

## Vpliv nagrajevanja pri izrabi inovacijskega potenciala v organizaciji

Sandi Povše \*

Mali Slatnik 19a, 8000 Novo mesto, Slovenija  
sandi.povse@siol.net

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Ali na izrabo inovacijskega potenciala v organizaciji pomembno vplivajo različne vrste nagrajevanja? Kako na izrabo inovacijskega potenciala vplivajo denarne nagrade? Ali spol, starost in izobrazba zaposlenih vplivajo na način nagrajevanja? Ali je denarna nagrada za zaposlene največja spodbuda za inoviranje?

**Namen:** namen je v dotični organizaciji posneti obstoječe stanje glede inovacij ter potem sprejeti aktivnosti za izvajanje le teh. Glavni namen pa je, da bi zaposleni razumeli bistvo inovacij ter spremenili miselnost odkrivanja in podajanja le teh. Inovacije koristijo tako posamezniku kot celotni organizaciji.

**Metoda:** Kvantitativna metoda, anketni vprašalnik zajema 12 vprašanj in obdelava rezultatov s frekvenčno porazdelitvijo.

**Rezultati:** Rezultati v raziskavi so pokazali, da je način nagrajevanja odvisen od spola, starostjo in višine izobrazbe, denarna nagrada pa je najboljše motivacija za inoviranje in ustvarjalnost.

**Organizacija:** Za organizacijo je bila pridobitev take vrste informacij ključnega pomena, saj do sedaj inovacij oziroma koristih predlogov skoraj niso poznali. Po izvedbi ankete se je podjetje organiziralo ter sprejelo nov pravilnik o inovacijah – koristnih predlogih ter sistematično začela razlagati miselnost pri odkrivanju in podajanju inovacij. Prvo in osnovno vprašanje zaposlenih je bilo »Kaj pa sploh je inovacija?«. Največji del naloge je bil razložiti oziroma spremeniti miselnost podajanja inovacij.

**Družba:** Izkazujejo se ugodnejši rezultati za uporabo naših izdelkov. Zaradi zanesljivejše proizvodnje so organizacije bolj konkurenčne, poveča se produktivnost, zmanjšujejo se stroški ne-kakovosti ter zmanjšujejo se izpusti in emisije v okolico.

**Originalnost:** V dotični organizaciji je bila izvedba take vrste ankete izvedena prvič. Pridobili smo informacije kako zaposleni gledajo na inovativnost, kaj jim to pomeni ter kako razumejo inovativnost. Pomembno je tudi, da smo dobili informacije katera od predlaganih nagrad jim največ pomeni.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava je potekala samo v eni organizaciji in bi jo bilo potrebno izvesti še v nekaj drugih, da bi dobili širšo sliko kaj se po podjetjih dogaja glede motiviranja in nagrajevanja zaposlenih ter bilo bi priporočljivo izvesti primerjavo podjetij pred in po uvedbi izrabe inovacijskega potenciala.

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

## 1 Uvod

V Sloveniji le 20% ljudi dela v socio-profesionalni sferi, sredstva za izobraževanje so omejena na minimum. Znanje je spregledano, prenosa znanja med generacijami še ni. Praksa organizacijskega vsakdana je negativna konkurenčnost na delovnih mestih pogojena s strahom za izgubo dela. Izobraževanje ob delu je v mnogih okoljih vzrok za izgubo delovnih mest. Vodje so premalo izobraženi in ustvarjajo negativno klimo za izobraževanje in ustvarjalnost. Vizija je črka na papirju. (Ovsenik, 2013, str. 76)

Da bi sledili trendu ustvarjalnega razvoja, potrebujemo novo, spremenjeno organizacijo, v smeri fleksibilne organizacije. Potrebujemo nov jezik organiziranja v smeri porazdeljenega vodstva, ki bo sposobno vzpostavljati spreminjajoči se odnos do rutinskega vsakdana, ki bo sposobno graditi na novi strukturi novo organizacijsko kulturo in klimo in ki bo sposobno ustvariti varno okolje za tveganje novih korakov. (Ovsenik, 2013, str. 76)

Živimo v dobi znanja, v dobi ustvarjalnosti, kjer se organizacije morajo preoblikovati, da bodo ustvarjalni ljudje lahko sledili novim prioritetam sprememb na trgu, presegali globalno tekmovalnost in kjer bo management sposoben odgovoriti klicu časa. S kompetentnostjo, z zaupanjem, s prožnostjo in z jasno identiteto. Z ustvarjalnostjo, kot vrhunsko stvaritvijo, četudi v obliki preproste, izvirne, enkratne, domiselne ideje iščemo rešitve. Z ustvarjalnostjo, kjer bo vodja sposoben prebiti labirint nefleksibilnosti in slediti jasni viziji, ko bo sposoben pobegniti tiraniji razloga in bo, kot Salamon, ugotavljal, da je edino, kar šteje, zavest, da moraš naprej, da moraš tvegati nove poti, bomo stopili na novo pot. Na pot ustvarjalnega življenja, ki ostaja izziv in pritisk prihodnosti. (Ovsenik, 2013, str. 77)

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?

