

## Vpliv nagrajevanja na inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih

Polona Sladič\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
polonasladic02@gmail.com

### **Povzetek:**

**Namen in originalnost:** Pomembno je, da v organizaciji vzpostavijo način nagrajevanja, ki v največji meri spodbuja zaposlene k inovativnosti. Ali je način nagrajevanja odvisen od spola, zakonskega statusa in izobrazbe? Ali je denarna nagrada največja spodbuda za zaposlene za inovativnost?

**Metoda:** Kvalitativna metoda, anketni vprašalnik, ki bo zajemal 12 vprašanj in obdelava rezultatov s frekvenčno porazdelitvijo.

**Rezultati:** Rezultati v raziskavi so pokazali, da je način nagrajevanja odvisen od spola, zakonskega statusa in višine izobrazbe, medtem ko ne moremo z gotovostjo trditi, da je denarna nagrada najboljša motivacija za inoviranje in ustvarjalnost.

**Družba:** Mnenje zaposlenih lahko spremeni način nagrajevanja za inovacije v organizacijah in s tem pomaga organizaciji k večji konkurenčnosti. Zaposleni so bolj zadovoljni in produktivnost se poveča.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava je potekala samo v dveh organizacijah in bi jo bilo potrebno izvesti še v nekaj drugih.

**Ključne besede:** inovacija, inovativnost, motivacija, nagrajevanje.

## 1 Uvod

Porajajo se nam različna vprašanja, vezana na dejstvo, da so organizacije premalo inovativne: Kakšna organizacija je inovativna organizacija? Kako organizacije inovirajo? Kakšno vlogo imajo pri tem zaposleni in organizacijska kultura, kakšno organizacijska struktura in ne nazadnje organizacijsko okolje?

Da bi inovacije celovito razumeli in njihov potencial popolnoma izkoristili za povečanje konkurenčnosti, je treba upoštevati njihove različne razsežnosti. Inovacija je zelo širok pojem, ki lahko predstavlja začetek proizvodnje novega blaga, izboljšanje starega izdelka, uvajanje novih proizvodnih metod, odpiranje novih trgov, odkrivanje novih virov surovin, izvajanje organizacijskih sprememb itd.

Nekatere inovacije izboljšujejo učinkovitost že uveljavljenih industrij in jim s tem povečujejo konkurenčnost, druge pa lahko vodijo k ustanavljanju povsem novih industrij. Z večjimi naložbami v raziskovanje in razvoj je pričakovati, da bo prišlo še do intenzivnejše inovacijske dejavnosti. Visoko izobražena in dobro usposobljena delovna sila je ključna za povečanje konkurenčnosti podjetja.

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto / received: 18. maj 2016; revidirano / revised: 20. junij 2016; sprejeto / accepted: 18. julij 2016.

Invenzijsko-inovacijska dejavnost lahko daje rezultate le v organizaciji, v kateri so prisotni vsaj temeljni elementi inovativne organizacije. Ključno vlogo pri izgradnji inovativne organizacije ima vodstvo organizacije. Slednje sprejema najpomembnejše odločitve v organizaciji in v njegovih rokah je torej tudi odločitev o tem, ali bo gradilo prihodnost podjetja zgolj na podlagi ekonomike stroškov ali pa na podlagi inovacij. Z jasno vizijo, definiranimi cilji in strategijo podjetja daje zaposlenim osnovne smernice o namenu in pomenu ter načinu konkuriranja podjetja na podlagi inovacij. V rokah vodstva je tudi določitev organizacijske strukture, ki lahko spodbuja ali pa zavira procese inoviranja. Najpomembnejši element takšne organizacije so vsekakor ljudje – njihovi zaposleni. Ti so s svojo ustvarjalnostjo nujen, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešnost inovacijske dejavnosti. Organizacijska kultura in klima, načini komuniciranja, učinkovito timsko delo, razvoj in izobraževanje zaposlenih ter odprtost organizacije v njeno okolje so dodatni dejavniki, ki odločilno vplivajo na uspešnost inovacijske dejavnosti. S svojo vsebino so tudi nepogrešljiv in sestavni del vsake inovativne organizacije. Uspešnost inovacijske dejavnosti torej temelji na prepletanju organizacijske kulture, struktur, procesov in ljudi, ki razvijajo okolje za ustvarjalnost in inovativnost.

Sposobnosti, znanje in intelektualni potencial je mogoče iz zaposlenih izvabljeni s stimulativnim nagrajevanjem, tako imenovanim sistemom denarnih in nedenarnih nagrad, usmerjenim v nagrajevanje inovativnih dosežkov zaposlenih (Ilič, 2001, str. 174)

Namen članka je predstaviti teoretične okvirje inovativnih organizacij in raziskati kakšen vpliv imajo spol, status, izobrazba na sistem nagrajevanja, ki spodbuja njihovo inovativnost.

Z anketo bomo poskušali ugotoviti kakšen je način nagrajevanja, ki najbolj spodbudi zaposlene k inovativnosti.

S pomočjo omenjene metodologije bomo preverjali hipotezi:

- Spol, zakonski status in izobrazba zaposlenih vplivajo na način nagrajevanja
- Denarna nagrada je za zaposlene največja spodbuda za inoviranje

## **2 Teoretična izhodišča**

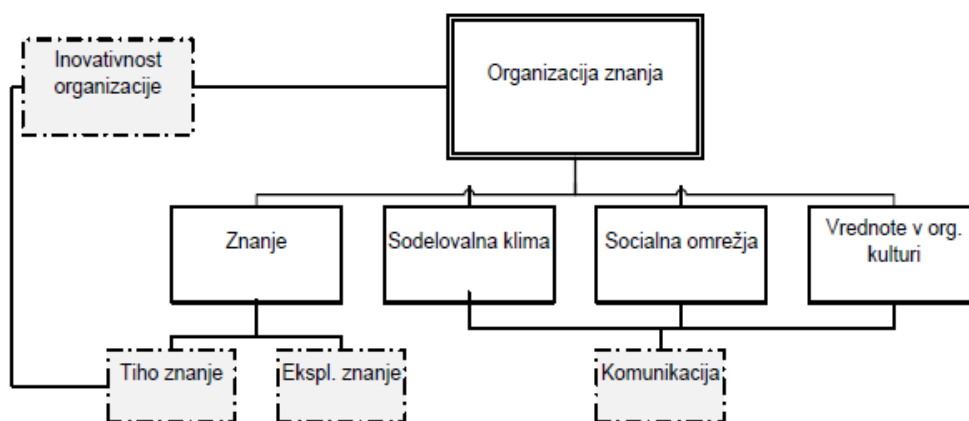
### **2.1 Kaj je inovativnost**

Inovativnost v organizaciji je miselnost, ki prežema zaposlene in ki je del procesov v organizaciji. Ne da se je doseči z navodili ali pa zgolj napisanim načrtom, kar je prikazano na sliki 1:

- temelj ustvarjanja novega znanja je seveda znanje – tako tiho znanje zaposlenih kot eksplicitno znanje v organizaciji.
- da znanje lahko prehaja med zaposlenimi, je potrebna primerna, sodelovalna klima, zaradi katere so zaposleni pripravljeni aktivirati in deliti svoje tiho znanje.

