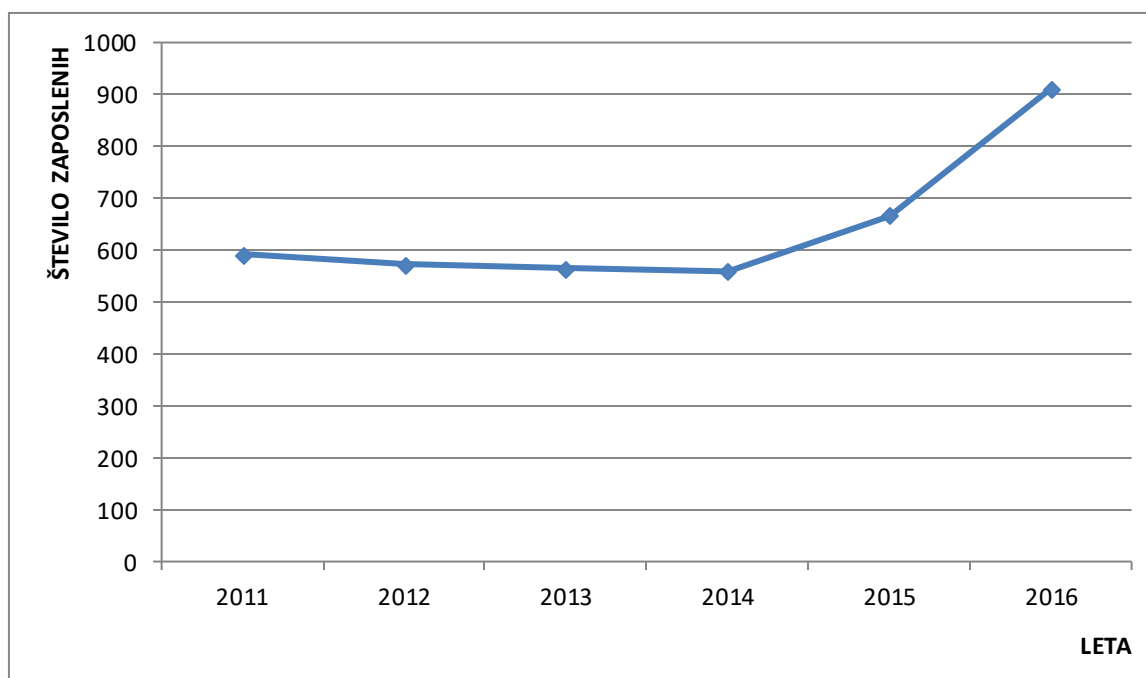
Graf 3.5: Število prodanih enot v podjetju X



Vir: Podjetje X (2017).

Število prodanih enot je od leta 2011 do leta 2013 upadalo in po letu 2013 zopet začelo rasti. Zaradi povečanega obsega prodaje je bilo podjetje X prisiljeno zaposliti tudi več delavcev.

Graf 3.6: Število zaposlenih v podjetju X



Vir: Podjetje X (2017).

Od leta 2011 do leta 2014 je število zaposlenih v podjetju X upadalo, nato se je potreba po delavcih povečala in podjetje je začelo zaposlovati vedno več ljudi.

Uspešnost podjetja X se v zadnjih letih kaže v povečevanju čistih poslovnih prihodkov, čistega poslovnega izida, v številu prodanih enot, številu zaposlenih in povečevanju vlaganj v raziskave in razvoj⁸. Podjetje si je zastavilo dobro strategijo rasti, katere rezultati se že kažejo. Na evropskem gospodarskem trgu produktov in storitev za prosti čas so se razmere začele izboljševati, podjetje X je postalo bolj prepoznavno, povpraševanje po njihovih izdelkih in storitvah pa se je začelo samo povečevati.

V nalogi me je zanimalo predvsem, kakšen vpliv imata nagrajevanje in inovativnost zaposlenih na uspešnost podjetja X, kar je bilo tudi moje raziskovalno vprašanje, iz katerega izhajata tudi prvi dve hipotezi (*Hipoteza 1: Nagrajevanje zaposlenih ima vpliv na uspešnost podjetja X.*, in *Hipoteza 2: Inovativnost zaposlenih ima vpliv na uspešnost podjetja X.*).

⁸ Glej Graf 3.1, str. 38.