Zaradi globalnega gospodarskega okolja so se organizacije naučile spoštovati konkurenčno prednost, ki je v stalnih inovacijah izdelkov, storitev in procesov. Zadnjih dvajset let so organizacijske kulture v številnih zasebnih in javnem sektorju bile pogosto v središču prizadevanj za reintegracijo, usmerjene v zmanjševanje stroškov, zunanje izvajanje, kakovost in gradnjo procesov odličnosti delovanja. Tak način razmišljanja se je razširil v perspektive, ljudje imajo o svojih delovnih mestih in njihovih prihodnostih perspektivo. Nikoli končano osredotočanje na odličnost in kakovost procesov je ustvarilo previdne organizacije, njihova organizacijska kultura pa prevladuje na razmišljanju preprečevanja tveganja. Takšne organizacije ne uvajajo inovacij, se ne učijo in so bolj nagnjene k neuspehu. Kljub temu trdimo, da je učenje prepoznano kot ključni proces, ki prispeva k uspešnim inovacijam, kar podpira uspeh organizacije. Inovacije kot produkt učenja so predvsem socialni in kulturni proces. Zato se pogosto pojavlja kot ključni koncept našega zasebnega in poslovnega

življenja. Poleg tega je v zadnjih dveh desetletjih potreba po inovacijah na vseh področjih človeškega življenja postala nujna. Na osebni, skupinski in organizacijski ravni se pogosto raziskuje kot medsebojno povezana dejavnost mehkih in trdih dejavnikov. Kot zapleten pojav je tesno povezan s konceptom sprememb. (Ambrož & Veljković, 2010, str. 2)

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)

## 2 Pregled literature

### 2.1 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 sprostijo 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. (Sladič, 2016, str. 148)

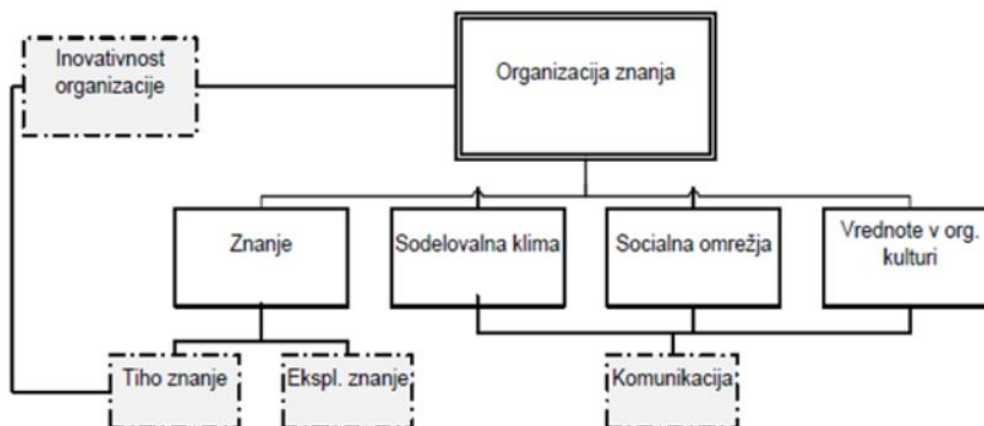
## **2.2 Kultura inovacij**

S praktičnega vidika je upravljanje inovacij pomembno za preživetje poslovnih organizacij, vladnih agencij in inštitutov znanja. To pomeni, da imajo zaposleni možnost raziskovanja in eksperimentiranja, medtem ko upravljanje zagotavlja podporo z aktivnim spodbujanjem inovativnega vedenja zaposlenih. V širšem pomenu mora organizacija same imeti strukture in procese, ki omogočajo gladke prehode od ustvarjanja novih zamisli do faze izvajanja. Upravljanje inovacij torej pomeni ustvarjanje kulture, v kateri se ustvarijo, vrednotijo in podpirajo nove ideje. Posledica tega je, da je uveljavljanje kulture inovacij glavna zahteva organizacijam zagotoviti potrebno podporo za svoj inovacijski proces. (Khairuzzaman & Abdmajid, 2007, str. 38-39)

Kultura je široko zajeten koncept, ki se nanaša na skupne vrednote, prepričanja, stališča in vedenja, ki jih delijo narod, regija, organizacija ali druga družbena enota. Kulturni dejavniki, ki vplivajo na inovacije, so v zadnjem desetletju pridobili več pozornosti med oblikovalci inovacij in znanstveniki v EU in tujini. Dokazano je, da je zmožnost države, da ustvarja in sprejema inovacije, odvisna od splošnega odnosa do prevzemanja tveganj in podjetništva, pripravljenosti sprejemanja sprememb, odprtosti do novih informacij in horizontalnih povezav med posameznimi državljani in skupinami v družbi. Ti dejavniki so izraz narodne kulture in lahko delujejo kot ključni gonilni sili ali nasprotno, glavne ovire za inovacije. (Lehenkari, 2007, str. 2)

## **2.3 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 pripravljene 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. Pri tem igrata ključno vlogo tiho znanje zaposlenih ter vodstvo s svojimi ukrepi, odločitvami in komuniciranjem. (Kejžar, 2011, str. 53)



Slika 1. Dejavniki, ki vplivajo na inovativnost organizacije. Kejžar, 2011, str. 53.

## 2.4 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 različnih avtorjev 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. (Likar & Križaj & Fatur, 2006, str. 31)

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 izboljšanega 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).

