

## Nagrajevanje koristnih predlogov v organizacijski enoti

Rajko Vidic\*

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

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Ali vodstvo organizacijske enote nagrajuje koristne predloge? Kako nagrajevanje koristnih predlogov zaposlene spodbuja k ustvarjalnosti in učinkovitosti?

**Namen:** Na osnovi skupinskega pogovora s fokusno skupino ugotoviti, ali nagrajevanje vpliva na ustvarjalnost in učinkovitost zaposlenih.

**Metoda:** Kvalitativna metoda: skupinski pogovor.

**Rezultati:** Rezultati raziskave so pokazali, da organizacijska enota ustrezno nagrajuje koristne predloge, in da to ustrezno vpliva na ustvarjalnost in učinkovitost zaposlenih, ter da je množična inventivna dejavnost sistem, ki učinkovito vpliva na uspešnost poslovanja.

**Organizacija:** Množična inventivna dejavnost je postala sistem, v katerega se vključuje čedalje več sodelavcev iz različnih organizacijskih enot. Pri tem imajo posebno vlogo vodje, ki so odgovorni za ustvarjanje pozitivne klime in spodbujanje zaposlenih k inovativnemu razmišljanju ter za izvedbo in nagrajevanje predlogov.

**Družba:** Z raziskavo pokažemo, da je to del organizacijske kulture in da je potrebno sadove uspešno prenašati tudi na novozaposlene.

**Originalnost:** Prva tovrstna raziskava v naši organizacijski enoti.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava v samo eni organizacijski enoti podjetja.

**Ključne besede:** koristen predlog, množična inventivna dejavnost, zaposleni, nagrade, organizacijska enota, inovacija.

## 1 Uvod

Najrazličnejše spremembe na trgu zahtevajo od vodstva podjetja ogromno fleksibilnost in hitro odzivnost. Danes v sodobnem globalnem svetu prevladujejo načela konkurence in stalnega tekmovanja. Toda inovativen kader in ustrezno motivirani zaposleni so najmočnejše orožje podjetja za preživetje, zato je v podjetju potrebno spodbujati ustvarjalnost in učinkovitost zaposlenih.

V raziskavo je bila vključena ena organizacijska enota podjetja. V organizacijski enoti se zavedamo, da bomo le z ustvarjalnim in inovativnim pristopom (to pomeni, da smo sprejeli spremembe kot stalnico v našem delovnem okolju) lahko ostali konkurenčni na trgu. S stalnimi prizadevanji, ozaveščenji in usposabljanji smo dosegli to, da se zavedamo svoje vloge pri izgradnji učinkovitosti procesov in kakovosti naših izdelkov.

Namen raziskave je na osnovi skupinskega pogovora s fokusno skupino sprejeti ali zavrniti obe raziskovalni vprašanji in dognati (spoznanje), na kakšen način nagrajevanje koristnih predlogov vpliva na ustvarjalnost in učinkovitost zaposlenih.

\* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 13. februar 2013; revidirano: 19. februar 2013; sprejeto: 14. junij 2013.

Cilj raziskave je pregled trenutnega sistema nagrajevanja koristnih predlogov, ki opredeljuje način spodbujanja ustvarjalnosti zaposlenih in tako omogoča aktivno vključevanje vseh zaposlenih v stalni napredek organizacije.

## 2 Teoretična izhodišča

### 2.1 Pregled literature oz. teoretične osnove problema

Z ustreznimi nagrajenimi strategijami lahko v podjetju dosežemo večjo produktivnost in učinkovitost, pa tudi motiviramo zaposlene k izboljšanju njihovih spretnosti in sposobnosti. Pri oblikovanju strategije in sistema nagrad se uporabljajo različni pristopi (Možina et al., 2002, str. 488).

Zaposleni v podjetju delajo, da zadovoljijo svojo finančno zagotovilo, kar jih seveda tudi spodbuja in motivira pri delu. Nagrajevanje v podjetju mora biti materialno (plača), lahko pa je tudi nematerialno (napredovanje). Pri tem je pomembno, da podjetje na osnovi sistema nagrajevanja izvaja poslovno strategijo tako, da se stroški dela ne povečajo in da so zaposleni nagrajeni v tolikšni meri, do bodo delo opravljali dobro in učinkovito. Katere stvari so prave, zna presoditi le vsak posameznik avtonomno, s preverjanjem skladnosti svojih predstav in vizij oziroma miselnih vzorcev z dejstvi, ki sovpadajo z aktualnimi dogodki in interakcijo okolja (Bukovec, 2006, str. 117).

Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 2013) opredeljuje termin *nagrajevati* z dajati komu kaj kot dokaz priznanja za pomemben znanstveni, umetniški dosežek, za plemenito dejanje.

Slovenija spada v skupino "inovatorjev, ki sledijo" (Pro Inno Europe, 2012) in je tik pod povprečjem Evropske unije. Veliko krivdo, da smo samo sledilci, lahko pripisujemo slabemu načrtovanju, saj gremo pogosto prehitro v akcijo (Hohnjec, 2012, str. 2). Zato je pomembno, da imajo organizacije vzpostavljen sistem inventivne dejavnosti, ki omogoča, da lahko vsak zaposleni predlaga izboljšavo.

V začetku devetdesetih let je projektni menedžment postal velik izziv (Davidson, 2003, str. 2), zato se mora vsako podjetje, ki želi preživeti v takšnem okolju, temu prilagoditi, to pa pomeni, da mora poiskati vse notranje rezerve, ki jih lahko optimizira. Enega izmed elementov notranjih rezerv lahko pripišemo zaposlenim, saj lahko z njihovo ustvarjalnostjo in samoiniciativnostjo dosežemo, da je organizacija uspešnejša.

Tudi ravnanje s človeškimi viri je eden izmed največjih izzivov vsake sodobne organizacije. Zaposleni (kot največje bogastvo organizacije) lahko s svojimi rezultati največ pripomorejo k skupnemu rezultatu. Zaposleni morajo v nagrajevanju videti predvsem dodatno vrednost, kar pomeni, da je potrebno s strani podjetja spoznati vrednosti, ki jih posameznik pripisuje vrsti nagrad (Stopajnik, 2005, str. 3).

V velikih organizacijah je sistem stalnih izboljšav kompleksen (Brcar&Lah, 2011, str. 4), zato mora vodstvo organizacije postaviti temelje, da bo vsak zaposleni samovoljno oddal koristen predlog in s tem pripomogel za skupno dobro. Interesi posameznika morajo biti interesi organizacije. Raziskava Statističnega urada Republike Slovenije v letu 2011 kaže, da smo v Sloveniji porabili za raziskovalno-razvojno dejavnost (RRD) 894,2 milijona EUR bruto domačih izdatkov ali 2,47 % slovenskega bruto domačega proizvoda. Za to dejavnost različne organizacije porabijo letno različno sredstev, vsekakor pa so ta velika. Trend inovativne organizacije mora stremeti k višanju števila podanih koristnih predlogov in izboljšav glede na predhodna leta.

## **2.2 Razvoj teze**

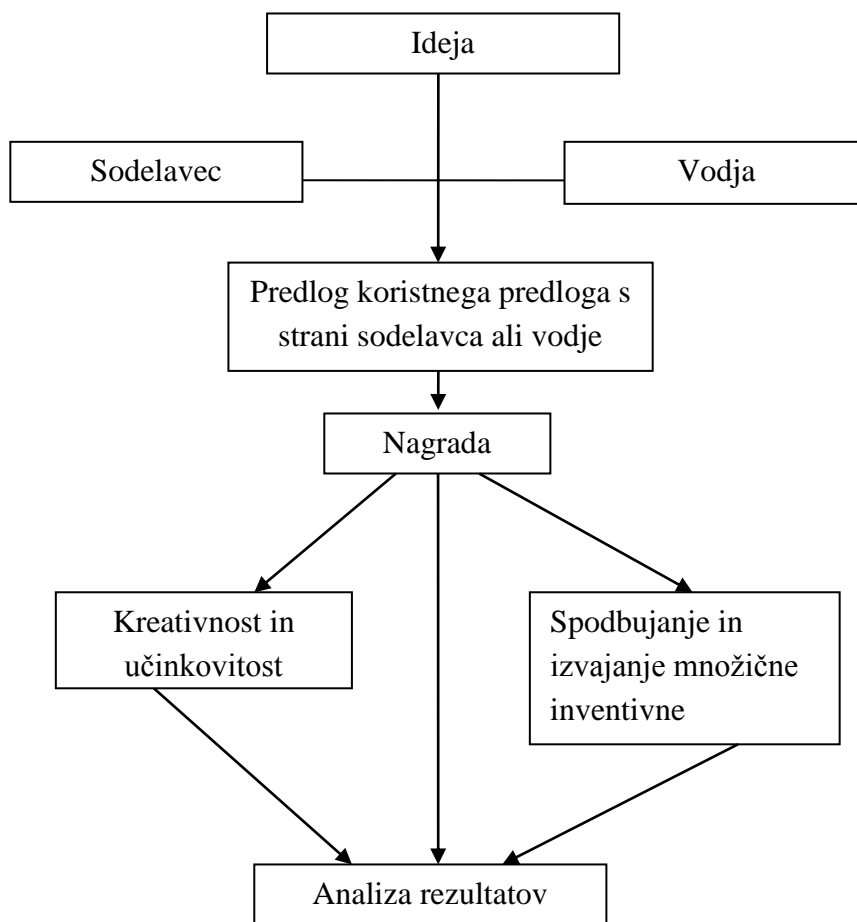
Z raziskavo želimo potrditi tezo, da je sistem nagrajevanja del organizacijske kulture in da je potrebno sadove množične inventivne dejavnosti uspešno prenašati tudi na novozaposlene. Le s takšnim pristopom bomo ohranili vrednote organizacije, kot sta ustvarjalnost in učinkovitost.