- tiho znanje se prenaša skozi družbene interakcije po socialnih omrežjih.
- stalnost sodelovanja zaposlenih pa lahko zagotovimo le skozi vrednote vodstva, ki jih reflektirajo v organizacijsko kulturo. Najpomembnejši dejavnik pri prenosu znanja pa je uspešna komunikacija.
- na podlagi procesov aktivacije, prenosa in ustvarjanja znanja razvijamo (tako vodstvo kot zaposleni) organizacijo znanja.
- dinamičen proces sprememb, aktivacije, prenosa in ustvarjanja znanja pomeni razvijanje inovativnosti v organizaciji. (Kejžar, 2011, str. 53)

Pri tem igra ključno vlogo tiho znanje zaposlenih ter vodstvo s svojimi ukrepi, odločitvami in komuniciranjem.



Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na inovativnost organizacije (vir: Kejžar, 2011, str. 53)

## 2.2 Definicije osnovnih pojmov

V strokovni literaturi najdemo različne definicije osnovnih pojmov, ki se pojavljajo na področju inoviranja.

Invencija predstavlja novo, obetavno zamisel s potencialom, da bo postala koristna. Nanaša se lahko na nov proizvod, storitev, proces ali sistem; npr.: industrijski proizvod, design, izboljššan način dela, varnost pri delu ipd. Vsaka ideja še ni invencija.

Invencijo lahko opredelimo kot zamisel o novem izdelku ali procesu in obdelavo detajlov v bistveni, a neizoblikovani obliki.

Potencialna inovacija označuje tisto stopnjo razvoja invencije v smeri k inovaciji, ko ima novost že vse lastnosti, potrebne za praktično uporabnost. Potrebno je še poiskati odjemalce, da bo dala koristi odjemalcem avtorjem.

Potencialna inovacija je torej vmesna stopnja med invencijo in inovacijo.

Inovacija je po definiciji avtorjev Likarja, Križaja in Faturja (2006, str. 31) nov ali bistveno izboljššan 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.

Izdelki, storitve ali postopki morajo predstavljati novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da so novi na trgu. O inovaciji odločajo odjemalci. O inovaciji lahko govorimo, kadar gre za nekaj »novega«: novi proizvodi, novi procesi, nove prodajne poti, nove pogodbene oblike, novi reklamni izdelki.

Novo pa je tisto, kar je kakovostno različno od obstoječega. OECD definira inovacije kot »prvo uporabo znanosti in tehnologije za nov namen s komercialnim učinkom in kot tisto, kar vodi do ustvarjanja novega proizvoda ali do znižanja proizvodnih stroškov za že znane proizvode.« (Likar, 2001, str. 17)

Oslo priročnik, ki določa smernice za zbiranje in obdelavo podatkov na mednarodni ravni, opredeljuje inovacijo kot implementacijo novega ali izboljššanega proizvoda (proizvoda ali storitve), procesa, novosti na področju trženja ali novega načina organizacije poslovanja, metod dela ali odnosov z zunanjim okoljem (OECD, 2005, str. 46).

Za Druckerja (1992, str. 28) je inovacija specifično orodje podjetnika, sredstvo, ki ga uporablja za spremembe kot priložnost za nek drugi posel ali storitev. Najprej nastane invencija (ideja, ki ima potencial, da postane inovacija), nato potencialna inovacija, ki pomeni uporaben, a še ne nujno donosen oz. koristen nov domislek. Šele zadnji v inovacijski verigi je inovacija, to je vsaka dokazana koristna novost.

S pojmom invencija/inovacija je tesno povezan tudi pojem inovativnost.

Inovativnost je sposobnost za razvoj invencij in njihovo uveljavitev, ki se odraža v konkretnih rezultatih – inovacijah (Likar, Križaj in Fatur, 2006, str. 31).

Invencijsko-inovacijska dejavnost je širok pojem in ne vsebuje le raziskovalne in razvojne dejavnosti, temveč tudi nakup strojev in opreme za proizvodnjo tehnološko novih ali izboljšanih izdelkov oz. storitev; nakup patentov, licenc, blagovnih znamk, modelov, znanja in izkušenj, industrijski inženiring, industrijsko oblikovanje; izobraževanje zaposlenih zaradi uvedbe tehnološko novih ali izboljšanih storitev in postopkov; trženje novih izdelkov in storitev.

### **2.3 Inovativna organizacija**

Inovativno podjetje v smislu obvladovanja sprememb opredeljuje tudi Drucker (Drucker, 2007). Organizacije v družbi znanja pri svojem delovanju spreminjajo znanje v dodano vrednost proizvodov in storitev preko izboljšav v proizvodnji in stalnem inoviranju. Svoj način delovanja prilagajajo upravljanju sprememb in inoviranju, v svojo lastno strukturo vpeljujejo management sprememb. Naravnane so k sistematičnemu opuščanju uveljavljenih, običajnih proizvodov, storitev in procesov, medosebnih odnosov in organizacijskih struktur, ustvarjanju novih ter izboljševanju obstoječih. (Drucker, 2007, str. 51).

Po Shepardu (1967) organizacijo lahko poimenujemo »inovativna« takrat, ko se je naučila narediti nekaj drugače, pri čemer išče in implementira nove, drugačne procese in ideje. Inovativno organizacijo lahko definiramo tudi kot organizacijo, ki spremeni določene korake na poti do novosti. Inštitut za produktivnost organizacij je tudi raziskoval, kaj je značilno za inovativne organizacije. Poleg organizacijske strukture in okolja, se osredotoča predvsem na organizacijsko kulturo, ki jo gradi kar nekaj dejavnikov. Inovativne organizacije tako spodbujajo kreativnost svojih zaposlenih, tehnologija jim omogoča boljše sodelovanje in delitev znanja, prav tako pa inovativne organizacije verjamejo, da poudarjanje inovativnosti kot organizacijske vrednote spodbuja inovativnost pri zaposlenih, kreativnost njihovih vodij pa se prenaša na zaposlene. Gradnja inovacijske kulture v organizaciji še vedno poteka tudi preko nagrajevanja inovativnosti zaposlenih, kjer organizacija inovacijske dosežke svojih zaposlenih finančno nagraduje in s tem sporoča, da je inovativnost njena organizacijska vrednota. Hkrati tudi uvedba programa inovativnosti spodbuja iskanje novih idej zaposlenih, preverjanje potenciala za uresničitev idej mora biti del procesa, ne nazadnje pa organizacije tudi načrtno zaposlujejo mlade kadre, ki brez večjih delovnih izkušenj izkazujejo določen potencial in kreativnost.

## 2.4 Vrste organizacijskih inovacij

Najprej, referenčni okvir – vrste ali razredi organizacijskih inovacij. Začnemo lahko z definicijo inovativne organizacije, ki je, zelo preprosto, ta, ki je prva izmed števila organizacij, ki naredi nekaj, česar nobena pred tem ni naredila. (Becker, 2011).

Becker (2011) v svojem članku navaja, da je Whistler to definicijo zaostрил s poudarkom, da se lahko inovacija razlikuje od izuma; z nedoločnikoma 'uporabiti' in 'zasnovati'. Prvi, ki uporabi idejo je inovator; in je ali pa ni izumitelj – tisti, ki jo je zasnoval.