Inovacija je 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 inovacija/inovacija je tesno povezan tudi pojem inovativnost. (Drucker, 1992, str. 28)

## **2.5 Razvoj hipotez**

Testiranje hipotez je osrednja naloga pri vsaki obdelavi podatkov. Od postavitve hipotez je odvisen načrt preizkusa, torej moramo hipoteze postaviti še pred izpeljavo poskusa. Po izvedbi poskusa je včasih potrebno stvari celo popraviti ali prilagoditi, saj se kaj rado zgodi, da pri poskusu poteka kakšna reč drugače, kot smo predvideli.

Preizkus hipotez opravimo v treh korakih:

1. Preizkusimo, ali je model značilen.
2. Preizkusimo, kateri vplivi v modelu so značilni in kateri niso.
3. Preizkusimo, kateri nivoji pri značilnih vplivih se med seboj razlikujejo.

Nikoli ne preizkušamo razlik med nivojema dveh različnih vplivov, izogibamo se tudi kombiniranim razlikam. Hipoteze naredimo čimbolj enostavne, da jih je tudi enostavno razložiti.

S pomočjo kvantitativne analize smo preverjali naslednje hipoteze:

H1: Spol vpliva na način nagrajevanja,

H2: Starost vpliva na način nagrajevanja,

H3: Izobrazba vpliva na način nagrajevanja,

H4: Denarna nagrada je za zaposlene največja spodbuda za inoviranje.

### 3 Metoda raziskovanja

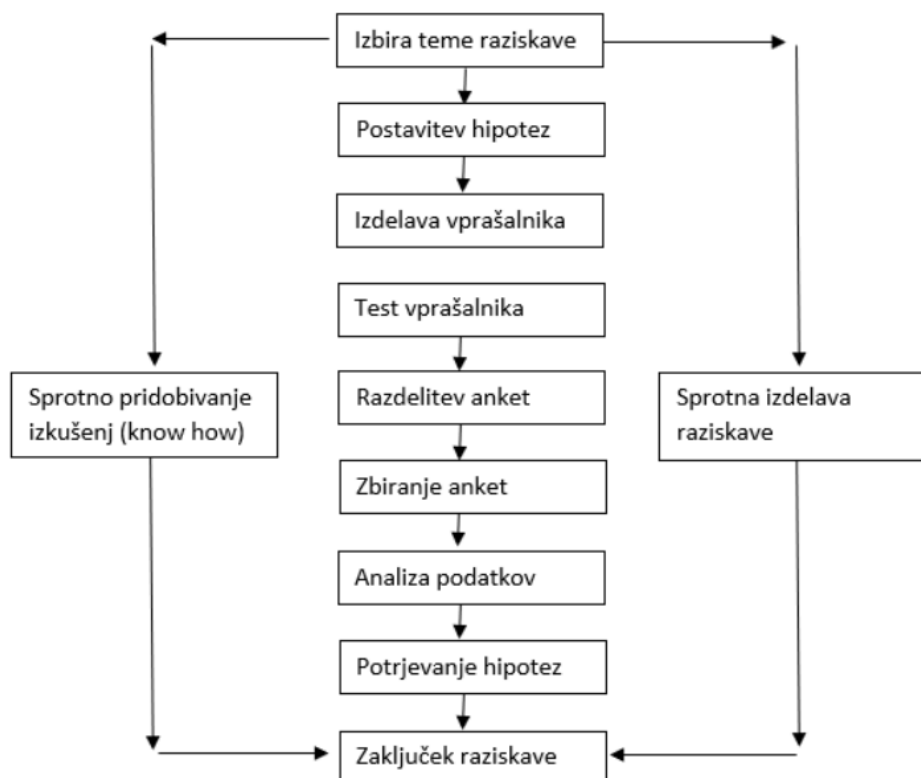
Uporabljena je bila kvantitativna metoda raziskovanja in sicer smo podatke raziskave zbrali s pomočjo ankete, ki je vsebovala dvanajst vprašanj. Anketiranih je bilo petnajst zaposlenih v enem proizvodnem podjetju.

Vprašalnik je bil razdeljen na dva poglavja in sicer na demografski del in na del vprašanj za pridobivanje rezultatov frekvenčne statistike. Prvi del je obsegal štiri vprašanja, drugi del pa sedem, torej je skupaj vprašalnik obsegal enajst vprašanj.

Analiza podatkov je bila narejena s pomočjo microsoft office orodja in sicer z orodjem excel. Vsi pridobljeni podatki so se uvozili v excel in tam nadalje obdelovali in analizirali. Rezultati so bili potem preneseni v to raziskovalno nalogo.

Namen raziskave je predstaviti teoretične okvire inovativnih organizacij. Z anketo smo skušali ugotoviti izrabo inovacijskega potenciala v organizaciji.

Kako je raziskava potekala je prikazano na sliki 2.



Slika 2. Slika raziskave.