## **3 Metoda**

### **3.1 Zbiranje in analiza podatkov**

Metoda, ki smo jo uporabili za zbiranje empiričnega gradiva, je metoda spraševanja. Z zaposlenimi kot delovno skupino smo razpravljali po načinu skupinske razprave. Razprava je potekala v skupini šestih sodelavcev, model raziskave ponazarja slika 1. Potekala je tako, da smo zaposlenim pojasnili namen raziskave, kaj nas pri raziskavi zanima, teme in vprašanja raziskave. Pogovarjali smo se v prostorih organizacijske enote, posameznikom pa smo zagotovili anonimnost. Dogajanje pogovora smo vodili tako, da so zaposleni v največji meri podajali bogata mnenja o svojih pogledih na obravnavano temo. Pogovor je bil opravljen v mirnem okolju in sproščenem vzdušju, vsi podatki opazovanja in spraševanja pa so bili zabeleženi.

V kvalitativni raziskavi, ki je predmet naše analize, smo zbrali besedne opise, ki se nanašajo na raziskovani pojav. Pridobljeno gradivo (komentarje, razmišljanja) smo uredili v celoto in zapiske metodično uredili v transkript. Pri urejanju gradiva smo upoštevali le tiste zapiske, ki so se nam zdeli relevantni. Iz raziskovalnih vprašanj smo določili enajst enot kodiranja, iz enot kodiranja pa pojme in kategorije, kjer pojme združujemo v kategorije. Nato izmed pojmov in kategorij izberemo tiste bistvene, ki na posamezno vprašanje vplivajo. V naslednjem koraku iščemo zvezo med kategorijami na ta način, da poudarimo sistem nagrajevanja v organizaciji in vpliv nagrajevanja na ustvarjalnost in učinkovitost zaposlenih. Iz teh kategorij postavimo paradigmatski model kvalitativne analize in oblikujemo končno teorijo.



Slika 1. Model raziskave (avtorjevo delo)

## 4 Rezultati

### 4.1 Usmeritvena vprašanja

Usmeritvena vprašanja so bila predstavljena v dveh sklopih. Prvi sklop je zajemal področje ustvarjalnosti in učinkovitosti, drugi sklop pa temo nagrajevanja. S tem smo želeli prikazati vidik zaposlenih na namembnost raziskave, t.j. vpliv sistema in načina nagrajevanja zaposlenih na ustvarjalnost in učinkovitost. V razpravi smo delovni skupini – zaposlenim postavili naslednja usmeritvena vprašanja:

1. sklop:
  - Ali naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam?
  - Ali se v organizaciji pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le naši vodje?
  - Ali lahko vplivam na izboljšave pri delu?
  - Ali nadrejeni spodbujajo dajanje predlogov za izboljšave?
  - Ali imam možnost sam odločati in reševati probleme v zvezi s svojim delom?
2. sklop:
  - Ali se uspešnost vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih?
  - Ali za slabo opravljeno delo sledi ustrezna sankcija?
  - Ali nam naši vodje jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo?
  - Ali smo zadovoljni s plačo?
  - Ali v naši enoti vodje uporabljajo sistem stimulativenega nagrajevanja?
  - Ali so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, tudi ustrezno stimulirani?

V povzetku transkripta (glej tabelo 1) prikazujemo elemente, kot so: enote kodiranja, skupni transkript, pojme in kategorije.