Inovativnost je tudi v nasprotju s prilagajanjem. Adaptivno vedenje pomeni odziv na okoljske dražljaje, ki je uspešno v smislu organizacijskega preživetja. Inovacija ni nujno prilagodljiva, kadar pa je, pa je več kot le odgovor na dražljaj. Je prav tako pričakovanje dražljaja kot tudi odziv nanj, še preden se pojavi v okolju. (Becker, 2011).

Ob sprejemu teh misli o inovaciji lahko določimo vrste inovacij, ki se lahko pojavijo v industrijski organizaciji.

Prvič, lahko imamo produktno inovacijo – razvoj popolnoma novega izdelka, spremembe že obstoječega ali kombinacije že obstoječih izdelkov v nove.

Naslednjič lahko imamo tako imenovano procesno inovacijo – inovacijo kjerkoli v organizaciji, ki spreminja način, kako je izdelek proizveden. To vključuje spremembe v obliki administracije, ali relativno velikost administracijske komponente – spremembe, ki lahko vplivajo na proces proizvodnje ravno toliko kot uvedba novih in učinkovitejših strojev.

Tretjič, lahko imamo marketinško inovacijo – inovacijo embalaže, distribucije ali inovacijo v meritvi in predvidevanjem povpraševanja. Vse spremembe v organizaciji, ki so rezultat sprememb v potrebah potrošnikov so marketinške inovacije – kot so spremembe v vedenju in odnosa potrošnikov povzročene s strani organizacije. (Becker, 2011).

S tem referenčnim okvirjem lahko preučimo vprašanja, za katera družboslovci menijo, da so pomembna in vidimo kako lahko vplivajo na izdelek, proces ali trženje inovacij.

Težave/vprašanja, ki so jih raziskovali, spadajo med tri splošne naslove – težave z osebjem organizacije, z njeno strukturo in njenim zunanjim okoljem. (Becker, 2011).

## **2.5 Zaposleni in inovativna organizacija**

Becker (2011) v svojem delu piše, da so pri razpravi o osebju inovativne organizacije, družboslovci obravnavali zadeve, kot so osebna ter službena varnost (job security), izobraževalni procesi, kriteriji odločanja, provokacije in skupinske norme itd. Strinjali so se, da sta tako psihološka varnost kot varnost zaposlitve potrebni za ustvarjalnost. Samo človek, ki je osebno varen, lahko odstopa od skupinskih rešitev in predlaga nov pristop; prav tako je nekakšna varnost delovnega mesta potrebna, preden si človek lahko privošči predlog odklonske rešitve, ki bi lahko razburila različne elemente organizacije. Varnost je kot splošna spodbuda za ustvarjalnost lahko povezati z vsemi tremi kategorijami organizacijske inovacije. Enako je moč reči o raznolikosti izobrazbe v osebju. (Becker, 2011).

Različna izobraževalna vzgoja naj bi bila pozitivno povezana z inovacijami na naslednji način: če bi bilo vsi člani skupine za odločanje v organizaciji izpostavljeni enaki izobraževalni smeri, bi se vsi nagibali k enakim vrstam alternativ kot možnih rešitev.

Eden od teh družboslovcev je menil, da je za inovacijo ključno, ali posameznik uporablja abstraktne ali konkretne kriterije odločanja. Znanstvenik je opazil, da obstaja težnja, da se odloči v korist alternative, ki je podprta z objektivnimi, števničnimi, merljivimi lastnostmi. Alternative, podprte z abstraktnimi kriteriji, ki se nanašajo na nepreverljivo in prihodnost, se ponavadi ne upoštevajo. (Becker, 2011).

Če je, kot trdi Becker, splošna preferenca za konkretno pred abstraktnim, potem bo preferenca gotovo vplivala na predsodke do inovacij. Tukaj lahko morda naredimo koristno razliko.

Ivanko (2012) navaja, da so ideje ljudi široko razprostrane v glavah zaposlenih. Zaposleni v organizaciji imajo veliko idej, če jih spodbujajo, najdejo tudi rešitve, kaj in kako delo in procese izboljšati. Pripravljeni so jih izraziti le v organizaciji z razvito organizacijsko kulturo. Uresničevanje idej, ki bi okrepile konkurenčno sposobnost organizacije in izboljšale njen finančni položaj ter okrepile zadovoljstvo kupcev, je dolgotrajen proces. Najprimerneje je, da organizacije izboljšujejo svojo učinkovitost in uspešnost po sistemu majhnih korakov, ki temelji na sistemu stalnih izboljšav. (Ovsenik, Ambrož v Ivanko, 2012, str. 77)

## 2.6 Predstavitev inovacijske paradigme organizacije

Paradigmo ustvarjalne in inovativne organiziranosti je mogoče izraziti s tremi besedami: proces stalnih izboljšav.

Proces pomeni usmerjenost organizacijskih proučevanj v dinamične oz. v procesne vidike, in ne toliko v statične, strukturne vidike organizacije. Beseda stalnih je izražena s potrebo po nenehnem dopolnjevanju, spreminjanju in prilagajanju organiziranosti organizacije zahtevam kupcev in porabnikov izdelkov ali storitev. Beseda izboljšav pa pomeni, da organizacije izboljšujejo svojo uspešnost po sistemu majhnih korakov, ki temeljijo na sistemu stalnih izboljšav. (Ivanko, 2012, str. 77)

Zaposleni potrebujejo okolje, v katerem lahko sprostitjo svoj ustvarjalni potencial. Izziv za menedžerje inovativnih podjetij je oblikovati ustrezno okolje in organizacijo, ki bosta, poleg tehnoloških inovacij in drugih poslovnih inovacij spodbujala tudi razvoj novih načinov vodenja ter omogočala inoviranje ob hkratnem zagotavljanju učinkovitosti in izrabe obstoječih zmožnosti, prav tako pa razvoj zmožnosti zaposlenih. Menedžment in organizacija, ki omogočata spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti sta pomembna tako v zasebnem kot javnem sektorju, za izkušene praktike in sta hkrati zelo zanimiv ter pomemben predmet preučevanja teoretikov.

V razvitih gospodarskih okoljih predstavljajo inovacije temelj uspešnih in učinkovitih združb. Iskanje in razvijanje novih izdelkov, storitev, tehnoloških postopkov, organizacijskih, upravljavsko-menedžerskih modelov itd., predstavlja osnovo za oblikovanje konkurenčne prednosti v pridobitnih, in povečanje učinkovitosti in kakovosti delovanja v nepridobitnih združbah. Lahko trdimo, da je področje inovacijske dejavnosti nepogrešljiv del sodobnih združb.

Konkurenčnost dosegajo organizacije s svojo ustvarjalnostjo in inovativnostjo, ki pa zahteva drugačno miselnost menedžmenta in vseh zaposlenih. Zahteva po stalnih izboljšavah je izražena s paradigmo stalnih izboljšav. (Ivanko, 2012, str. 134).

Paradigma inovativne organiziranosti (Ivanko, 2012, str. 127):

- Proces stalnih izboljšav,
- čutiti ali pričakovati spremembe in si jih tudi jasno predstavljati,
- opredeliti uspeh glede na povpraševanje okolja,
- postaviti interne procese na relativno ustaljene temelje, ki zagotavljajo preživetje in uspeh v okolju,
- sistematično povečevanje produktivnosti in stalnih izboljšav poslovanja ter merjenje napredka.