Odgovor na raziskovalno vprašanje in ti dve hipotezi sem v anketi iskala s pomočjo vprašanj *Ali mislite, da nagrajevanje vpliva na poslovno uspešnost podjetja X?* in *Ali mislite, da inovativnost vpliva na poslovno uspešnost podjetja X?* Dobila sem sledeče rezultate.

Tabela 3.4: Odgovori anketirancev o poslovni uspešnosti v podjetju X

Vprašanja o poslovni uspešnosti	Odgovori anketirancev		
	Da	Ne	Ne vem
Ali mislite, da nagrajevanje vpliva na poslovno uspešnost podjetja X?	30 (90,9 %)	2 (6,1 %)	1 (3,0 %)
Ali mislite, da inovativnost vpliva na poslovno uspešnost podjetja X?	32 (97,0 %)	1 (3,0 %)	0 (0 %)

Vsi anketiranci (97 %), razen enega, menijo, da inovativnost vpliva na poslovno uspešnost podjetja X. S tem se strinja tudi intervjuvanka, saj meni, da podjetje brez inovativnosti in razvoja ne bi bilo uspešno in bi postopoma izginilo s trga. 90,9 % anketirancev je mnenja, da tudi nagrajevanje vpliva na poslovno uspešnost. Sogovornica se prav tako strinja z rezultati. Dejala je, da nagrajevanje preko inovativnosti vpliva na poslovno uspešnost. Nagrajevanje namreč spodbuja inovativnost, inovativnost pa je ključna za poslovno uspešnost podjetja X.

3.6 Razlike v inovativnosti in nagrajevanju med zaposlenimi

Raziskovala sem tudi razlike v inovativnosti in nagrajevanju med zaposlenimi v podjetju X. S pomočjo vprašanja iz ankete *Ali dajete predloge za inovacije?* sem iskala potrditev oziroma ovrzbo *Hipoteze 3: Moški so bolj inovativni in dajo več koristnih predlogov kot ženske v podjetju X.* Tako sem dobila naslednje rezultate:

Tabela 3.5: Razlike med inovativnostjo moških in žensk v podjetju X

Ali dajete predloge za inovacije?		
SPOL	Da/Ne	Število anketirancev (%)
Moški	Da	16 (88,9 %)
	Ne	2 (11,1 %)
Ženske	Da	9 (60 %)
	Ne	6 (40 %)

Ugotovila sem, da 88,9 % anketiranih moških daje inventivne predloge in 11,1 % ne. Pri ženskah je razlika med tistimi, ki dajejo in tistimi, ki ne dajejo inventivnih predlogov manjša. 60 % anketirank daje inventivne predloge in 40 % ne. Preko intervjuja sem dobljene rezultate tudi potrdila. Sogovornica je dejala, da so glede na spol moški tisti, ki podajo več koristnih predlogov za inovacije.

S pomočjo enakega vprašanja iz ankete *Ali dajete predloge za inovacije?* sem ugotavljala tudi razliko pri podajanju inventivnih predlogov med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi v podjetju X. Preverjala sem *Hipotezo 4: Mlajši so bolj inovativni in dajo več koristnih predlogov kot starejši v podjetju X.* Glede na generacije, ki so danes na trgu dela, sem združila »baby boom« generacijo in generacijo X in jo poimenovala starejša generacija ter generacijo Y in generacijo Z, katera pri reševanju anket ni imela predstavnikov, v mlajšo generacijo. Dobila sem naslednje rezultate:

Tabela 3.6: Razlike med inovativnostjo mlajše in starejše generacije v podjetju X

Ali dajete predloge za inovacije?		
GENERACIJA	Da/Ne	Število anketirancev (%)
Starejša generacija	Da	19 (86,4 %)
	Ne	3 (13,6 %)
Mlajša generacija	Da	6 (54,4 %)
	Ne	5 (45,6 %)

Ugotovila sem, da je pri starejših anketirancih veliko več tistih, ki dajejo inventivne predloge. Teh je 86,4 % in 13,6 % tistih, ki ne dajejo predlogov. Med mlajšimi anketiranci je tudi več tistih, ki dajejo inventivne predloge, vendar je ta odstotek manjši. Pri mlajših je 54,4 % anketirancev, ki dajejo inventivne predloge in 45,6 % tistih, ki predlogov ne dajejo. Te rezultate mi je potrdila tudi intervjuvanka in dodala, da se to počasi spreminja in da mladi podajajo iz leta v leto več predlogov.

