

R

Revija za  
Journal of

U

univerzalno  
Universal

O

odličnost  
Excellence

Februar 2014  
Letnik III, številka 1  
ISSN 2232-5204



Fakulteta za  
organizacijske študije  
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204.

**Izdajatelj:** Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.

**Glavni urednik:** izr. prof. dr. Boris Bukovec.

**Odgovorni urednik:** mag. Franc Brear.

**Uredniški odbor:**

- Milan Ambrož - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija.
- Boris Bukovec - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija.
- Janez Gabrijelčič - Združenje rastoče knjige sveta, Slovenija.
- Annmarie Gorenc Zoran - University of South Florida, ZDA.
- Davorin Kralj - Inštitut za kreativni management, Slovenija.
- Mirko Markič - Univerza na Primorskem, Slovenija.
- Matjaž Mulej - Univerza v Mariboru, Slovenija.
- Marija Ovsenik - Univerza v Ljubljani, Slovenija.

**Naslov uredništva:** Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto.

Izid publikacije je finančno podprla ARRS iz naslova razpisa za sofinanciranje domačih znanstvenih periodičnih publikacij.

© Copyright Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu. Vse pravice zadržane.

## **Kazalo**

### **Rajko Vidic**

Nagrajevanje koristnih predlogov v organizacijski enoti 1

### **Andreja Kušar**

Kako motivirati zaposlene? 10

### **Tadeja Cirnski**

Razlike v nagrajevanju inovativnih idej glede na spol v proizvodni organizaciji 22

### **Mateja Bogovič**

Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v bolnišnici X 34

## **Uvodnik**

Revija za univerzalno odličnost (RUO) je uvrščena v mednarodno bibliografsko bazo podatkov, ki se upošteva pri kategorizaciji znanstvenih publikacij (DOAJ - Directory of Open Access Journals). Kategorija izvirnega znanstvenega članka je 1C(Z1). To pomeni, da je izvirni znanstveno raziskovalni članek ovrednoten s tridesetimi točkami v SICRIS-u. Raziskovalci in tudi študenti dokazujejo svojo strokovno in znanstveno raziskovalno aktivnost tudi z objavljanjem člankov v revijah. Bolj kot je revija priznana, več točk prinese v sistemu SICRIS. In ta preboj je za RUO pomemben. S tem se je revija uvrstila v srednji kakovostni razred slovenskih revij. Ta dosežek je še toliko bolj pomemben, ker nam je to uspelo v manj kot dveh letih obstoja. Pomeni tudi, da je uredniška politika pravilna in da so članki kakovostni. Pomembno pa je, da s to politiko nadaljujemo in da vsi skrbimo še za nadaljnji napredek. V prvi vrsti je to odvisno od avtorjev, recenzentov in še posebej bralcev, ki so najboljše kritiki. Ob tem pozivamo vse potencialne avtorje, da sooblikujejo in soustvarjajo našo revijo.

Urednik

## 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**

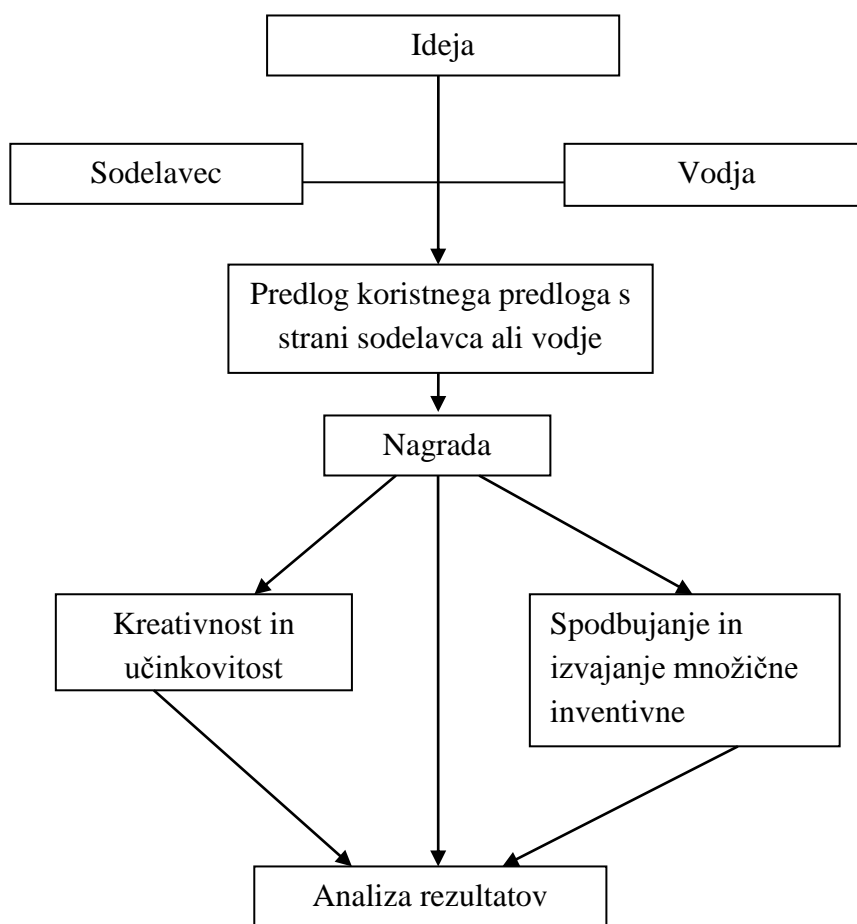
Z raziskavo želimo potrditi tezo, da je sistem nagrajevanja del organizacijske kulture in da je potrebno sadove množične inventivne dejavnosti uspešno prenašati tudi na novozaposlene. Le s takšnim pristopom bomo ohranili vrednote organizacije, kot sta ustvarjalnost in učinkovitost.