### 3 Nagrajevanje zaposlenih za inovativnost

Armstrong meni, da je nagrajevanje zaposlenih prejemanje nagrad za vrednost, ki jo zaposleni predstavljajo podjetju. Podjetje in zaposleni so v odnosu medsebojne menjave, pri čemer zaposleni, v zameno za navzočnost na delu, lojalnost podjetju in opravljanje svojega dela, prejemajo od podjetja nagrade. Spekter nagrad je zelo širok, saj poleg osnovne plače, ugodnosti in napredovanja obstaja še vrsta nefinančnih nagrad, kot so pohvale, soodločanje, odgovornost, samostojnost pri delu, občutek notranjega zadovoljstva in ponosa nad dobro opravljenim delom. Skupek vseh nagrad, ki jih podjetje ponuja, njihov obseg in način, kako jih podeljuje, tvori celoto sistema nagrajevanja, ki pomembno vpliva na stopnjo motiviranosti zaposlenih v določenem podjetju. Torej optimalno nagrajevanje za spodbujanje inovacij zaposlenih vključuje tako denarne kot nefinančne nagrade, pri čemer je vsaka denarna nagrada strošek, lahko pa tudi investicija v človeške vire, pri tem pa imajo nefinančne nagrade lahko dolgoročnejši in globlji vpliv na motivacijo (Baloh 2006, str. 59).

Strategija in sistem nagrajevanja običajno zajemata finančne (materialne) in nefinančne (nematerialne) nagrade. V nasprotju s tradicionalnim nagrajevanjem, kjer vsi prejmejo enake vrste nagrad, DeCenzov in Robbinsonov (Krstič-Florjančič, 2004, stran 21) koncept »cafeteria« omogoča, da si vsak posebej izbere svoj paket ugodnosti, ki ustreza trenutnim potrebam posameznika. DeCenzo in Robbinson razvrščata nagrade na notranje in zunanje. Notranje nagrade predstavljajo zadovoljstvo, ki ga čuti posameznik pri svojem delu. Gre za nagrade, ki izhajajo iz dela, kot so ponos nad delom, ki ga posameznik opravlja, pripadnost določeni skupini, priložnost za izražanje svoje kreativnosti in osebni razvoj. Zunanje nagrade pa vključujejo denar, napredovanje, dodatne ugodnosti pri delu. Medtem ko notranja nagrada nastopi takoj kot posledica posameznikovega vloženega truda, zunanje nagrade kontrolira vodstvo. Zunanje delita naprej na nefinančne in finančne, med zadnjimi pa razlikujeta tiste za uspešnost in tiste, ki temeljijo na članstvu oziroma pripadnosti neki skupini (Krstič-Florjančič, 2004, stran 24).

Denarne nagrade za inovacije so v podjetjih med najpogosteje podeljenimi nagradami. Njihov namen je vsekakor zadovoljiti posameznika, ki tovrstno nagrado prejme, vprašanje je le, ali je zadovoljstvo dolgoročno. V zadnjem času vse bolj prevladuje mnenje, da denarne nagrade nimajo več toliko motivacijskega značaja, kot so ga imele nekoč. Za zaposlene je denarna nagrada za opravljeno delo že kar samoumevna. Neprejetje denarne nagrade pa je za mnogo zaposlenih celo kazen. Denarne nagrade lahko načenjajo medsebojne odnose, saj so zaposleni zanje prisiljeni tekmovati med seboj. V sodelavcih vidijo tekmece, kar pa je v nasprotju z idejo timskega dela. Prava žrtev denarnega nagrajevanja je po mnenju nekaterih ustvarjalnost pri iskanju inovativnih oblik spodbujanja zaposlenih. In kdaj lahko denarna nagrada deluje kot motivator? Kadar je namenjena izključno za izjemne dosežke in trud, ne pa za vsakodnevne rezultate. Prav tako mora biti nagrada zgledna – v občutnem znesku, seveda pa frekvenca prejetja nagrad ne sme biti prepogosta, ampak občasna, npr. za letni uspeh. Torej denarne nagrade motivirajo zaposlene in s tem spodbujajo inoviranje le do določene mere. Nefinančne nagrade imajo namen zagotavljati zaposlenim dostojanstvo in zadovoljstvo



pri opravljenem delu, zagotoviti intelektualni razvoj zaposlenih, spodbujati konstruktivne odnose s sodelavci, oblikovati zahtevne delovne naloge, omogočiti zaposlenim veji nadzor nad delom, podporo vodstva (Krstič-Florjančič, 2004).

Nagrade naj bi bile torej po mnenju mnogih pomemben motivator za izboljšanje inovativnosti in uspešnosti pri delu. Vse ve podjetij bi za ohranjanje konkurenčnosti posvečalo pozornost inovativnosti zaposlenih, zavedajo se, da je dolgoročni uspeh podjetja močno odvisen od uvajanja nenehnih izboljšav in novosti pri izdelkih, storitvah, delovnih in organizacijskih procesih, tehnologijah. Merila za merjenje uspešnosti posameznika po navadi ocenjujejo inovativnost in ustvarjalnost. (Baloh 2006, str. 61).

Z vidika denarnih nagrad inovatorjem v podjetju navaja Lipčnik (Lipčnik, 1998, stran 224) dva programa nagrajevanja:

- program delitve prihrankov; to so posebni bonusi, ki si jih zaposleni zaslužijo zaradi prihrankov, ustvarjenih pri delu, npr. z inovacijami za znižanje stroškov v proizvodnji. Gre za delitev dobička iz stroškovnih prihrankov,
- program delitve dela dobička (profit-sharing) shema predstavlja dobiček od prodaje določene inovacije, ki se razdeli med zaposlene. Tako so zaposleni bolj motivirani za nadaljnje inoviranje. Najbolj znana je denarna oblika delitve dobička. V tem primeru podjetje preprosto razdeli delež dobička (od 15 % do 20 %) med zaposlene v določenih intervalih.

Herzberg je o nagrajevanju zapisal: »Odgovor, da je z vrhunskim materialnim stimuliranjem in nagrajevanjem mogoče doseči prav vse, je, sodeč po večini opravljenih raziskav, naivno poenostavljanje. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes namreč vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si ju predstavljajo na različne načine: nekateri iščejo boljše ravnovesje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi si želijo upoštevanja in uresničenja njihovih idej, tretji zasledujejo strokovni razvoj. Nekateri si želijo delo za več delodajalcev, pohvalo in priznanje, biti slišani in primerno obravnavani. Zato so med dejavniki, ki najbolj zavirajo mobilizacijo "človeškega dejavnika", gotovo preživeli, "čredni" sistemi nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, neprilagojeni tako potrebam današnjih organizacij kot navsezadnje tudi željam in pričakovanjem samih zaposlenih.« (www.dialogos.si)

Inovacija in nagrada sta dva različna pojma, vendar nerazdružljivo povezana in soodvisna drug od drugega. Razvoj novih inovacij je nemogoče pričakovati brez ustreznih spodbud oziroma nagrad, ki jih tako proizvodni delavec kot strokovnjak pričakuje in potrebuje za uspešno in kakovostno delo.

#### **4 Metoda**

Podatke raziskave smo izbrali s pomočjo ankete, ki je vsebovala dvanajst vprašanj. Anketiranih je bilo 64 zaposlenih v dveh proizvodnih podjetjih.