Ker imajo vsi anketiranci opravljeno V. ali VI. stopnjo izobrazbe, relevantnih rezultatov za potrditev ali ovržbo *Hipoteze 5: Bolj izobraženi dajo več koristnih predlogov za inovacije kot manj izobraženi v podjetju X.* nisem mogla dobiti iz njihovih odgovorov. Sogovornica je povedala, da več inventivnih predlogov dajo manj izobraženi, saj so ponavadi tisti, ki so bolj

izobraženi, vključeni v projektno delo in svoje inventivne predloge podajo v dobro samega projekta.

4 Zaključek

V današnjih časih sta inovativnost in inoviranje v podjetju postala zelo pomembna. To je namreč komparativna prednost vsakega podjetja, saj podjetje le-tako lahko ostane konkurenčno na trgu, zato je potrebno na inoviranje v podjetju gledati kot na trajen proces. Kreativnost se kljub stalnemu inoviranju ne izčrpa, ampak pripomore k temu, da se pojavijo nove ideje. Prej je namreč veljalo, da so tehnološka oprema, surovine, velikost podjetja, njegova organiziranost, stili vodenja in podobno, bili njihova komparativna prednost, danes pa je to postal človek. Človek se namreč razvija, izobražuje, razmišlja, nadgrajuje in tako lahko s svojimi idejami dodobra pripomore k uspehu podjetja (Likar in drugi 2006, 142).

V podjetju X se tega dobro zavedajo. Velik poudarek pripisujejo predvsem inovacijam, svojim zaposlenim pa med drugim omogočajo tudi izobraževanja in usposabljanja, da bi pridobili nova znanja, s katerimi lahko oblikujejo nove inventivne predloge.

V diplomski nalogi sem se ukvarjala z inovativnostjo in nagrajevanjem v podjetju X. Zanima lo me je predvsem, kakšne so razlike v inovativnosti in nagrajevanju med zaposlenimi po spolu (moški/ženske), po starosti (starejši/mlajši) in po izobrazbi (bolj izobraženi/manj izobraženi). S pomočjo intervjuja, ki sem ga opravila z gospo iz podjetja X, ki dela na področju izobraževanja in inovativne dejavnosti, ter anket, ki so mi jih izpolnili zaposleni v podjetju X, sem potrdila oziroma ovrgla hipoteze, ki sem si jih zastavila na začetku diplomske naloge.

Prvo hipotezo *Nagrajevanje zaposlenih ima vpliv na uspešnost podjetja X*. in drugo hipotezo *Inovativnost zaposlenih ima vpliv na uspešnost podjetja X*. sem potrdila in hkrati dobila odgovor na raziskovalno vprašanje *Kakšen vpliv imata nagrajevanje in inovativnost zaposlenih na uspešnost podjetja X?* Nagrajevanje in inovativnost imata velik vpliv na poslovno uspešnost podjetja X. V podjetju imajo profesionalno in množično inovativnost in predvsem profesionalna inovativnost je zelo pomembna, saj morajo razvijati nove produkte, da lahko ohranijo in izboljšajo svoj položaj na trgu. Ker je podjetje X manjše podjetje na evropskem trgu, morajo biti še bolj inovativni, če želijo obstati na trgu. Na trgu so poznani kot inovativno podjetje s kakovostnimi produkti za konkurenčno tržno ceno. Ta položaj želijo v prihodnosti tudi ohraniti oziroma ga še izboljšati, kar pa brez inoviranja ne bo uresničljivo.

Nagrajevanje vpliva predvsem na inovativnost in preko inovativnosti tudi na poslovno uspešnost podjetja X. Zaposleni v podjetju X so namreč bolj inovativni, ko vedo, da lahko za to dobijo neko nagrado in bolj inovativni kot so, večjo nagrado dobijo in več pripomorejo k poslovnim uspešnostim.

Tretjo hipotezo *Moški so bolj inovativni in dajo več koristnih predlogov kot ženske v podjetju X.* sem potrdila. V podjetju je zaposlenih več moških in že zaradi tega podajo več predlogov. Veliko jih je zaposlenih predvsem na manj plačanih delovnih mestih, pri katerih je tudi denarna nagrada za inventijski predlog velika motivacija, saj jim je denar zelo pomemben, ker morajo preskrbeti sebe in svojo družino.