## 4 Rezultati

V anketi je sodelovalo 60% moške in 40% ženske populacije. 27% anketirancev je bilo starih do 30 let, 27% je bilo starih med 31 in 40 let, 27% je bilo starih med 41 in 50 let ter 20% je starejših. Med anketiranci je bilo 7% takšnih, ki so imeli poklicno šolo, 40% takšnih, ki so imeli štiri ali petletno srednjo šolo, 27% višjo ali visoko šolo, 20% univerzitetno izobrazbo in 7% specializacijo, magisterij ali doktorat. 47% anketirancev je zaposlenih do 5 let, 20% med 6 in 10 let, 13% med 11 in 15 let, 7% med 16 in 20 let anketirancev, medtem ko je 13% anketirancev zaposlenih več kot 20 let. Rezultati so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1. Demografski podatki

Anketno vprašanje		Frekvenca	Odstotek
Q1 Spol	Moški	9	60%
	Ženski	6	40%
Q2 V katero starostno kategorijo spadate?	do 30 let	4	27%
	31 do 40 let	4	27%
	41 do 50 let	4	27%
	51 let in več	3	20%
Q3 Najvišja stopnja dosežene izobrazbe	poklicna šola	1	7%
	štiriletna ali petletna srednja šola	6	40%
	višja, visoka šola	4	27%
	univerzitetna izobrazba	3	20%
	specializacija, magisterij, doktorat	1	7%
Q4 Koliko časa ste zaposleni v podjetju?	do 5 let	7	47%
	6 do 10 let	3	20%
	11 do 15 let	2	13%
	16 do 20 let	1	7%
	več kot 20 let	2	13%

V tabeli 2 so prikazani rezultati odgovorov sedmih vprašanj. 27% anketirancev je bilo mnenja, da jih njihovo podjetje plačuje dobro, 47% jih je menilo, da niti slabo niti dobro in 27% jih je menilo, da jih njihovo podjetje plačuje slabo. Med anketiranimi jih je 80% menilo, da jih v podjetju spodbujajo k inovativnosti. V tabeli je razvidno, da je 67% anketiranih že podalo predlog za inovacijo ali izboljšavo v podjetju. Na vprašanje ali imate določeno letno kvoto za posredovanje inovacij/sugestij po osebi je 100% anketirancev odgovorilo, da nimajo določene letne kvote (nekatera podjetja to pač imajo definirano kot osebni letni cilj za napredovanje). 33% jih je bilo mnenja, da je primerni način podajanja predlogov ustno na sestankih, 7% preko on-line sistema (npr. internetni portal podjetja, itd) in 60% jih je menilo, da je najprimernejši način podajanja predlogov pisni način. 100% anketirancev je odgovorilo, da so v njihovem podjetju zaposleni nagrajeni za inovativne ideje. Na vprašanje kakšna je nagrada za izvedeno izboljšavo je 100% anketiranih odgovorilo da denarna.

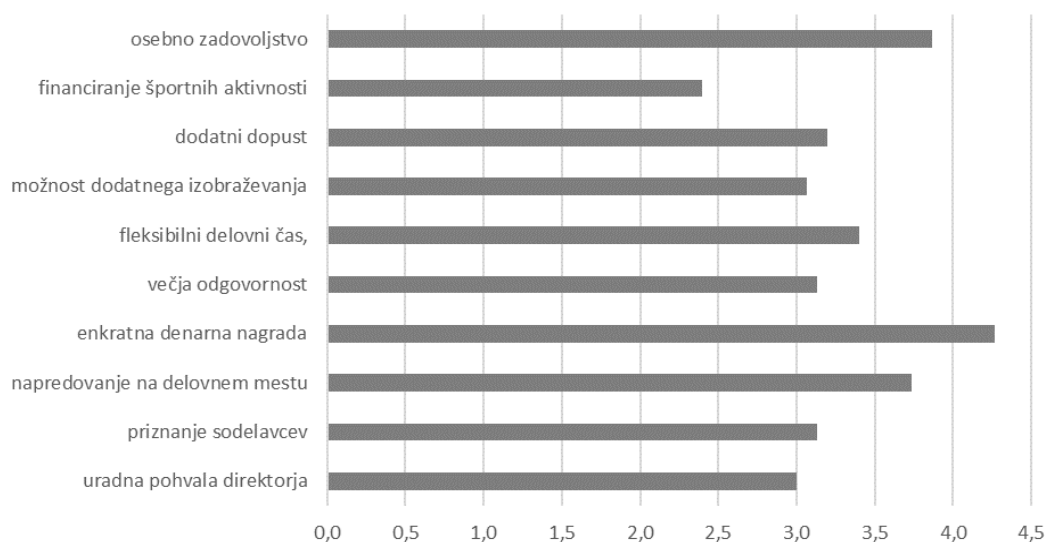


Tabela 2. Prikaz rezultatov frekvenčne statistike

<b>Anketno vprašanje</b>		<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>
Q5 V primerjavi s sorodnimi podjetji, vaše podjetje plačuje svoje zaposlene	zelo dobro	0	0%
	dobro	4	27%
	niti slabo niti dobro	7	47%
	slabo	4	27%
	zelo slabo	0	0%
Q6 Ali vas v podjetju spodbujajo k ustvarjanju in inovativnosti?	DA	12	80%
	NE	3	20%
Q7 Ali ste kadarkoli podali svoj predlog za kakršnokoli inovacijo oziroma izboljšavo v podjetju?	DA	10	67%
	NE	5	33%
Q8 Ali imate določeno letno kvoto za posredovanje inovacij/sugestij po osebi?	DA	0	0%
	NE	15	100%
Q9 Kakšen način se vam zdi najprimernejši za posredovanje vaših predlogov in idej vašim nadrejenim?	preko e-pošte	0	0%
	ustno, npr. na sestankih	5	33%
	preko on-line sistema (npr. internetni portal podjetja itd.)	1	7%
	pisno	9	60%
Q10 Ali so zaposleni v vašem podjetju nagrajeni za njihove inovativne ideje?	DA	15	100%
	NE	0	0%
Q11 Kakšna je nagrada v vašem podjetju za izvedene izboljšave?	denarna	15	100%
	ustna ali pisna pohvala	0	0%
	napredovanje	0	0%
	drugo	0	0%