Pri hipotezi 1 smo s pomočjo frekvenčne statistike ugotavljali odvisnost med spolom, zakonski statusom in izobrazbo in načinom nagrajevanja, pri hipotezi 2 pa smo ugotavljali ali je denarna nagrada največja spodbuda za inoviranje.

## 5 Rezultati

V anketi je sodelovalo 38 % moške in 61 % ženske populacije. 86% anketirancev je bilo poročenih ali živijo v izvenzakonskih skupnosti in 14% je samskih. 8 % anketirancev je bilo starih do 30 let, 31% je bilo starih med 31 in 40 let, 44% je bilo starih med 41 in 50 let ter 16% je starejših. Med anketiranci je bilo 25% takšnih, ki so imeli štiri ali petletno srednjo šolo, 42% višjo ali visoko šolo, 17% univerzitetno izobrazbo in 13% specializacijo, magisterij ali doktorat. 5 % anketirancev je zaposlenih do 5 let, 34 % med 6 in 10 let, 8 % med 11 in 15 let, 13 % med 16 in 20 let anketirancev, medtem ko je 41 % anketirancev zaposlenih več kot 20 let. Rezultati so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1. Demografski podatki

Anketno vprašanje		Frekvenca	Odstotek
<b>Q1 Spol</b>	Moški	24	38%
	Ženski	39	61%
<b>Q2 Kakšen je vaš zakonski stan?</b>	Poročen/a ali v izvenzakonski skupnosti	55	86%
	Samski	9	14%
<b>Q3 V katero starostno kategorijo spadate?</b>	do 30 let	5	8%
	31 do 40 let	20	31%
	41 do 50 let	28	44%
	51 let in več	10	16%
<b>Q4 Najvišja stopnja dosežene izobrazbe:</b>	poklicna šola	0	0%
	štiriletna ali petletna srednja šola	16	25%
	višja, visoka šola	27	42%
	univerzitetna izobrazba	11	17%
	specializacija, magisterij, doktorat	8	13%
<b>Q5 Koliko časa ste zaposleni v podjetju?</b>	do 5 let	3	5%
	6 do 10 let	22	34%
	11 do 15 let	5	8%
	16 do 20 let	8	13%
	več kot 20 let	26	41%

V tabeli 2 so prikazani rezultati odgovorov šestih vprašanj. 52% anketirancev je bilo mnenja, da jih njihovo podjetje plačuje dobro in 33% jih je menilo, da niti slabo niti dobro. Med anketiranimi jih je 70% menilo, da jih v podjetju spodbujajo k inovativnosti. V tabeli je razvidno, da je 80% anketiranih že podalo predlog za inovacijo ali izboljšavo v podjetju. 50% jih je bilo mnenja, da je najprimernješi način podajanja predlogov ustno na sestankih in 14% jih je menilo, da je najmanj primeren pisni način. 75% anketirancev je odgovorilo, da so v

njihovem podjetju zaposleni nagrajeni za inovativne ideje. Na vprašanje kakšna je nagrada za izvedeno izboljšavo je 77% anketiranih odgovorilo denarna, 38% ustna ali pisna pohvala, 13% drugo in 6% napredovanje.

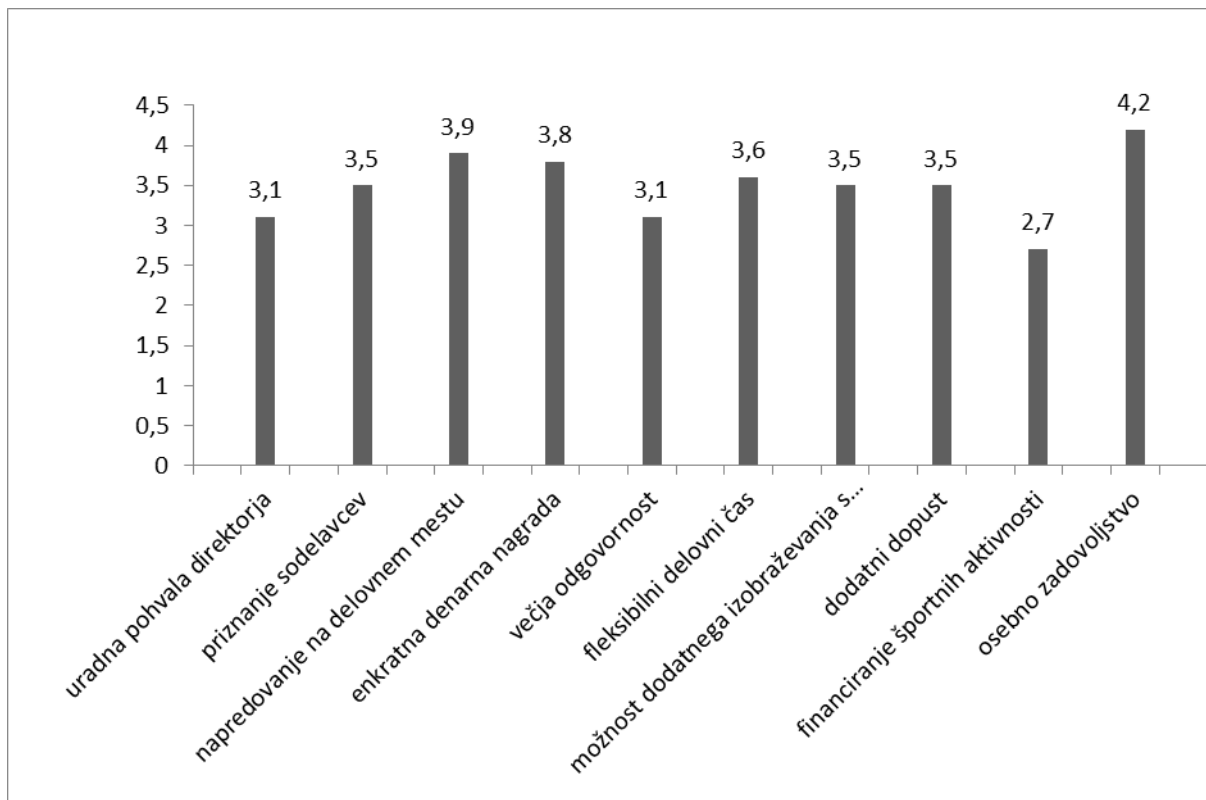
Tabela 2. Prikaz rezultatov frekvenčne statistike

Anketno vprašanje		Frekvenca	Odstotek
<b>Q6 V primerjavi s sorodnimi podjetji, vaše podjetje plačuje svoje zaposlene</b>	zelo dobro	4	6%
	dobro	33	52%
	niti slabo niti dobro	21	33%
	slabo	5	8%
	zelo slabo	1	2%
	<b>Q7 Ali vas v podjetju spodbujajo k ustvarjanju in inovativnosti?</b>	DA	45
NE		16	25%
<b>Q8 Ali ste kadarkoli podali svoj predlog za kakršno inovacijo oziroma izboljšavo v podjetju?</b>	DA	51	80%
	NE	13	20%
<b>Q9 Kakšen način se vam zdi najprimernejši za posredovanje vaših predlogov in idej vašim nadrejenim?</b>	preko e-pošte	10	16%
	ustno, npr. na sestankih	32	50%
	preko on-line sistema (npr. internetni portal podjetja itd.)	13	20%
	pisno	9	14%
<b>Q10 Ali so zaposleni v vašem podjetju nagrajeni za njihove inovativne ideje?</b>	DA	48	75%
	NE	15	23%
<b>Q11 Kakšna je nagrada v vašem podjetju za izvedene izboljšave?</b>	denarna	49	77%
	ustna ali pisna pohvala	24	38%
	napredovanje	4	6%
	Drugo:	8	13%

Dvanajsto vprašanje v anketi se je glasilo Katera od navedenih nagrad za inovativno idejo bi vam pomenila največ? Anketiranci so razvrščali odgovore po 5 stopenjski lestvici.