Četrto hipotezo *Mlajši so bolj inovativni in dajo več koristnih predlogov kot starejši v podjetju X.* sem ovrgla. Čeprav se to počasi spreminja, so še vedno starejši tisti, ki s svojimi inventivnimi predlogi bolj pripomorejo k uspešnosti podjetja, čeprav prihajajo tudi mlajše generacije, ki so zelo inovativne in se hočejo vedno bolj dokazovati, zato je velika možnost, da se bo to sčasoma tudi spremenilo.

V podjetju so v zadnjih 2 letih zaposlili več kot 200 na novo zaposlenih ljudi, med katerimi je tudi veliko mlajših. Ti še niso dodobra seznanjeni s samim sistemom inovativnosti in sistemom nagrajevanja in tudi to je lahko eden izmed razlogov, da so v podjetju X mlajši manj inovativni kot starejši.

Peto hipotezo *Bolj izobraženi dajo več koristnih predlogov za inovacije kot manj izobraženi v podjetju X.* sem ovrgla. Od bolj izobraženih delavcev se zahteva več inovativnosti in včasih se ne loči, kaj je službena dolžnost in kaj več od tega. Zaposleni so inovativni in si mislijo, da je to njihovo delo in ne podajo predloga, ampak raje hitreje sami opravijo nalogo oziroma delo. Veliko svoje inovativnosti vložijo tudi v projekte, v katerih sodelujejo. Za svoje inovativne predloge niso nagrajeni preko inovativne dejavnosti, ampak preko projektnega dela. Tako potem manj izobraženi ljudje, ki po navadi ne sodelujejo toliko pri različnih projektih in nimajo možnosti, da bi tam podali inventivne predloge, podajajo predloge, ki spadajo med množično inovativno dejavnost. Manj izobraženi delavci so večinoma zaposleni na delovnih mestih v proizvodnji, kjer je potreba po koristnih predlogih večja, kar je lahko tudi eden od razlogov, zakaj podajajo več inventivnih predlogov, ki spadajo v množično inovativnost.

V podjetju imajo dobro urejen sistem inovativnosti oziroma prijave inventivnih predlogov. Sistem tudi dobro deluje, vendar sem mnenja, da bi bil potreben modernizacije. V celoti bi lahko sistem oblikovali elektronsko in bi tako imeli vse predloge preglednejše. Ustvarili bi lahko interno spletno stran, do katere bi imel dostop vsak zaposleni s svojim uporabniškim imenom in geslom. Na tej spletni strani bi lahko oblikovali poseben razdelek o nagrajevanju in inovativnosti, kjer bi vsak zaposleni lahko našel podatke o sistemu nagrajevanja in sistemu inovativnosti. Opisani bi bili vsi postopki od prijave inventivnih predlogov do nagrajevanja le-

teh. Na tej strani bi bil na voljo tudi obrazec za prijavo inventivnega predloga. Zaposleni bi ga lahko rešil in oddal s klikom na gumb. To bi med drugim zmanjšalo število fizično oddanih papirjev, kar pomeni tudi prijaznost do okolja, seznam predlogov bi bil preglednejši, komisiji za inovativno dejavnost pa bi prihranili čas in delo. Tistim, ki nimajo dostopa do računalnika na delovnem mestu, bi lahko omogočili 1 ali 2 uri v tednu, ko lahko predloge oddajo preko računalnikov v računalnici podjetja X. Na tej strani bi lahko predlagatelj inventivnega predloga tudi spremljal, kakšno je stanje njegovega predloga (ali je na čakanju, je sprejet ali zavrnjen) in bil obveščen o morebitni nagradi. Imeli bi lahko tudi poseben zavihek (Realizacija inventivnih predlogov), ki bi bil dostopen vsem zaposlenim in tako bi lahko vsi zaposleni tudi videli, katere inventivne predloge so v podjetju realizirali.

V podjetju X bi morda lahko tudi povečali število inventivnih predlogov. To bi lahko storili z motiviranjem zaposlenih. Vse zaposlene bi morali dodobra spoznati s poslovno politiko in cilji podjetja, jih redno obveščati o spremembah v podjetju in jih mogoče vključevati k odločanju o svojem delu, saj se bodo zaposleni tako počutili kot del podjetja in bodo tako bolj motivirani za iskanje inventivnih predlogov, s katerimi bi pripomogli k uspešnosti podjetja.