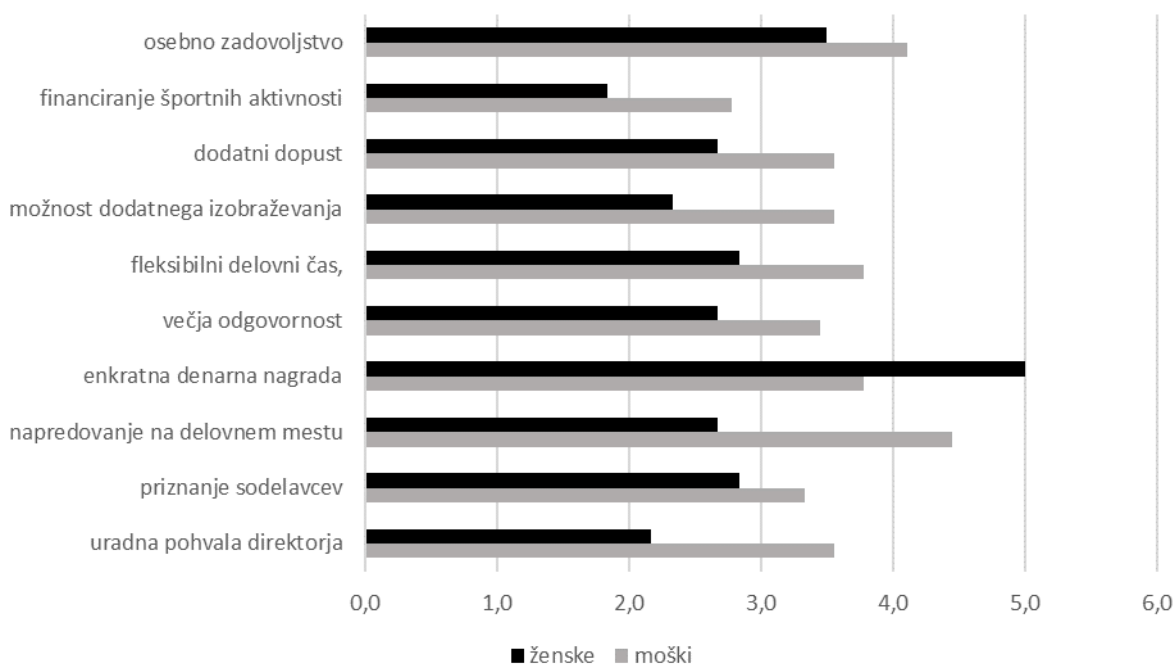
Dvanajsto vprašanje v anketi se je glasilo: Katera od navedenih nagrad za inovativno idejo bi vam pomenila največ? Anketiranci so razvrščali odgovore po 5 stopenjski lestvici.

Na sliki 3 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 enkratna denarna nagrada pri oddaji predloga za inovacijo ali koristen predlog. Na drugem in tretjem mestu sledita osebno zadovoljstvo in napredovanje na delovnem mestu.



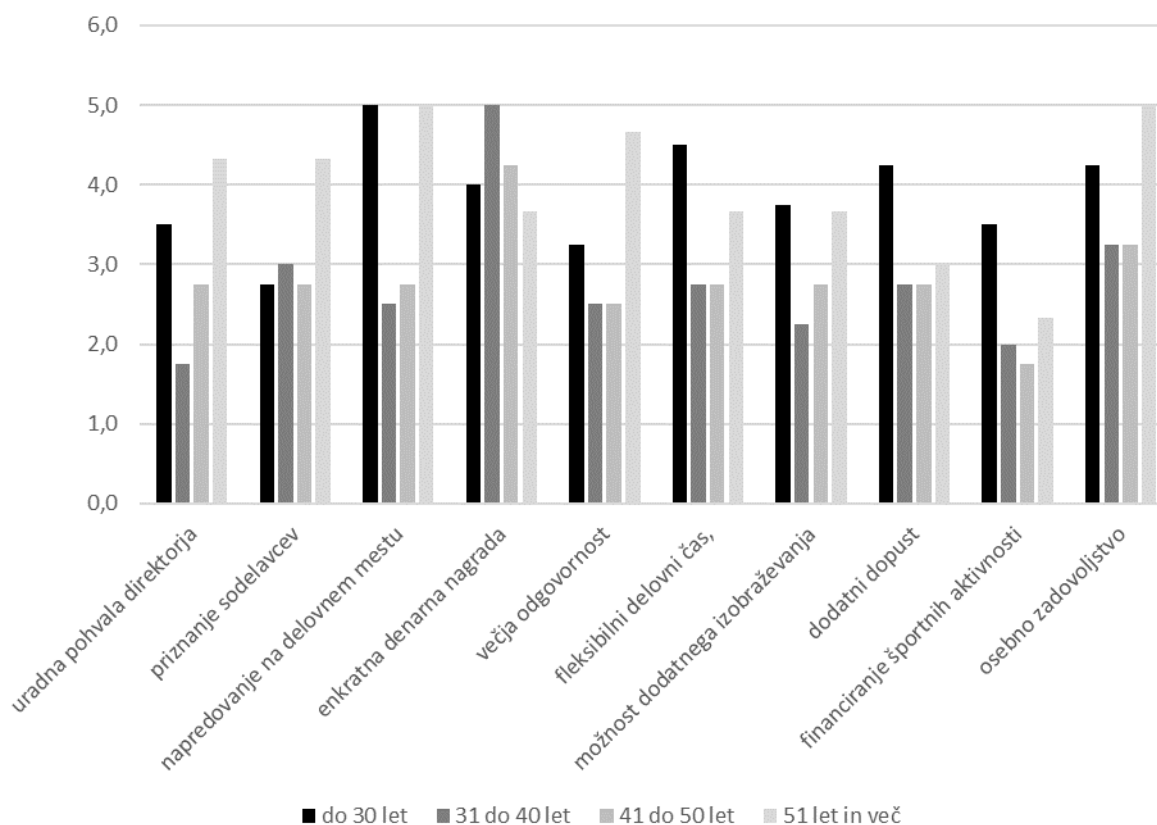
Slika 3. Katera od navedenih nagrad za inovativno idejo bi vam pomenila največ?