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



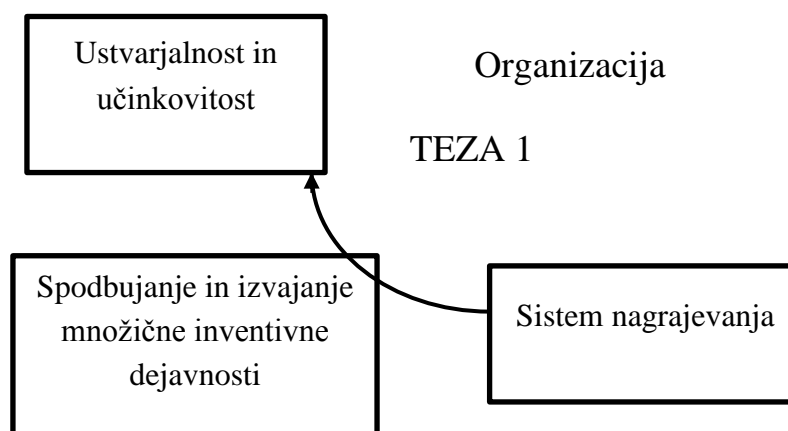
## 4.2 Odnosno kodiranje in izgradnja paradigmskega modela

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.

## Kako motivirati zaposlene?

Andreja Kušar\*

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

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kako motivirati zaposlene?

**Namen:** Namen raziskave je bil s pomočjo anketnega vprašalnika ugotoviti, kaj zaposlene najbolj motivira oziroma kaj jih sploh motivira za delo.

**Metoda:** Grafično in opisno so predstavljeni rezultati ankete naključno izbranega vzorca ljudi z različnih strok in različne starostne populacije. S pomočjo vprašalnika smo ugotovili povezanost posameznih dejavnikov motivacije glede na izobrazbo, starost in vrsto zaposlitve. Večina vprašanj je zaprtega tipa, le zadnje vprašanje je odprto, kar pomeni, da lahko anketiranci s svojimi besedami oblikujejo odgovor. Vprašanja smo analizirali s pomočjo frekvenčne analize posameznih odgovorov. Pri tem smo s pomočjo R Commander-ja naredili izračun Pearsonovega HI-kvadrata za neodvisnost, Spearmanov koeficient korelacije in Fisherjev ekstatni test.

**Rezultati:** Z raziskavo smo ugotovili, kateri motivacijski dejavniki najbolj motivirajo zaposlene. To so predvsem nematerialni motivatorji, kot so na primer dobri medsebojni odnosi, delo z izzivi, možnost napredovanja, jasna navodila, dobri delovni pogoji, ugled podjetja...

**Organizacija:** Raziskava bo menedžerjem pomagala razumeti njihovo vlogo pri motivaciji zaposlenih. V pomoč jim bodo tudi rezultati o vrstah motivacijskih dejavnikov.