Zaposlene bi lahko tudi razdelili v 4 skupine, glede na leto rojstva zaposlenega: »baby boom« generacija (rojeni med letoma 1946 in 1964), generacija X (rojeni med letoma 1965 in 1980), generacija Y/»milenijci« (rojeni med letoma 1980 in 1995) in generacija Z (rojeni od leta 1996 naprej). Generacije se razlikujejo glede na to, kaj jih motivira in to bi lahko v podjetju uporabili v svoj prid. Zaposlenim iz »baby boom« generacije bi lahko zraven denarne nagrade predstavili in ponudili še nedenarne nagrade, ki jim jih njihova ustvarjalnost in inovativnost lahko prineseta, kot na primer možnosti za profesionalni razvoj, ki jim ga bi lahko omogočili s kakšnimi dodatnimi izobraževanji. Generaciji X bi lahko prav tako poleg denarne nagrade omogočili še kakšne ugodnosti povezane z družino ali življenjskim stilom (vikend paket v termah) ali dodatna izobraževanja, preko katerih bi spoznali nove tehnologije. Generaciji Z pa bi, razen denarnih nagrad, morali predvsem dati občutek, da tudi njihovo mnenje nekaj šteje. Omogočiti bi jim morali predvsem sodelovanje z izkušenejšimi, ki bi jih bolj spoznali s samim delom in jih tako bolj povezali s podjetjem.

Podjetje X dobro posluje in raste (svoj tržni delež 6,4 % so iz leta 2015 dvignili v letu 2016 na 6,5 %) (Podjetje X 2017), kar dokazuje tudi to, da so v zadnjih letih zaposlili na novo več kot 200 ljudi. Svoj položaj vedno bolj ohranjajo in izboljšujejo tako na evropskem kot tudi svetovnem trgu, vendar brez inovacij in vlaganj v raziskave in razvoj to ne bi bilo možno.

Tehnologija je ves čas v razvoju in če bi podjetje stagniralo, bi ga druga podjetja počasi izrinila s trga. Tako je kljub dobremu poslovanju podjetja X še vedno prostor za izboljšave in napredek, ki pa jih bodo morali v prihodnosti, če bodo želeli tako dobro poslovati kot sedaj in izboljševati svoj položaj na trgu, tudi uvesti.

5 Literatura

1. Aguinis, Herman, Harry Joo in Ryan K. Gottfredson. 2013. What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons* (56): 241–249.
2. Armstrong, Michael. 2002. **Employee Reward**. Third edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Dostopno prek: Google Books.
3. --- 2013. **How to manage people**. Second edition. London: Kogan Page Publishers. Dostopno prek: Google Books.
4. --- 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edition. London: Kogan Page Limited. Dostopno prek: https://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Armstrong%27s%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf (5. maj 2017).
5. Auer Antončič, Jasna in Boštjan Antončič. 2010. Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast storitvenih podjetij. *Management* 5 (2): 115–130.
6. Aydin, Oya T. 2012. The Impact of Theory X, Theory Y and Theory Z on Research Performance: An Empirical Study from A Turkish University. *International Journal of Advances in Management and Economics* 1 (5): 24–30.
7. B.B.B. 2017. Intervju z avtorico. Novo mesto, 27. julij 2017.
8. Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoko strokovna šola za podjetništvo.
9. Bešter, Janez in Nika Murovec. 2010. *Spremljanje inovativnosti slovenskih podjetij*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja. Dostopno prek: http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DPK/CRPi_2008/CRP_V5-0477_Spremljanje_inovativnosti_slovenskih_podjetij.pdf (14. avgust 2017).
10. Brockbank, James. 2016. *What Motivates Diggerent Generations Of Employee?* Dostopno prek: <http://www.business2community.com/human-resources/motivates-different-generations-employee-01650238#McKjVkcTVgbEwtAM.97> (2. maj 2017).
11. Dovžan, Henrik. 1994. Marketinške ideje: inovativnost in konkurenčne strategije. *Gospodarski vestnik* (13): 62–64.
12. Du Preez, Niek, Louis Louw in Heinz Essmann. 2006. An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability. *Journal of High Technology Management Research* (2006): 1–24.
13. Fosaas, Morten. 2010. *A World of Systems in Christopher Freeman's Research Programme: Tracing the System Approach to Capitalist Evolution and Social Economics*