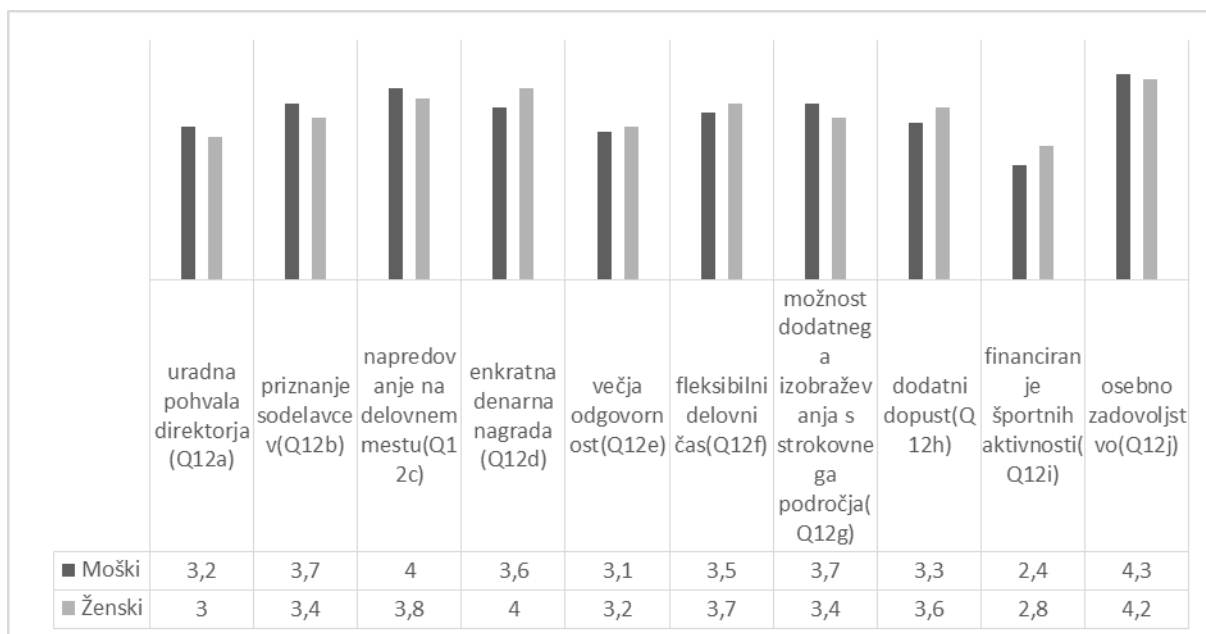
Na sliki 2 so prikazani rezultati odgovorov na vprašanje Katera od navedenih nagrad za inovativno idejo bi vam pomenila največ?. Iz rezultatov je razvidno, da zaposlenim največ

pomeni osebno zadovoljstvo pri oddaji predloga za inovacijo ali koristen predlog. Na drugem in tretjem mestu sledita napredovanje na delovnem mestu in enkratna denarna nagrada.



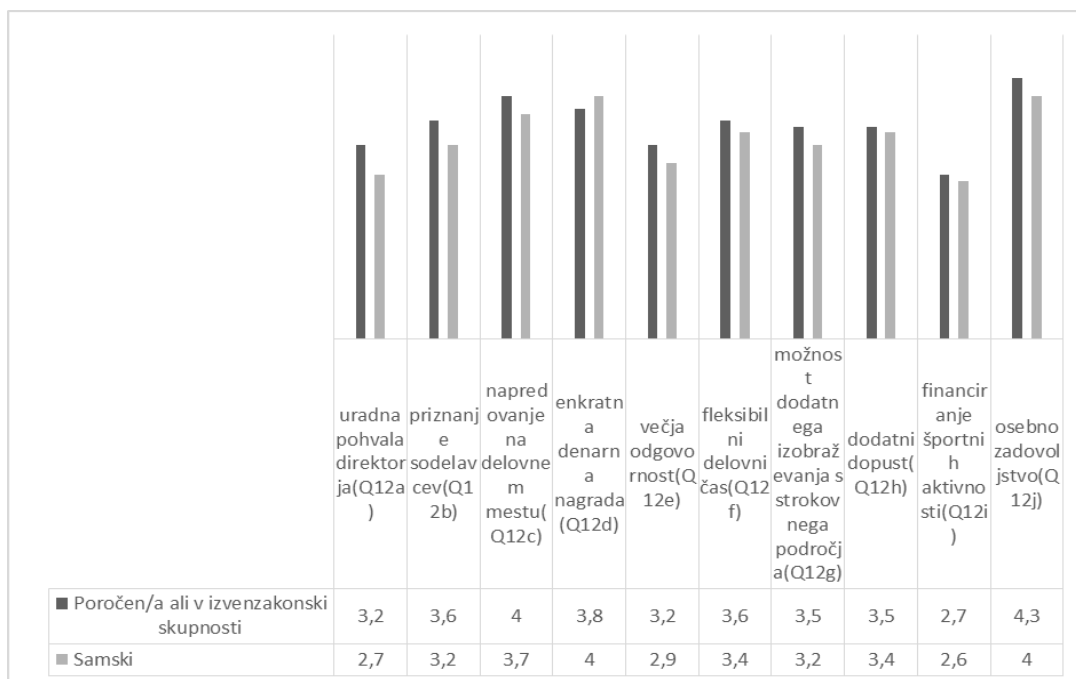
Slika 2. Odgovori na vprašanje Katera od navedenih nagrad za inovativno idejo bi vam pomenila največ?

Slika 3 prikazuje rezultate analize odgovorov na vprašanje Katera od navedenih nagrad vam pomeni največ v odvisnosti od spola. Moškim največ pomeni osebno zadovoljstvo in za tem napredovanje na delovnem mestu. Na tretjem mestu sta odgovora priznanje sodelavcev in možnost dodatnega izobraževanja. Najmanj jim pomeni financiranje športnih aktivnosti. Ženske so na prvo mesto postavile odgovor osebno zadovoljstvo in za tem enkratno denarno nagrado. Četrto mesto je zasedel odgovor fleksibilni delovni čas. Tako kot moški populaciji jim najmanj pomeni financiranje športnih aktivnosti.