**Družba:** Raziskava prikaže družbi, kako in na kakšen način se posamezniki motivirajo.

**Originalnost:** Določeni motivatorji v naši študiji so rangirani drugače kot v teoretičnih objavah, saj mnogi anketiranci v našem primeru dajejo prednost nematerialnim motivatorjem (dobri odnosi z vodjo, s sodelavci, dobri delovni pogoji) pred materialnim motivatorjem.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** V raziskavi smo se omejili na zaposlene različne starosti, po spolu in delovni dobi v različnih organizacijah. Da bi se na splošno še bolj približali ugotovitvam avtorjem, bi morali zastaviti več vprašanj, jih smiselno medsebojno ovrednotiti in zajeti večji vzorec.

**Ključne besede:** motivacija, dejavniki motiviranja, motivatorji, zaposleni, zadovoljstvo, organizacija.

## 1 Uvod

Motivacijo opredelimo kot enega izmed najpomembnejših psiholoških procesov, ki se spreminja in uravnava človekove aktivnosti k cilju oziroma k zadovoljitvi potrebe. (Levine & Crom, 1995, str. 46)

Z motivacijo ob zadovoljitvi individualnih potreb dosežemo nek vnaprej zastavljen cilj. Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi in njegovim delom, saj je z vidika motivacije najmočnejša materialna spodbuda, sledi ji priznanje, samostojnost ter osebni razvoj. Vsi ti dejavniki posredno ali neposredno zagotavljajo materialno zadovoljitev potreb. Kako usposobiti zaposlenega, da bo učinkovit na vseh področjih? Kako in na kakšen način motivirati zaposlene, da bi ravnali v skladu s pričakovanji vodstva organizacije? Kdaj in v kolikšni meri plača motivira zaposlene? Vse to so vprašanja, na katera poskuša odgovoriti

\* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 7. marec 2013; revidirano: 23. april 2013; sprejeto: 14. junij 2013.

vodstvo. Motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost vodilnega osebja, saj v večini primerov velja, da motivirani posamezniki dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani.

V literaturi zasledimo različne pojme, kot so motivacija, dejavniki motiviranja, motivatorji, zadovoljstvo zaposlenih in podobno. Ti pojmi nam niso neznani, a ko poglobljeno razmišljamo o njih, se pogosto izkaže, da jih ne znamo dovolj natančno opredeliti oziroma ne poznamo njihovega globljega pomena.

Razne spremembe na trgu zahtevajo od vodstva ogromno motiviranost svojih zaposlenih, saj je dandanes v globalnem svetu čedalje več konkurence in stalnega tekmovanja. Ustrezno motivirani zaposleni so glavni za obstoj podjetja na trgu. Vprašanje, ki se poraja pri raziskavi je, kako motivirati zaposlene in kako ohraniti njihovo motiviranost.

Namen in cilj našega članka je predstaviti teoretična izhodišča za nadaljnjo obravnavo in analizo raziskovalnega vprašanja. V raziskavi s pomočjo anketnega vprašalnika želimo še ugotoviti, kaj zaposlene najbolj motivira oziroma kaj jih sploh motivira za delo ter v kolikšni meri so zaposleni v organizacijski enoti motivirani.

## **2 Teoretična izhodišča**

Za uspešno opravljanje kateregakoli poklica oziroma česarkoli nasploh je poleg znanja, spretnosti in sposobnosti potrebna motivacija. »Motivacija je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob zadovoljitvi individualnih potreb (Ferjan, 1998, str. 62)«. Razlike med ljudmi znotraj neke organizacije se najbolj kažejo ravno v motiviranosti za delo. (Ferjan, 1998, str. 62)

Zaposlenim v nekem podjetju je skupno to, da najbolje delajo, če so motivirani. Zelo pomembna je povezava med motivacijo in uspešnostjo posameznika, saj je uspešnost tista, ki motivira zaposlene. Menedžerji se soočajo s problemom, kako dobiti zaposlenega, ki bi bil v vseh pogledih najboljši. To jim predstavlja enega izmed težjih izzivov. (Järnström & Sällström, 2012, str. 1)

Vsak menedžer v neki organizaciji mora opaziti in razumeti spremembe v potrebah njihovih zaposlenih. Pri tem ne sme delovati nasproti njihovim ciljem, interesom, željam in potrebam. Prizadevati si mora, da te čim bolj izrabi. Za vsakega uspešnega menedžerja velja, da mora biti sposoben usmerjati motivacijsko energijo, ki izhaja iz individualnih potreb zaposlenih, z namenom doseganja čim boljših učinkov za celotno podjetje. (Kramar, 2009, str. 5)

Drašković (2009, str. 17) navaja, kaj pomeni motiviranost zaposlenih: manjšo fluktuacijo in večjo zvestobo, manjšo odsotnost z dela (bolniške), boljše rezultate pri delu, manj stresa in bolj pozitivno vzdušje v kolektivu ter večje zadovoljstvo z osebnim življenjem.

Motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost vodilnega osebja. Zato poskuša vodilno osebje ugotoviti, kako motivirati zaposlene, da bi ravnali v skladu s pričakovani vodstva organizacije. O tem, kako motivirati zaposlene, govori tudi Brejc (2004, str. 55).

Motivacija se nanaša na vsakega posameznika v podjetju. V poslovnem okolju je motiviranje zaposlenih eden izmed najresnejših problemov, s katerim se srečujejo menedžerji. Kljub dejstvu, da so mnogi teoretiki ustvarili različne motivacijske sisteme in preučili številne raziskave, ki so bile izvedene v različnih poslovnih okoljih, ni enotne rešitve za motivacijo zaposlenih. Motivacija je skupni izraz za vse dejavnike, ki vplivajo na organizacijo in vodenje človekovega vedenja. Na motivacijo vplivajo številni dejavniki, od osebnega karakterja, delovnih karakteristik pa do organizacije same. Zunanji dejavniki, vključno z življenjskimi standardi, sistemom moral in vrednot ter socialno-ekonomskega razvoja, lahko vplivajo na motivacijo zaposlenih. Čeprav je jasno, da so notranji in zunanji motivacijski dejavniki neločljivo povezani, je omenjena raziskava osredotočena na notranje dejavnike. (Rahimić, Resić, & Kožo, 2012, str. 535–536)

Motivacijo lahko imenujemo tudi kot energijo, ki nas usmerja do neke izpolnitve cilja. To je zapleten pojav, ki usmerja človeško vedenje. Delovna motivacija je kompleksen sklop vplivov, da nekdo začne delati in obdrži delo na posameznem delovnem mestu. Motivacija je dejavnost, ki skrbi za zaposlene, da izpolnjujejo vnaprej zastavljene cilje. Učinkovita motivacija je tista motivacija, ko zaposleni zadovoljijo svoje osebne potrebe z organizacijskimi cilji. Motiviranje zaposlenih je eden ključnih predpogojev za uspeh v poslovnem svetu. To je tudi razlog za nenehno negovanje in izboljšanje sistema. Visoko motivirani delavci vedo, kaj storiti, da bodo prišli do določenega cilja na najhitrejši in najbolj učinkovit način. To je pomembno tako za organizacijo kot tudi za posameznika, ki dobi določeno nagrado za svoje delo in trud. (Urošević & Milijić, 2012, str. 174-175)

Organizacije nenehno iščejo nove metode treninga - metode, ki motivirajo in spodbujajo učenje. Zaradi tega izziva so organizirana razna usposabljanja in izobraževanja, saj menedžerji menijo, da je izobraževanje zaposlenih bistvenega pomena. Številne študije so pokazale, da ima motivacija pomemben vpliv na izid usposabljanja. Dokazano je bilo tudi, da sta izobraževanje in motivacija povezana z zadovoljstvom po usposabljanju in prenosom znanja na delovno mesto. Ker vodje želijo razviti učinkovite izobraževalne programe, ki bi prinašale želene rezultate, so postali posamezni elementi motivacije zaposlenih zelo pomembni pri njihovem delu. Program usposabljanja učinkovito motivira zaposlene, zato morajo vodje organizirati program usposabljanja na tak način, da se lahko prilagajajo spremembam, ki bi lahko nastale v času usposabljanja. Vsak zaposlen prinaša podjetju svojo vrsto spretnosti in sposobnosti, zato je pomembno, da so zaposleni motivirani na podlagi učinkovitih treningov za nadaljnji razvoj podjetja, hkrati pa tudi zaradi izboljšanja svojih sposobnosti za uspeh podjetja. (Hasan, Subhani, & Rahat, 2010, str. 13)

Ovsec Plos (2006, str. 21) pravi, da je denar zelo velik motivator zaposlenih, vendar ni nujno, da je najpomembnejši dejavnik motiviranja. Plača je sestavljena iz zahtevnosti dela in iz

drugih elementov, kot so: uspešnost zaposlenih, ustvarjalnost in inovativnost ter kreativnost zaposlenih. Vsaka organizacija posebej si na osnovi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plač.