- in the Spirit of Joseph Schumpeter*. Oslo: Centre for Technology, Innovation and Culture. Dostopno prek: <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/17657/MA-TIKxThesis.pdf?sequence=2> (13. avgust 2017).
14. Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management: Sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: Enotnost; Studio participatis. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/nasa-zalozba/1514.html> (8. avgust 2017).
 15. --- 2001. *Čas je za novo teorijo podjetja in poslovne uspešnosti*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/priloge/ID990406.doc (14. avgust 2017).
 16. Heneman, Robert L. 2002. ***Strategic Reward Management: design, implemenentation, and evaluation***. Connecticut: Information Age Publishing. Dostopno prek: Google Books.
 17. Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 18. --- 2002. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39 (6): 935–951.
 19. Jerovšek, Janez. 1972. *Industrijska sociologija*. Maribor: Založba Obzorja.
 20. Kappel, Mike. 2017. *What Are Fringe Benefits? Patriot Software*. Dostopno prek: <https://www.patriotsoftware.com/payroll/training/blog/fringe-benefits-what-employers-need-to-know/> (9. avgust 2017).
 21. Kavčič, Bogdan. 2014. Mehke inovacije. *IBS Poročevalec* 4 (3). Dostopno prek: <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/55-letnik-4-t-3/197-dr-bogdan-kavi-mehke-inovacije> (26. april 2017).
 22. Kaya, Perihan Hazel. 2015. Joseph A. Schumpeter's perspective on innovation. *International Journal of Economics, Commerce and Management* 3 (8): 25–37.
 23. Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment: Priročnik za mala in velika podjetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 24. Kramar Zupan, Milena. 2009. *Menedžment vs. vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
 25. Kušar, Andreja. 2014. Kako motivirati zaposlene? *Revija za univerzalno odličnost* 3 (1): 10–21.
 26. Kuranchie-Mensah Elizabeth B. in Kwesi Amponsah-Tawiah. 2015. Employee Motivation and Work Performance: A Coparative Study of Mining Companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management* 9 (2): 255–309.

27. Lai, Emily R. 2011. *Motivation: A literature Review*. Dostopno prek: http://images.pearsonassessments.com/images/tmrs/Motivation_Review_final.pdf (28. april 2017).
28. Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
29. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Mahaney, Robert C. in Albert L. Lederer. 2006. The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal* 37 (4): 42–54.
32. Mahdjoubi, Darius. 1999. *Schumpeterian economics and the trilogy of 'invention-innovation-diffusion'*. Dostopno prek: <https://www.ischool.utexas.edu/~darius/17-Schumpeter-innovation.pdf> (5. avgust 2017).
33. Malačič, Janez., France Križanič, Milena Bevc, Bogomir Kovač, Bogdan Kavčič, Nada Zupan, Zvone Vodovnik, Janez Prijatelj, Jože Glazer in Miran Tivadar. 1995. *Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost.
34. Marentič Požarnik, Barica. 2000. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
35. Marzel, Kornelija. 2000. Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa* 37 (2): 348–363.
36. Maslow, Abraham W. 1943. Maslow's Hierarchy of Needs. *Psychological Review* 50 (4): 370–396.
37. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
38. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
39. --- 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
40. --- 2010. *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
41. Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Slovenije (MZZRS). 2012. *Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD)*. Dostopno prek: <http://www.>