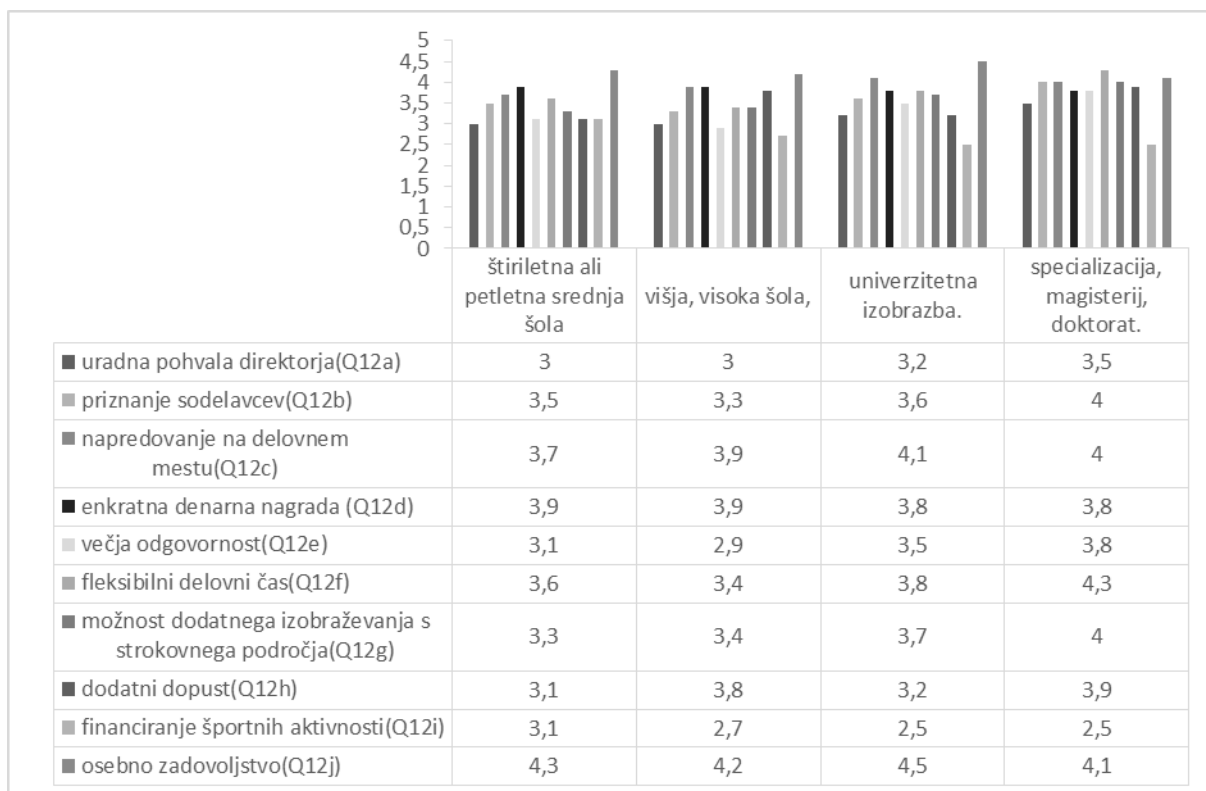
Slika 3. Analiza odgovorov na vprašanje Katera od navedenih nagrad za inovativno idejo bi vam pomenila največ? po spolu

Slika 4 prikazuje razvrstitev odgovorov na 12. vprašanje v odvisnosti od zakonskega stanu. Tako poročeni kot samski so na prvo mesto postavili odgovor osebno zadovoljstvo. Samski so za drugo možnost izbrali napredovanje na delovnem mestu vezani oz. poročeni pa enkratno denarno nagrado. Na tretjem mestu je obe kategoriji odgovor fleksibilni delovni čas in za samske še dodatni dopust.



Slika 4. Analiza odgovorov na vprašanje Katera od navedenih nagrad za inovativno idejo bi vam pomenila največ? po zakonskem statusu

Slika 5 nam prikazuje razvrstitev odgovorov na 12. vprašanje v odvisnosti od stopnje izobrazbe. Anketiranci s štiri ali 5 letno srednjo šolo, višjo ali visoko šolo ali univerzitetno izobrazbo so na prvo mesto postavilo osebno zadovoljstvo. Tisti, ki imajo končano srednjo šolo so razvrstili druge nagrade po naslednjem vrstnem redu: na drugo mesto so postavili enkratno denarno nagrado, tretje napredovanje na delovnem mestu in četrto fleksibilni delovni čas. Vrstni red anketirancev z višjo ali visoko šolo je sledeč na drugem mestu sta odgovora enkratna denarna nagrada in napredovanje na delovnem mestu, tretje mesto zaseda odgovor dodatni dopust in četrto fleksibilni delovni čas ter možnost dodatnega izobraževanja. Za univerzitetno izobražene anketirance sta drugi najpomembnejši nagradi enkratna denarna nagrada in fleksibilni delovni čas, tretja je možnost dodatnega izobraževanja. Skupina anketirancev z magisterijem, specializacijo ali doktoratom pa so ovrednotili nagrade po naslednjem vrstnem redu. Na prvo mesto so postavili fleksibilni delovni čas, na drugo mesto osebno zadovoljstvo, tretje mesto pa si delijo priznanje sodelavcev, napredovanje na delovnem mestu in možnost dodatnega izobraževanja, četrto mesto je zasedel odgovor dodatni dopust.



Slika 5. Analiza odgovorov na vprašanje Katera od navedenih nagrad za inovativno idejo bi vam pomenila največ? po stopnji izobrazbe

## 6 Razprava

Raziskava je pokazala, da se odgovori na vprašanje katera nagrada za inovativno idejo bi vam pomenila največ, razlikujejo za različne skupine anketirancev.

Izkazalo se je, da je največja motiviranost za vse skupine osebno zadovoljstvo. Ženska populacija anketirancev je z oceno 4 ovrednotila enkratno denarno nagrado in z oceno 3,8 napredovanje na delovnem mestu. Moški del pa je z oceno 4 na drugo mesto postavil

napredovanje na delovnem mestu in na trete mesto z oceno 3,7 priznanje sodelavcev ter možnost dodatnega izobraževanja.

Prav tako smo dobili različni vrstni red po pomembnosti nagrad glede na zakonski status. Vezani anketiranci so najvišje ovrednotili z oceno 4,3 osebno zadovoljstvo. Na drugem mestu je odgovor napredovanje z oceno 4 in na tretjem enkratna denarna nagrada z oceno 3,8.

Populacija samskih anketirancev pa je razvrstila odgovore na sledeč način. Prvo mesto sta zasedla odgovora z oceno 4 osebno zadovoljstvo in enkratna denarna nagrada, drugo mesto z oceno 3,7 napredovanje ter tretja najpomembnejša nagrada je lahko fleksibilni delovni čas ali dodatni dopust z oceno 3,4.

Skupine anketirancev razdeljene glede na stopnjo izobrazbe so ravno tako različno ovrednotile odgovore. Za vse skupine razen za najvišje izobražene je na prvem mestu osebno zadovoljstvo z oceno od 4,2 do 4,5. Najvišje izobraženi pa so kot najpomembnejšo nagrado ovrednotili fleksibilni delovni čas z oceno 4,3. Kot drugo najpomembnejšo nagrado so anketiranci s srednjo šolo ovrednotili enkratno denarno nagrado z oceno 3,9, z višjo ali visoko izobrazbo odgovor napredovanje ali denarna nagrada z oceno 3,9, univerzitetno izobraženi napredovanje z oceno 4,1 in anketiranci s specializacijo, magisterijem ali doktoratom osebno zadovoljstvo z oceno 4,1.