Slika 4 prikazuje rezultate analize odgovorov na vprašanje: Katera od navedenih nagrad vam pomeni največ v odvisnosti od spola. Moškim največ pomeni napredovanje na delovnem mestu in za tem osebno zadovoljstvo. Na tretjem mestu sta odgovora enkratna denarna nagrada in fleksibilni delovni čas. Najmanj jim pomeni financiranje športnih aktivnosti. Ženske so na prvo mesto postavile odgovor enkratna denarna nagrada in za tem osebno zadovoljstvo. Na tretjem mestu sta odgovora priznanje sodelavcev in fleksibilni delovni čas. Tako kot moški populaciji jim najmanj pomeni financiranje športnih aktivnosti.



Slika 4. Katera od navedenih nagrad za inovativno idejo bi vam pomenila največ - po spolu.

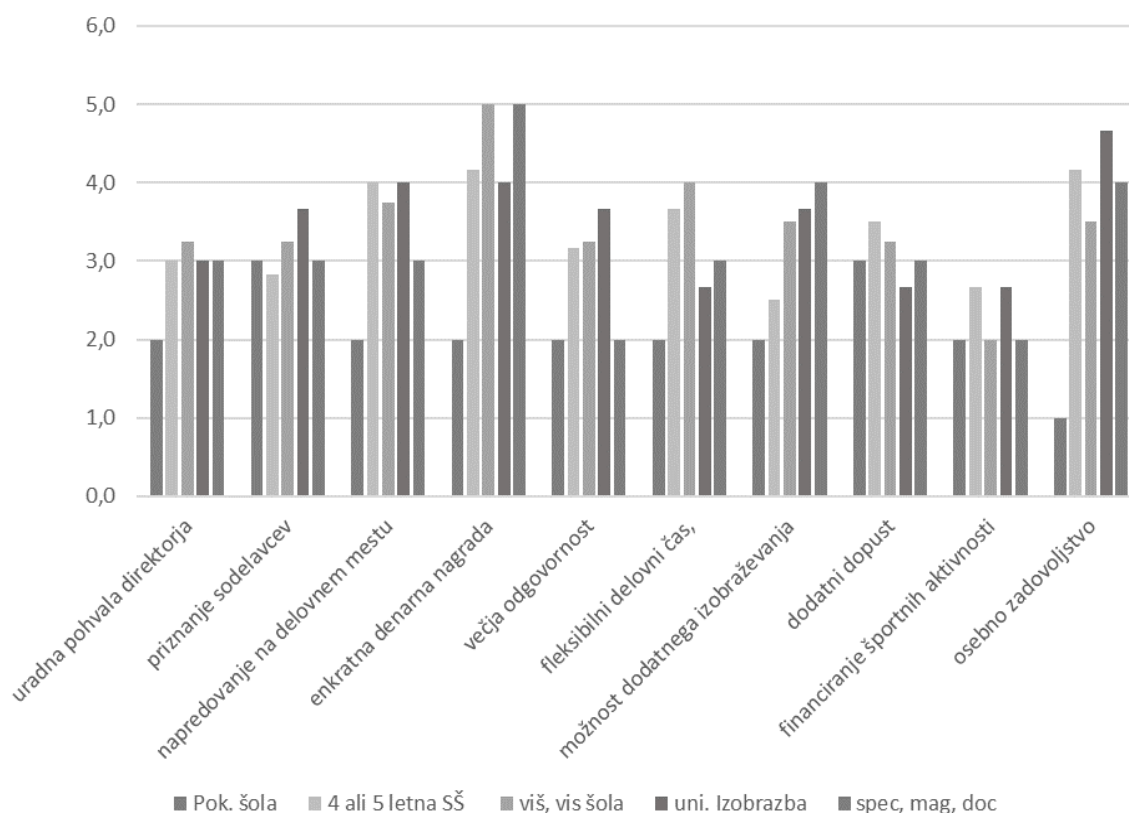
Slika 5 prikazuje rezultate analize odgovorov na vprašanje: Katera od navedenih nagrad vam pomeni največ v odvisnosti od starosti. Iz rezultatov je razvidno, da najmlajšim do 30 let je najbolj pomembno napredovanje na delovnem mestu, kar se ujema in je logično glede na to starostno skupino, na drugem mestu je osebno zadovoljstvo in na tretjem fleksibilni delovni čas. Za anketirance stare od 31 pa do 40 let pa je bilo najpomembnejše enkratna denarna nagrada. Za starostno skupino od 41 do 50 let je prav tako najpomembnejša enkratna denarna nagrada, za starostno skupino 51 let in več pa je najpomembnejše osebno zadovoljstvo in napredovanje na delovnem mestu.