Kadrovski strokovnjaki že dolgo poudarjajo, da plača ni najpomembnejši dejavnik motiviranja zaposlenih. Zanimivo pa je, da raziskave kažejo, da sta prav nagrajevanje in priznavanje dosežkov področji, s katerima so zaposleni v slovenskih podjetjih najmanj zadovoljni. Določeni motivatorji imajo različen pomen za iste ali različne osebe v času in prostoru. Nekateri strokovnjaki menijo, da sodi denar med najpomembnejše motivatorje. Utemeljitelj organizacijske znanosti R. W. Taylor, je v začetku dvajsetega stoletja postavil preprosto, enodimenzionalno »teorijo motivacije«. Bistvo teorije je spoznanje, da bodo uslužbenci delali več in bolje, če bodo za to tudi bolje plačani. Motivi, ki motivirajo zaposlene, so naslednji: zanimivo delo, ustrezna strokovna podpora in oprema, da lažje opravljajo svoje delo, zadostna informiranost, dovolj pristojnosti, dobra plača, priložnost za razvijanje osebnih sposobnosti, varnost zaposlitve in da vidijo učinek svojega dela. (Brejc, 2004, str. 55)

### **3 Metoda**

Za raziskavo smo uporabili metodo kvantitativne analize, ki temelji na vsebinski analizi obstoječe literature domačih in tujih avtorjev. Uporabili smo anketni vprašalnik, s katerim so bila med anketiranci raziskana njihova stališča o motivaciji, dejavnikih motivacije in dejavnikih zadovoljstva. Naredili smo spletno anketo s 15 vprašanji in jo poslali naključno izbranim prijateljem in znancem.

V anketi je sodelovalo 25 naključno izbranih oseb različnih starosti in poklicev. Večina vprašanj je bilo zaprtega tipa, kar pomeni, da so bili odgovori na vprašanja že podani, anketiranci izberejo enega od več že pripravljenih odgovorov, ki zajemajo različna stališča, od odklonilnih, indiferentnih do pritrdilnih. Za tak način oblikovanja ankete smo se odločili, ker so vnaprej pripravljene odgovori vprašanim v pomoč, posebej še, če se z vprašanji motivacije ne ukvarjajo in jih podrobno ne poznajo. Na podlagi že omenjenega namena in cilja raziskave smo v nadaljevanju določili, katere vire in podatke bomo pri svojem delu uporabili, katerih raziskovalnih metod se bomo posluževali in katere instrumente bomo pri svojem članku uporabili.

Prvih pet vprašanj se je nanašalo na vsakega posameznega anketiranca, saj smo preučevali spol, starost, izobrazbo, delovno dobo in vrsto zaposlitve anketiranca. Anketirance smo razdelili v starostne skupine: do 20 let, 21-30 let, 31-40 let, 41-50 let in nad 51 let. Glede izobrazbe so imeli anketiranci na voljo več možnosti: osnovnošolska, poklicna, srednješolska, višješolska, visokošolska, univerzitetna in magisterij oziroma doktorat. V četrtem vprašanju smo anketirance povpraševali o njihovi delovni dobi: do 5 let, od 6 do 10 let, od 11 do 15 let, od 16 do 20 let in nad 21 let. Peto vprašanje je zajemalo vrsto zaposlitve: za nedoločen čas, za določen čas, preko študentskega servisa in preko kadrovskih agencij.



Šesto, deveto, deseto, trinajsto in štirinajsto vprašanje je bilo zastavljeno v obliki nominalnih spremenljivk, saj so imeli anketiranci na voljo odgovora DA ali NE. Vprašanja so bila naslednja:

- 6. vprašanje: Ali ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?
- 9. vprašanje: Ali z veseljem prihajate na delo?
- 10. vprašanje: Ali vas sistem plač in nagrajevanja spodbuja k doseganju svojih ciljev?
- 13. vprašanje: Ali menite, da ste za svoje delo primerno nagrajeni?
- 14. vprašanje: Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo?