S tem smo hipotezo 1, da spol, zakonski status in izobrazba zaposlenih vplivajo na način nagrajevanja, potrdili.

Zbrani odgovori na vprašanje katera nagrada za inovativno idejo bi vam pomenila največ ne glede na kategorijo anketirancev so nam dali rezultate, s katerimi lahko samo delno potrdimo hipotezo 2, da je denarna nagrada je za zaposlene največja spodbuda za inoviranje. Na prvem mestu je odgovor osebno zadovoljstvo z oceno 4,2. Drugo in tretje mesto pa sta zasedla odgovora napredovanje na delovnem mestu z oceno 3,9 in enkratna denarna nagrada z oceno 3,8. Denarna nagrada je bila visoko ovrednotena vendar ne največ.

Možina in drugi (1998) poudarjajo, da imajo tudi pisne in ustne pohvale, pojavljanje v predstavitvenem gradivu podjetja, v oglasih, podeljevanje nagrad najboljšim zaposlenim ipd. velik učinek, saj vplivajo na spodbudo, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Vendar pa je pri teh nagradah potrebno paziti, da jih podjetje ne podeljuje pre pogosto, saj lahko s tem izgubijo svojo vrednost. Pomembno je opozoriti tudi na to, da dolgoročno takšne nagrade brez denarnih ne bodo pripeljale do dobrega odziva in motivacije zaposlenih. Zato je potrebno vse oblike nagrajevanj sestaviti v zaokroženo celoto in jih povezovati.

V kolikor hoče organizacija napredovati in ohraniti konkurenčno prednost se mora najvišji menedžment posvetiti nalogi, da razvije tak način nagrajevanja za inovativne ideje, ki bo spodbudil vse zaposlene k sodelovanju. Še vedno je v večini organizacij kot najpomembnejša ali celo edina spodbuda denarna nagrada. Iz raziskave pa je razvidno, da se način, kaj pomeni motivacija za zaposlene, zelo razlikuje od posameznika do posameznika.

Pri motiviranju obstaja cela paleta stvari, ki so pomembne za posameznika, včasih je mogoče s povsem preprostimi menedžerskimi prijemi marsikaj narediti. Na primer s postavljanjem ciljev - največje zadoščenje za ljudi je občutek, da so nekaj uresničili in dosegli. Zato rešitev ni vedno v materialnem nagrajevanju, ampak v ustrezni spodbudi, skrbi za osebni razvoj. Danes sta za zaposlene vedno bolj pomembna osebni in strokovni razvoj, in če zna menedžer poskrbeti za ta del, lahko repertoar motivacijskih mehanizmov bistveno razširi. ([www.dialogos.si](http://www.dialogos.si))

Odgovor, da je z vrhunskim materialnim stimuliranjem in nagrajevanjem mogoče doseči prav vse, pa je, sodeč po večini opravljenih raziskav, prejšnja kot ne, precej naivno poenostavljanje. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes namreč vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si ju predstavljajo na različne načine: nekateri iščejo boljše ravnovesje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi si želijo upoštevanja in uresničenja njihovih idej, tretji zasledujejo strokovni razvoj. Nekateri si želijo delo za več delodajalcev, pohvalo in priznanje, biti slišani in primerno obravnavani. Zato so med dejavniki, ki najbolj zavirajo mobilizacijo "človeškega dejavnika", gotovo preživelci, "čredni" sistemi nagrajevanja in motiviranja zaposlenih neprilagojeni tako potrebam današnjih organizacij kot navsezadnje tudi željam in pričakovanjem zaposlenih. ([www.dialogos.si](http://www.dialogos.si))

## 7 Zaključek

V raziskavo je bilo vključenih 64 anketirancev od katerih je kar 80% že oddalo svoj predlog za izboljšavo ali inovacijo. 70% vprašanih je potrdilo, da jih njihova organizacija spodbuja k ustvarjanju in inovativnosti. Kar 77% pa jih je odgovorilo, da je nagrada za inovativnost v njihovi organizaciji denarna.

S prispevkom smo poskušali dokazati, da je način, ki spodbudi zaposlene k večji ustvarjalnosti ali inovativnosti odvisen od posameznika. Na pomembnost nagrad lahko vpliva tako spol, zakonski status ali izobrazba. Kljub temu, da večina organizacij nagraduje inovativnost z denarno nagrado pa ta ni najpomembnejša.

Da bi dobili bolj natančne rezultate bi morali raziskavo ponoviti v več organizacijah tako v gospodarstvu kot v javni upravi.

## Reference

1. Baloh, A. (2006): *Inovativna naravnost podjetij* (diplomsko delo), Fakulteta za organizacijske vede v Mariboru.
2. Becker, W.S.(2011). *The Inovative Organization. Selected papers No.14*. Chicago: Graduate school of business. University of Chicago Pridobljeno na <https://www.chicagobooth.edu/> (23.12.2016).
3. Drucker, Peter. (1992). *Inovacije i poduzetništvo*. Zagreb: Globus.
4. Drucker, Peter. (2007). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. Amsterdam: Butterworth – Heinemann.
5. <http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/nedenarne/> Pridobljeno 20.12.2016.
6. Ilić B. (2001): *Socioekonomski vidiki patentirane inovacije v luči tržnih struktur* (doktorska disertacija), Fakulteta za družbene vede v Ljubljani.
7. Ivanko, Štefan. (2012). *Organizacijske paradigme: podlage za nastanek in razvoj organizacijskih teorij*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
8. Kežzar, A. (2011). *Organizacija in tehnike vodenja*. Ljubljana: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM.
9. Krstič-Florjančič (2004): *Nagrade in motivacija zaposlenih* (magistrsko delo),



10. Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. (2006). *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
11. Likar, Borut. (2001). *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
12. Lipičnik B. (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
13. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. OECD. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*.  
Pridobljeno na: [Http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF)  
(23.12. 2016).
15. Shepard, A. Herbert. (1967). *Innovation-Resisting and Innovation-Producing Organizations*.  
*Journal of Business*, XL (4): 470–477.

\*\*\*

**Polona Sladič** je leta 2009 diplomirala na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju. Od leta 1995 je zaposlena v Krki d. d. zadnjih 10 let v Nabavi in od 2016 v Službi za ekonomiko in optimizacijo oskrbne verige. Opravlja delo strokovnega sodelavca za iskanje novih možnosti optimizacije procesov.

\*\*\*

## **Abstract:**

### **Impact of Rewarding Innovation and Creativity of Employees**

**Purpose and Originality:** It is important that the organization establish a way of rewarding that largely encourages employees to be innovative. Is it a way of rewarding depends on the sex, marital status and education? Is it a cash prize greatest incentive for employees to innovate?

**Method:** Qualitative method, a questionnaire, which will include 12 questions and results processing with a frequency distribution.

**Results:** The results of the study showed that the method of remuneration depends on the sex, marital status and the level of education, while we can not state with certainty that the prize money the best motivation for innovation and creativity.

**Society:** Opinion employees can change the way reward for innovation within organizations, thereby helping the organization to greater competitiveness. Employees are more satisfied and productivity increases.

**Limitations/Future Research:** The study was conducted in only two organizations and should be carried out even in a few others.

**Keywords:** innovation, motivation, reward.

Copyright (c) 2016 Polona Sladič



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.