Tabela 1. Prikaz enot kodiranja, skupnega transkripta, pojmov in kategorij

Enote kodiranja	Skupni transkript	Pojmi	Kategorije
1. Izboljševanje in posodabljanje	A) Lahko bi jih hitreje. B) Da, zdi se mi, da smo na visokem nivoju. C) Predlagamo združitev več manjših izboljšav v eno.		
2. Pričakovanje organizacije	A) Da. B) Pri določenih procesih ne vidimo.		
3. Vpliv na izboljšave	A) Vsakodnevno razmišljam o tem. B) Da, seveda lahko. C) Če dajem koristne predloge, me nadaljnje delo motivira.	Organizacijska klima	
4. Spodbujanje zaposlenih	A) Da. B) Včasih tudi preveč. C) Nadrejene spodbujajo njihovi nadrejeni.	Izobraževanje Vrednote	
5. Avtonomnost pri delu	A) Imam do določene mere. B) Da, ker svoje delo najbolje poznam. C) S pomočjo nadrejenih.	Koristni predlogi in izboljšave	Ustvarjalnost in učinkovitost
6. Vrednotenje uspešnosti	A) Če bolje delam, imam dodane zahtevnejše naloge. B) Da, seveda dobim stimulacijo. C) Ne vedno.	Nagrade in sankcije Motiviranje zaposlenih	Spodbujanje in izvajanje množične inventivne dejavnosti
7. Odgovornost pri delu	A) Imamo dober sistem nagrajevanja. B) Ne. C) Ne, le podučijo me za v bodoče.	Lažje delo Spodbujanje k ustvarjalnosti	Sistem nagrajevanja
8. Razlaga nagrajevanja	A) Vedno mi razložijo. B) Se dogaja da se pozabi.	Pripadnost, avtonomnost in odgovornost	
9. Zadovoljstvo s plačo	A) Lahko bi bilo boljše. B) Glede na druge organizacije smo. C) Nekateri prejemajo več, kot si zaslužijo.		
10. Posluževanje stimulatívne nagrajevanja	A) Da, včasih je pohvala, včasih denarna nagrada. B) Da, seveda. C) Menim, da je pravično.		
11. Obremenjenost – ustrezna nagrada	A) Ni res. B) Zahtevnejša dela morajo biti bolje plačana. C) Dodatna stimulacija je za bolj obremenitvena dela.		

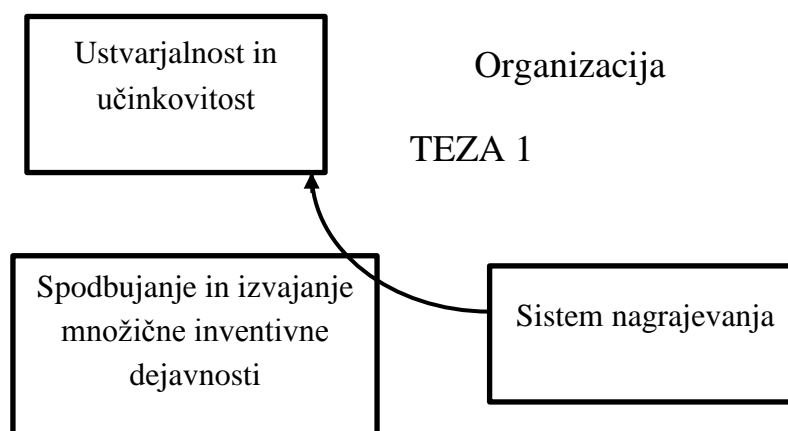
## 4.2 Odnosno kodiranje in izgradnja paradigmskega modela

Pri odnosnem kodiranju iščemo relacije med kategorijami. V tabeli 2 vidimo prikaz relacij med kategorijami.

Tabela 2. Prikaz relacij med kategorijami

<b>1. nivo</b>	Ustvarjalnost in učinkovitost
<b>2. nivo</b>	Spodbujanje in izvajanje množične inventivne dejavnosti
<b>3. nivo</b>	Sistem nagrajevanja

Paradigmatski model (slika 2) je sestav vseh treh nivojev v smiselnem prikazu. Odvisen je od teze, ki pravi, da sistem nagrajevanja spodbuja ustvarjalnost in učinkovitost zaposlenih. Takšen model je praksa uspešnih podjetij. Na prvi nivo postavimo ustvarjalnost in učinkovitost, na drugi nivo spodbujanje in izvajanje množične inventivne dejavnosti in na tretji nivo sistem nagrajevanja. Vidimo, da primarno sistem nagrajevanja vpliva na spodbujanje in izvajanje množične inventivne dejavnosti zaposlenih, to pa vpliva na njihovo ustvarjalnost in učinkovitost pri delu. Pozornost je usmerjena predvsem na povezavo zadovoljstva z rezultati pri delu. S tem postane ključno vprašanje, kako podjetje zaposlenim omogoča, da uveljavljajo svoje znanje in ideje ter tako dosegajo uspeh pri svojem delu. To namreč vpliva tako na zadovoljstvo pri delu kot tudi na uspešnost podjetja.