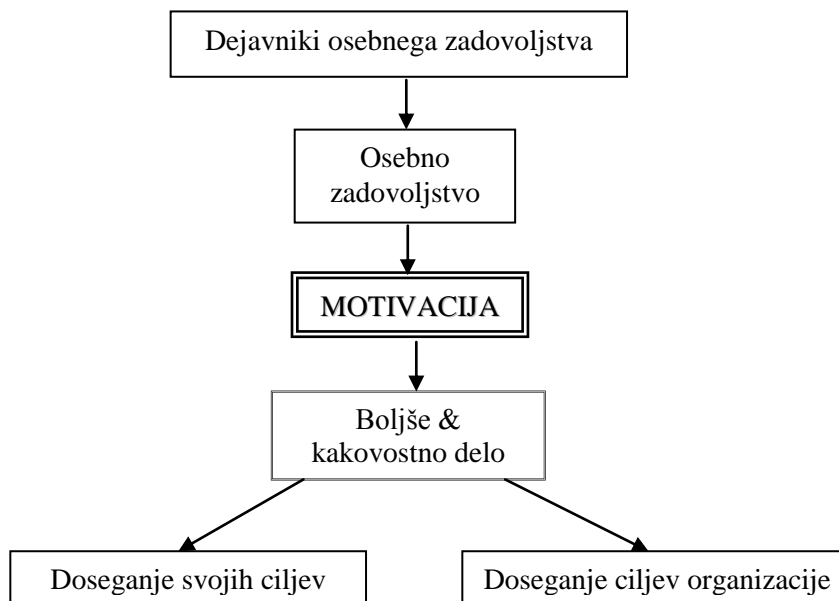
V nadaljevanju je bilo potrebno na sedmo in osmo vprašanje odgovoriti s pomočjo Likertove lestvice od 1 do 5 (1- zelo nezadovoljen oz. me sploh ne motivira, 5- zelo zadovoljen oz. me najbolj motivira) in sicer na vprašanje kako se dejavniki zadovoljstva in dejavniki motiviranja odražajo pri njihovem delu. Pri zadovoljstvu smo spraševali glede odnosov s sodelavci in z nadrejenimi, glede delovnih pogojev in glede višine plače. Dejavnike motiviranja pa smo opredelili kot delovne pogoje, pohvala nadrejenega, varnost zaposlitve, jasna navodila nadrejenih, dobri odnosi s sodelavci, delo z izzivi, možnost napredovanja in nagrajevanja, višina plače in ugled podjetja.

Z enajstim vprašanjem smo želeli zvedeti, kakšen je odnos nadrejenih do anketirancev. Na to vprašanje so imeli vprašani na izbiro več možnosti: zelo slab, slab, niti slab niti dober, dober in zelo dober.

Dvanajsto vprašanje se je glasilo:« Nadrejeni vas motivira z...«. To je bilo edino vprašanje v anketi, na katerega so anketiranci lahko odgovorili z več možnostmi: z napredovanjem, s stimulacijo, s pohvalo in pa z možnostjo, da jih vodja sploh ne motivira.

Zadnje, petnajsto vprašanje, je bilo odprto vprašanje in sicer »Kako in na kakšen način bi vi motivirali svoje podrejene?«. S tem vprašanjem smo želeli zvedeti, kako bi anketiranci v primeru, če bi bili vodje, motivirali svoje podrejene. To je bilo vprašanje odprtega tipa, kar pomeni, da so vprašani lahko s svojimi besedami oblikovali odgovor. S tem vprašanjem smo morda dobili tudi posredne namige, na kakšen način bi bili radi anketiranci motivirani.

Slika v nadaljevanju prikazuje paradigmatični model raziskave. Motivacija izhaja iz osebnega zadovoljstva, na katerega vplivajo različni dejavniki (vsebina dela, plača, samostojnost, medsebojni odnosi, dobri delovni pogoji...). Motiviran zaposlen je inovativen, fleksibilen, med sodelavci se dobro počuti, rad dela z izzivi, rad se izobražuje in usposablja... Če je delavec vse to, rajši dela, kar vpliva na boljše in kvalitetnejše delo. Je bolj ustvarjalen, inovativen in kreativen pri svojem delu. S tem zadovolji tako svoje osebne cilje, kot tudi cilje organizacije.



Slika 1. Paradigmatski model raziskave

## 4 Rezultati

V nadaljevanju so prikazani rezultati nekaterih odgovorov na anketni vprašalnik, ki so nam bili v pomoč pri dokazovanju hipotez. Uporabili smo stolpične grafikone in tabele, s pomočjo statističnega programa R Commander smo izračunali Pearsonov  $\chi^2$  test za neodvisnost, Spearmanov koeficient korelacije in Fisherjev eksaktni test, hkrati pa smo za vsako hipotezo napisali kratko razlago o pripadajočem anketnem vprašanju.

Hipoteza 1: Poleg višine plače na motivacijo vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so pohvala, dobri odnosi, jasna navodila, možnost nagrajevanja.