Slika 5. Katera od navedenih nagrad za inovativno idejo bi vam pomenila največ - po starostni kategoriji.

Slika 6 nam prikazuje razvrstitev odgovorov na 12. vprašanje v odvisnosti od stopnje izobrazbe. Anketiranci z višjo ali visoko šolo in anketiranci z najvišjo izobrazbo so na prvo mesto postavili enkratno denarno nagrado. Tisti, ki imajo končano poklicno šolo so na prvo mesto postavili priznanje sodelavcev in dodatni dopust. Anketiranci s četrto ali peto srednjo šolo so na prvo mesto postavili enkratno denarno nagrado in osebno zadovoljstvo, na drugo mesto napredovanje na delovnem mestu in na tretje mesto fleksibilni delovni čas. Anketiranci u univerzitetno izobrazbo pa so na prvo mesto postavili osebno zadovoljstvo, na drugo mesto napredovanje na delovnem mestu in enkratna denarna nagrada, na tretje mesto pa so postavili priznanje sodelavcev, večja odgovornost in možnost dodatnega izobraževanja. Anketiranci z višjo ali visoko šolo so na drugo mesto postavili fleksibilni delovni čas in na tretje

napredovanje na delovnem mestu. Anketiranci z najvišjo izobrazbo pa so na drugo mesto postavili možnost dodatnega izobraževanja in osebno zadovoljstvo.



Slika 6. Katera od navedenih nagrad za inovativno idejo bi vam pomenila največ - po stopnji izobrazbe.

## 5 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 enkratna denarna nagrada z oceno 4,3. Ženska populacija anketirancev je z oceno 5 ovrednotila enkratno denarno nagrado, z oceno 3,5 osebno zadovoljstvo in z oceno 2,8 priznanje sodelavcev in fleksibilni delovni čas. Moški del pa je z oceno 4,4 ovrednotil napredovanje na delovnem mestu, z oceno 4,1 je na drugo mesto postavil osebno zadovoljstvo in na tretje mesto z oceno 3,8 enkratno denarno nagrado in fleksibilni delovni čas. S tem smo hipotezo 1, da spol vpliva na način nagrajevanja, potrdili.

Prav tako smo dobili različni vrstni red po pomembnosti nagrad glede na starostne kategorije. Za anketirance do 30 let je najpomembnejše napredovanje na delovnem mestu. Za anketirance stare od 31 do 40 let pa je najpomembnejša enkratna denarna nagrada. Za starostno skupino od 41 do 50 let je prav tako najpomembnejša enkratna denarna nagrada, za anketirance stare 51 let in več pa je najpomembnejše osebno zadovoljstvo. S tem smo hipotezo 2, da starost vpliva na način nagrajevanja, potrdili.

Skupine anketirancev razdeljene glede na stopnjo izobrazbe so ravno tako različno ovrednotile odgovore. Najvišje izobraženi in tisti z višjo ali visoko šolo so na prvo mesto postavili enkratno denarno nagrado z oceno 5 in na drugo mesto osebno zadovoljstvo z oceno 4. Anketiranci z štiri ali pet letno srednjo šolo in tisti z univerzitetno izobrazbo so na prvo mesto postavili osebno zadovoljstvo z oceno od 4,2 do 4,7. Anketiranci s poklicno šolo pa so na prvo mesto postavili priznanje sodelavcev in dodatni dopust z oceno 3. S tem smo hipotezo 3, da izobrazba vpliva 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 tudi lahko potrdimo hipotezo 4, da je denarna nagrada za zaposlene največja spodbuda za inoviranje. Na prvem mestu je odgovor enkratna denarna nagrada z oceno 4,3. Drugo mesto je zasedel odgovor osebno zadovoljstvo, na tretjem mestu je napredovanje na delovnem mestu z oceno 3,7 in na četrtem mestu je fleksibilni delovni čas z oceno 3,4.

## 6 Zaključek

Rezultati v raziskavi so pokazali, da je način nagrajevanja odvisen od spola, starostjo in višine izobrazbe, denarna nagrada pa je najboljša motivacija za inoviranje in ustvarjalnost. V raziskavo je bilo vključenih 15 anketirancev od katerih je 67% že oddalo svoj predlog za izboljšavo ali inovacijo. Kar 80% vprašanih je potrdilo, da jih njihova organizacija spodbuja k ustvarjanju in inovativnosti. Kar 100% pa jih je odgovorilo, da je nagrada za inovativnost v njihovi organizaciji denarna. S prispevkom smo dokazali, da je način, ki spodbudi zaposlene k večji ustvarjalnosti ali inovativnosti odvisen od posameznika. Na pomembnost nagrad lahko vpliva tako spol, starost ali izobrazba. Večina organizacij nagrajuje inovativnost z denarno nagrado. Tudi tukaj v tej organizaciji se je pokazalo, da je le ta najpomembnejša.