Slika 2. Paradigmatski model kvalitativne analize

## 5 Razprava

Za vsako podjetje je zelo pomembna dobra klima in zadovoljstvo zaposlenih, zato morajo vodilni prepoznati dejavnike, ki prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti. Zaposleni so največje bogastvo vsakega podjetja, zato samo tisti zaposleni, ki so zadovoljni in motivirani, prinašajo pozitivno poslovanje in s tem povezan dobiček podjetja; z opravljanjem nalog uresničujejo cilje organizacije in vplivajo na učinkovitost in uspešnost podjetja.

Skladno s poslanstvom in vizijo podjetja je potrebno ustvarjati primeren sistem nagrajevanja v podjetju, zato je ključnega pomena za vsako organizacijo, da redno izvaja raziskovanje le-tega

in zadovoljstva zaposlenih v podjetju. To lahko izvajajo interne službe podjetja, lahko pa tudi zunanji izvajalci storitev.

Pojma iniciativnost in inovativnost dihata z roko v roki. Za povečanje inovativnosti mora v podjetju vodstvo spodbujati ustvarjalnost in učinkovitost. Edina prava pot k vrhunskim rezultatom podjetja je ustvarjanje vzdušja, ki ljudi motivira k inovativnosti in ustvarjalnosti. V zaposlenih moramo spodbuditi njihovo inovativnost, prav tako pa moramo poskrbeti za kvaliteto in kvantiteto koristnih predlogov oz. inovacij. Delavce, ki najbolj poznajo delovni proces in imajo največ izkušenj pri delu, je potrebno ustrezno pozitivno motivirati za iniciativnost pri inovativnosti.

Iz odgovorov lahko povzamemo, da se zaposleni strinjajo s sistemom nagrajevanja. Prepričani so, da vodstvo organizacijske enote ustrezno nagrajuje koristne predloge in da zaposlene pri tem spodbuja. Zaposleni verjamejo, da s tem, ko vodstvo spodbuja in izvaja sistem množične inventivne dejavnosti, hkrati tudi zaposlene dodatno motivira za delo, in s tem tudi lajšajo delo. Pri tem se čuti tudi večja pripadnost podjetju in zavzetost za delo. Nekaj zaposlenih je celo mnenja, da se k ustvarjalnosti in učinkovitosti spodbuja preveč.

Vsekakor pa ima pri vsem tem ključno vlogo vodja s svojim stilom vodenja. Vodenje je eden izmed osnovnih elementov menedžmenta. Obstajajo različne teorije in stili vodenja. Možina (1994) podaja razmeroma kratko definicijo vodenja. Pravi, da se vodenje nanaša na ljudi – kako jih usmerjati, motivirati, nanje vplivati, da bi zadane naloge ob čim manjšem »potrošku« energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom čim bolje izvrševali (str. 4). Skozi desetletja so se načini in stili vodenja spreminjali glede na gospodarske zahteve.

Trenutni sistem nagrajevanja je po mnenju zaposlenih ustrezen in pravičen. Spodbuja ustvarjalnost zaposlenih do tistega nivoja, ki ga zaposleni želijo doseči. Več kot oddaš koristnih predlogov, bolj si olajšaš delo in več nagrad boš prejel. Enkrat letno pristojne službe ocenijo najboljši predlog v smislu gospodarske koristi in takrat se najboljšega predlagatelja tudi javno objavi. Ta dobi nagrado, ki jo podjetje podeli zaposlenemu na slovesnosti s priznanjem.

Moje mnenje glede sistema nagrajevanja je, da so pri sistemu množične inventivne dejavnosti ključni vodje, ki so odgovorni za ustvarjanje pozitivne organizacijske klime, ki privede zaposlene k inovativnemu razmišljanju. Za stalni napredek organizacije je potrebno aktivno vključevanje vseh zaposlenih v sistem menedžmenta inovativnosti.

## **6 Zaključek**

Podjetje kot skupina v izobraževanje in razvoj zaposlenih vlaga veliko sredstev. Iz tega naslova tudi ocenjujem, da bodo pričakovani rezultati analize (rezultatov) doseženi in da se bo stanje na tem področju iz leta v leto še izboljševalo.