Za dokazovanje prve hipoteze smo uporabili osmo vprašanje, kjer smo spraševali anketirance, koliko posamezni dejavniki vplivajo na motivacijo. Izbirali so med naslednjimi odgovori: delovni pogoji, pohvala nadrejenega, varnost zaposlitve, jasna navodila nadrejenih, dobri odnosi, delo z izzivi, možnost napredovanja, možnost nagrajevanja, višina plače in ugled podjetja. Vsak posamezni motivator so ocenili s pomočjo Likertove lestvice in sicer: 1 – me sploh ne motivira, 2 – me zelo malo motivira, 3 – me malo motivira, 4 – me zelo motivira in 5 – me najbolj motivira.

Iz Tabele 1 lahko vidimo, da anketirance najbolj motivirajo dobri odnosi, delo z izzivi, možnost napredovanja in možnost nagrajevanja. Veliko dejavnikov je takih, ki jih zelo motivirajo, ostali pa so bili ocenjeni z »me malo motivira«. Le eden anketiranec pa je mnenja, da ga varnost zaposlitve zelo malo motivira.

Zaradi intervalnih spremenljivk oziroma intervalne skale smo izračunali tudi povprečje vsakega posameznega motivacijskega dejavnika.

Tabela 1. Pomembnost posameznih motivatorjev na delo

|           | Delovni pogoji | Pohvala     | Varnost zaposlitve | Jasna navodila | Dobri odnosi | Delo z izzivi | Možnost napredovanja | Možnost nagrajevanja | Višina plače | Ugled podjetja |
|-----------|----------------|-------------|--------------------|----------------|--------------|---------------|----------------------|----------------------|--------------|----------------|
| <b>1.</b> | 0              | 0           | 0                  | 0              | 0            | 0             | 0                    | 0                    | 0            | 0              |
| <b>2.</b> | 0              | 0           | 1                  | 0              | 0            | 0             | 0                    | 0                    | 0            | 0              |
| <b>3.</b> | 6              | 2           | 1                  | 4              | 0            | 4             | 1                    | 2                    | 2            | 4              |
| <b>4.</b> | 15             | 15          | 13                 | 12             | 10           | 9             | 12                   | 11                   | 12           | 13             |
| <b>5.</b> | 4              | 8           | 10                 | 9              | 15           | 12            | 12                   | 12                   | 11           | 8              |
| <b>x</b>  | <b>3,92</b>    | <b>4,24</b> | <b>4,28</b>        | <b>4,2</b>     | <b>4,6</b>   | <b>4,28</b>   | <b>4,44</b>          | <b>4,4</b>           | <b>4,36</b>  | <b>4,16</b>    |

Hipoteza 2: Višina plače spodbuja delavce k doseganju osebnih ciljev, pri čemer ni razlike med spoloma.

S to hipotezo smo želeli preveriti pri anketirancih, ali je višina plače res najpomembnejši motivator za delo. Uporabili smo deseto vprašanje, ki se glasi: »Ali vas sitem plač in nagrajevanja spodbuja k doseganju svojih ciljev?« 68 %, kar predstavlja sedemnajst vseh anketirancev, je mnenja, da so plače res pomemben motivator pri njihovem delu. Medtem ko ostalih 32 % oziroma osem anketirancev meni, da plača ni najbolj pomemben dejavnik motiviranja, saj kot vidimo iz ostalih odgovorov na anketni vprašalnik, dajejo prednost dobrim odnosom, delo z izzivi in možnostjo napredovanja.

Podrobne vrednosti posamezne spremenljivke lahko vidimo v spodnji tabeli. Preverili smo tudi povezanost med zgoraj omenjenim vprašanjem in spremenljivko »Spol«. Pearsonov  $\chi^2$  test nam je pokazal naslednjo rešitev:  $\chi^2 = 0,05$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0,82$ . Test je statistično neznačilen. Moške in ženske plača enako stimulira.

Tabela 2. Ali vas sistem plač in nagrajevanja spodbuja k doseganju svojih ciljev?

|      |   | DA | NE |
|------|---|----|----|
| Spol | M | 5  | 2  |
|      | Ž | 12 | 6  |

Hipoteza 3: Zaposleni menijo, da so za svoje delo primerno nagrajeni, pri čemer se mnenje moških ne razlikuje od mnenja žensk.

Za dokazovanje te hipoteze smo uporabili trinajsto vprašanje, ki je spraševalo »Ali menite, da ste za svoje delo primerno nagrajeni?« Na vprašanje o primernem nagrajevanju je petnajst oseb odgovorilo pozitivno, deset pa negativno. Natančneje nam analiza odgovorov o primernem nagrajevanju prikazuje, da je trinajst anketiranih žensk in šest vprašanih moških na vprašanje odgovorilo pritrdilno, šest žensk in štirje moški pa negativno.