V dotični organizaciji je bila izvedba take vrste ankete izvedena prvič. Pridobili smo informacije kako zaposleni gledajo na inovativnost, kaj jim to pomeni ter kako razumejo inovativnost. Pomembno je tudi, da smo dobili informacije katera od predlaganih nagrad jim največ pomeni.

Za organizacijo je bila pridobitev take vrste informacij ključnega pomena, saj do sedaj inovacij oziroma koristih predlogov skoraj niso poznali. Po izvedbi ankete se je podjetje organiziralo ter sprejelo nov pravilnik o inovacijah – koristnih predlogih ter sistematično začelo razlagati miselnost pri odkrivanju in podajanju inovacij. Prvo in osnovno vprašanje zaposlenih je bilo »Kaj pa sploh je inovacija?«. Največji del naloge je bil razložiti oziroma spremeniti miselnost podajanja inovacij.

Vpliv raziskave na družbo je v tem smislu, da se izkazujejo ugodnejši rezultati za uporabo naših izdelkov. Zaradi zanesljivejše proizvodnje so organizacije bolj konkurenčne, poveča se produktivnost, zmanjšujejo se stroški ne-kakovosti ter zmanjšujejo se izpusti in emisije v okolico.

Raziskava je potekala samo v eni organizaciji in bi jo bilo potrebno izvesti še v nekaj drugih, da bi dobili širšo sliko kaj se po podjetjih dogaja glede motiviranja in nagrajevanja zaposlenih ter bilo bi priporočljivo izvesti primerjavo podjetij pred in po uvedbi izrabe inovacijskega potenciala.

## Reference

1. Ambrož, M. & Veljković, B. (2010). *Fostering innovation system of a firm with resilient, adaptable and sustainable behaviour*. Maribor: University of Maribor, Faculty for Tourism.
2. Drucker, P. (1992). *Inovacije i poduzetništvo*. Zagreb: Globus.
3. Drucker, P. (2007). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. Amsterdam: Butterworth – Heinemann.
4. Ilić, B. (2001). *Socioekonomski vidiki patentirane inovacije v luči tržnih struktur (doktorska disertacija)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Ivanko, Š. (2012). *Organizacijske paradigme: podlage za nastanek in razvoj organizacijskih teorij*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
6. Kejžar, A. (2011). *Organizacija in tehnike vodenja*. Ljubljana: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM.
7. Khairuzzaman, I. & Abdmajid, R. (2007). *Framework of the culture of innovation: A revisit*. Malaysia: Faculty of Management and Human Resource Development.
8. Lehenkari, J. (2007). *Innovation Culture, Analysis of EU and other experiences on "Innovation culture"*. Eindhoven: EU Project.
9. Likar, B., Križaj, D. & Fatur, P. (2006). *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
10. Likar, B. (2001). *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
11. OECD. (2005). *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Oslo: eurostat.
12. Ovsenik, M. (2013). *Ustvarjalnost kot izziv časa*. Otočec: 25. forum odličnosti in mojstrstva.
13. Sladič, P. (2016). *Vpliv nagrajevanja na inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih*. Novo mesto: FOŠ – RUO.

\*\*\*

**Sandi Povše** je diplomiral na Fakulteti VŠUP v Novem mestu in pridobil naziv diplomirani ekonomist. Na Fakulteti za organizacijske študije opravlja podiplomski študij Menedžmenta kakovosti. V letu 2016 je izdal knjigo Mehki Coaching (metoda win/win) in zniževanje stroškov na vseh področjih ter ravneh (menedžment v akciji).

\*\*\*

**Abstract:**

**The Impact of Rewards in the eExploitation of the Innovation Potential of the Organization**

**Research Question (RQ):** Are the various types of rewards important for the use of the innovation potential in an organization? How do monetary rewards affect the use of innovation potential? Does the gender, age and education of employees influence the remuneration method? Is the cash prize for employees the greatest incentive for innovation?

**Purpose:** The purpose is to record the existing state of innovation in the organization concerned and then take action to implement them. The main purpose is for employees to understand the essence of innovation and change the mindset of discovering and delivering them. Innovation benefits both individuals and the whole organization.

**Method:** The quantitative method, the survey questionnaire covers 12 questions and the processing of results with frequency distribution.

**Results:** The results of the survey showed that the way of rewarding depends on gender, age and level of education, and the cash prize is the best motivation for innovation and creativity.

**Organization:** The acquisition of this type of information was of key importance for the organization, since it has not been known to date by the innovations or benefits of the proposals. After the survey, the company organized and adopted a new rule on innovations - useful suggestions, and systematically began to interpret the mindset in discovering and innovating. The first and basic question of employees was "What is innovation at all?". The greatest part of the task was to explain or change the mindset of giving innovations.

**Society:** More favourable results for using our products are shown. Due to more reliable production, the organizations are more competitive, productivity increases, the cost of non-quality decreases, and emissions into the environment are reduced.

**Originality:** In the organization concerned, the implementation of such a survey was carried out for the first time. We got information about how employees look at innovation, what it means to them, and how they understand innovation. It is also important that we get the information which of the proposed awards is most imply to them.

**Limitations/Future Research:** The research was conducted only in one organization and it would have to be done in a few other ways to get a wider picture of what is happening in companies about motivating and rewarding employees, and it would be advisable to compare companies before and after the introduction of the use of innovation potential.

**Keywords:** innovation, motivation, rewarding.

Copyright (c) Sandi POVŠE



Creative Commons License

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