- mzz.gov.si/2%2F/gospodarska_diplomacija/slovenija_v_oecd/organizacija_za_gospodarsko_sodelovanje_in_razvoj_oecd/ (9. avgust 2017).
42. Mulej, Matjaž. 2000. *Dialektična in druge mehkosistemske teorije: (podlage za celovitost in uspeh managementa)*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 43. --- 2008. *Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov (podlaga za uresničitev ciljev Evropske Unije glede inoviranja)*. Ljubljana: Korona plus. Dostopno prek: <http://www.inovativnost.net/materiali/clanki/08-dtsim-vsebina.pdf> (15. avgust 2017).
 44. Nelson-Jones, Richard. 2011. *Theory and Practice of Counselling and Therapy*. Fifth edition. London: Sage Publications. Dostopno prek: Google Books.
 45. OECD in Eurostat. 2005. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Third edition. Pariz: OECD Publishing. Dostopno prek: OECDiLibrary.
 46. Perlmutter, Felice D., Darlyne Bailey in F. Ellen Netting. 2001. *Managing Human Resources in the Human Services*. New York: Oxford University Press. Dostopno prek: Google Books.
 47. Podjetje X. 2017. Interni podatki. Novo mesto: interno gradivo.
 48. Pretnar, Bojan. 1995. *Osnove ekonomike tehnologije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 49. Quinn, James Brian. 1985. Managing Innocation: Controlles Chaos. *Harvard Business Review* (5). Dostopno prek: <https://hbr.org/1985/05/managing-innovation-controlled-chaos> (9. avgust 2017).
 50. Ramlall, Sunil. 2004. A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business* 5 (1/2): 52–63.
 51. Rebernik, Miroslav. 1990. *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 52. Ryan, Richard M. in Edward L. Deci. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Sontemporary Educational Psycholohy* 25 (1): 54–67.
 53. Sledzik, Karol. 2013. Schumpeter's view on innovation and enterpreneurship. *Management Trends in Theory and Practice* (april): 89–95.
 54. Služba vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko. 2013. *Sprint – Priporočila z naborom ukrepov za spodbujanje rasti inovativnih podjetij*. Dostopno prek: http://www.bistra.si/wp-content/uploads/2012/09/SPRINT_mjere_slo.pdf (8. avgust 2017).

55. Stanovnik, Peter in Damjan Kavaš. 2004. *Ekonomika tehnoloških sprememb*. Dostopno prek: http://www.ier.si/files/Skripta%20VSP_final.pdf (14. avgust 2017).
56. Svetic, Aleša. 2010. Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji. *IBS Poročevalec* (junij). Dostopno prek: <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-ukinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji-> (26. april 2017).
57. Škafar, Branko. 2010. ***Kakovost v poslovanju: visokošolski učbenik***. Maribor: Doba Epis. Dostopno prek: Digitalna knjižnica Slovenije.
58. Tekavčič, Metka in Alojz Megušar. 2008. Merila uspešnosti poslovanja v sodobnem svetu. *Teorija in praksa* 45 (5): 459–479.
59. Toner, Mehmet, in Ronald G. Tompkins. 2009. Invention, Innovation, Entrepreneurship in Academic Medical Centers. *Surger* 143 (2): 168–171.
60. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
61. Turk, Ivan. 2006. *Uvod v poslovno ekonomiko*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
62. Twiss, Brian C. 1991. *Upravljanje tehnološke inovacije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
63. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
64. Vadas, Petra. 2017. Tako izvozniki motivirajo svoje kadre. *Finance* (165): 14.
65. Varga, Renata. 2003. Teorija motivacije Abrahama Maslowa v humanistični psihologiji. *Socialna pedagogika* 7 (3): 339–360.
66. Veber Rasiewicz, Božena. 2008. *Psihologija dela (Elektronski vir): gradivo za 2. letnik*. Ljubljana: Zavod IRC. Dostopno prek: http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_78EKONOMIST_Psih_dela_Veber.pdf (8. avgust 2017).
67. Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
68. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Priloga A: Intervju

Pozdravljeni! Sem Anja Zorko in sem absolventka na Fakulteti za družbene vede, smer sociologija – upravljanje organizacij, človeških virov in znanja. Trenutno sem v fazi pisanja diplomske naloge z naslovom Vpliv nagrajevanja in inovativnosti zaposlenih na uspešnost podjetja X (študija primera). Ker bi rada bolj podrobno raziskala, kako je s tem v Vašem podjetju, Vas vljudno naprošam, da mi pri tem pomagata in odgovorite na vprašanja v nadaljevanju.