Prispevek oz. dodano vrednost vidimo v povišani stopnji ustvarjalnosti, samoiniciativnosti in družbeni odgovornosti vseh zaposlenih, kar pa pomeni, da se s tem izboljšujejo funkcije podjetja.

Priporočilo menedžerjem je, da s sistemom nagrajevanja naprej aktivno spodbujajo zaposlene k ustvarjalnosti in učinkovitosti, kajti le na takšen način bomo nadaljevali z odličnostjo poslovanja in kakovostnimi in varnimi izdelki. Ni važno, kako velik je strošek kontrole kakovosti izvajanja, menedžerji morajo upoštevati stroške proizvedenih izdelkov slabe kakovosti (Benhabib, 2003, str. 549). Ti pa se lahko reproducirajo tudi skozi izvajanje koristnih predlogov oz. inovacij.

Nadaljnje raziskovanje bi bilo smiselno razširiti na večje število zaposlenih iz več področij, kar je bila tudi naša omejitev raziskave. Zanimivo bi bilo tudi pogledati korelacijo med ostalimi dejavniki, ki vplivajo na klimo v organizaciji, kot so: odnos do kakovosti, vodenje, notranje informiranje in komuniciranje itd. in s statistično metodo obdelati pridobljene podatke.

## Reference

1. Benhabib, B. (2003). *Manufacturing, design, production, automation and integration*. Toronto: Marcel Dekker.
2. Brcar, F., & Lah, S. (2011). Innovation management and an innovative ideas system. *Organizacija*, 44(1), 3–10.
3. Bukovec, B. (2006). Management človeških virov in obvladovanje sprememb. *Organizacija*, 39(2), 117–123.
4. Davidson, F. J. (2003). *Managing projects in organizations* (3. izd.). San Francisco: Jossey-Bass.
5. Hohnjec, M. (2012). Novice SI2. Sistematično izboljševanje in inoviranje. (6), 1–15.
6. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., ... Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
8. Pro Inno Europe. (2011). *Innovation Union Scoreboard 2011*. European Union: European commission.
9. SSKJ. (2000). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Državna založba Slovenije. Pridobljeno na [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=nagrajevati&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=nagrajevati&hs=1)
10. Statistični urad Republike Slovenije. (2013, 10. februar). *Raziskovalno-razvojna dejavnost, Slovenija, 2011 - začasni podatki*. Pridobljeno na [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?ID=5120](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=5120)
11. Stopajnik, M. (2005). *Sistem nagrajevanja zaposlenih v povezavi s poslovno uspešnostjo podjetja X*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



\*\*\*

**Rajko Vidic**, roj. 4. 2. 1981, je diplomirani inženir logistike Fakultete za logistiko Univerze v Mariboru. Svojo poklicno pot je začel leta 2002 v večji gospodarski družbi, zadnja 4 leta opravlja delo vodje delovne enote v enem izmed njenih proizvodnih obratov. Številna znanja in kompetence s področja menedžmenta je osvojil v času svojega izobraževanja in delovne dobe. Pridobljeno znanje je skozi delovne izkušnje še poglobil in utrdil. Poleg tega je bil aktiven tudi na številnih internih in eksternih strokovnih usposabljanjih.

\*\*\*

## **Abstract:**

### **Rewarding Useful Suggestions in an Organizational Unit**

**Research Question (RQ):** Do organizational unit leaders reward useful suggestions? How does the rewarding of useful employee suggestions encourage creativity and effectiveness?

**Purpose:** On the basis of group conversations through focus groups, to determine whether rewarding effects the creativity and performance of employees.

**Method:** Quantitative method using focus groups.

**Results:** The results of the research study showed that the organizational unit appropriately rewards useful suggestions and that this has an impact on employee creativity and efficiency. In addition, the massive incentive activity is a system that effectively influences the success of business.

**Organization:** Massive incentive activity has become a system in which increasingly more employees from different organizational units are becoming a part of. An important role is by managers, who are responsible for creating a positive atmosphere and encourage employees into innovative thinking, performance, and rewarding of useful suggestions.

**Society:** The research shows that this is part of the organizational culture and that it is necessary to transfer to new employees.

**Originality:** This is the first such research in our organizational unit.

**Limitations/Future Research:** The research study was conducted in only one organizational unit of the company.

**Keywords:** useful suggestions, massive incentive activity, employees, rewards, organizational unit, innovation.