1. Kaj je glavna dejavnost podjetja, v katerem ste zaposleni?
2. Koliko je zaposlenih v podjetju? Koliko je moških in koliko je žensk? Kakšna je njihova povprečna starost? Kakšna je njihova izrazna struktura?
3. Na katerem delovnem mestu ste zaposleni? Kako dolgo ste zaposleni?
4. Inovacije so dan danes zelo pomembne za razvoj podjetij. Kako je v podjetju, v katerem ste vi zaposleni? So inovacije tudi pri vas ključnega pomena?
5. Kako zbirate predloge za inovacije? Imate kakšen poseben sistem? Ali vse predloge, ki jih dobite, obravnavate in kdo lahko poda predloge za izboljšave?
6. Obstajajo razlike med zaposlenimi, kdo da več koristnih predlogov (moški ali ženske, starejši ali mlajši, bolj izobraženi ali manj izobraženi)?
7. Ali so ljudje, ki z dobrimi predlogi za inovacije pripomorejo k podjetju, nagrajeni? Če so, ali je ta nagrada finančna ali nefinančna? So v primeru, če nagrajujete dobre predloge, vsi seznanjeni s tem, da se dobri predlogi nagrajujejo?

8. Ali mislite, da nagrajevanje (predvsem denarno) s časom izgublja učinek in ali to zaposleni dojemajo kot nekaj, kar jim pripada?
9. Ali nagrajevanje vpliva na inovativnost podjetja in njegovo poslovno uspešnost? Kako?
10. Ali mogoče inovativnost vpliva na poslovno uspešnost? Kako?
11. Imate morda kakšne organizacijske sheme, ki ponazarjajo, kako poteka inoviranje v podjetju in kako nagrajevanje? Če imate, bi jih bili pripravljeni deliti z mano?
12. Imate morda podatke, kako je bilo z inoviranjem in nagrajevanjem v Vašem podjetju v preteklem letu? Ali je iz teh podatkov razviden vpliv na poslovno uspešnost?

Že vnaprej se Vam zahvaljujem za Vaš čas in odgovore ter vas lepo pozdravljam v upanju, da se v primeru, če bom potrebovala še kakšno pomoč, lahko obrnem na Vas.

Lep pozdrav,

Anja Zorko

Priloga B: Anketa

Pozdravljeni! Sem Anja Zorko in sem absolventka na Fakulteti za družbene vede, smer sociologija – upravljanje organizacij, človeških virov in znanja. Trenutno sem v fazi pisanja diplomske naloge z naslovom Vpliv nagrajevanja in inovativnosti zaposlenih na uspešnost podjetja X (študija primera). Ker bi rada bolj podrobno raziskala, kako je s tem v Vašem podjetju, Vas vljudno naprošam, da mi pri tem pomagata in odgovorite na vprašanja v nadaljevanju.

1. Spol (označi):

- Moški

- Ženski

2. Katerega leta ste se rodili?

- Do leta 1964.

- 1965–1980.

- 1980–1995.

- Od 1996 naprej.

3. Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- Nedokončana osnovna šola.

- Osnovna šola.

- Nižje poklicno izobraževanje (2-letno).

- Srednje poklicno izobraževanje (3-letno).

-Gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje.

- Višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program.

- Visokošolski strokovni in univerzitetni program.

- Magisterij stroke.

4. Inoviranje v podjetju

	Da.	Ne.	Ne vem.
Ali mislite, da v podjetju pripisujejo velik poudarek inoviranju?			
Ali zbirajo koristne predloge zaposlenih za inovacije?			
Ali ste vsi seznanjeni s tem?			
Ali obravnavajo vse predloge za inovacije, ki jih dajete zaposleni?			
Ali dajete predloge za inovacije?			
Ali Vas želja po uspešnosti spodbuja k temu, da dajete predloge za inovacije?			

5. Nagrajevanje v podjetju

	Da.	Ne.	Ne vem.
Ali ste zaposleni nagrajeni za koristne predloge za inovacije?			
Ali so nagrade nefinančne?			
Ali so nagrade finančne?			
Ali vam finančne nagrade pomenijo več kot nefinančne?			
Ali vas nagrajevanje spodbuja k temu, da podate več predlogov za inovacije?			
Ali se vam zdijo finančne nagrade dovolj visoke?			

6. Izobraževanje v podjetju

	Da.	Ne.	Ne vem.
Ali se izobražujete/usposabljate v sklopu podjetja?			
Ali se udeležite več kot 5 izobraževanj/usposabljanj na leto?			
Ali so izobraževanja/usposabljanja, ki se jih udeležite, koristna in vam pomagajo pri delu?			

7. Poslovna uspešnost podjetja

	Da.	Ne.	Ne vem.
Ali mislite, da nagrajevanje vpliva na poslovno uspešnost podjetja?			
Ali mislite, da inovativnost vpliva na poslovno uspešnost podjetja?			

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Hvala za sodelovanje.