Rezultati ankete so zbrani v kontingenčni tabeli (Tabela 3). S Pearsonovim  $\chi^2$ -testom ugotavljamo povezanost med spolom in na zgoraj navedenem vprašanju o primernem nagrajevanju. Rezultat Pearsonovega  $\chi^2$ -testa je:  $\chi^2 = 1,19$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0,27$ . Ker test ni statistično značilen pomeni, da se mnenja med spoloma ne razlikujeta. Povezanost med

obema spremenljivkama smo potrjevali še s Spearmanovim koeficientom korelacije in dobili naslednji rezultat:  $S = 3167,37$ ,  $p = 0,15$ ,  $r_s = 0,22$ .

Tabela 3. Ali menite, da ste za svoje delo primerno nagrajeni?

|      |   | DA | NE |
|------|---|----|----|
| Spol | M | 2  | 4  |
|      | Ž | 13 | 6  |

Hipoteza 4: Zaposleni so pripravljeni za višjo plačo prevzeti več dela, pri čemer je pripravljenost med spoloma enaka.

Za dokazovanje te hipoteze, smo uporabili štirinajsto vprašanje, ki se glasi: »Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo?« Pri dokazovanju te hipoteze smo si izbrali slednje vprašanje, ker smo želeli od anketirancev izvedeti, koliko se jih sploh zanima za višjo plačo pod danimi pogoji oziroma koliko bi to možnost sprejeli. Spremenljivka, ki smo si jo izbrali pri tej hipotezi, je bil spol. Na to vprašanje je pozitivno odgovorilo enaindvajset anketirancev, medtem ko pa so bili štirje vprašani mnenja, da tega izziva ne bi sprejeli. Vsi moški so odgovorili, da bi bili pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo. Pri predstavnicah ženskega spola nam je na vprašanje pritrdilno odgovorilo štirinajst anketirank, štiri vprašane pa pravijo, da ne bi bile pripravljene prevzeti večje odgovornosti, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo.

Rezultati ankete so prikazani v naslednji kontingenčni tabeli (Tabela 4).

Pearsonov  $\chi^2$ -test pri tem je:  $\chi^2 = 1,85$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0,17$ , Fisherjev test je  $p = 0,29$ , pri tem pa je spodnja meja 95 % interval zaupanja 0,25, zgornja pa ni omejena. Test statistično ni značilen, tako da nismo ugotovili razlike v pripravljenosti na tveganje med spoloma.

Tabela 4. Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo?«

|      |   | DA | NE |
|------|---|----|----|
| Spol | M | 7  | 0  |
|      | Ž | 14 | 4  |

## 5 Razprava

Hipoteza 1: Poleg višine plače na motivacijo vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so pohvala, dobri odnosi, jasna navodila, možnost nagrajevanja.

Iz Tabele 1 lahko vidimo, da največ anketirancev najbolj motivirajo dobri odnosi tako med samimi sodelavci kot tudi med nadrejenimi in delavci, možnost napredovanja in možnost nagrajevanja. Ker so v anketi podane intervalne spremenljivke, smo pri tej hipotezi izračunali

povprečje posameznega dejavnika. Posamezni motivatorji so bili po lestvici različno rangirani, saj potrebe posameznikov niso enake. Motivacija je pri delu izjemno pomembna, na motivacijo pa vplivajo različni motivatorji. Več je teh motivatorjev, bolj je zaposlen motiviran. Glede na rezultate našega anketnega vprašalnika lahko vidimo, da anketirance najbolj motivirajo dobri odnosi, delo z izzivi, možnost napredovanja in možnost nagrajevanja. Pri tej hipotezi smo izračunali tudi povprečje posameznega motivatorja (Tabela 1).

Hipoteza 2: Višina plače spodbuja delavce k doseganju osebnih ciljev, pri čemer ni razlike med spoloma.

Višina plače je zelo pomemben dejavnik za povečanje motivacije zaposlenih. Anketirani so na vprašanje »Ali vas sistem plač in nagrajevanja spodbuja k doseganju svojih ciljev?« odgovorili pritrdilno z 68 %, med tem pa ko jih je bilo 32 % takih, ki meni, da plača ni najbolj pomemben dejavnik motiviranja.

Iz rezultatov analize (Tabela 2) je podrobno razvidno, koliko anketirancev je bilo posameznega spola, ki so odgovorili pozitivno, in koliko je bilo takih, ki so na vprašanje negativno odgovorili.

Hipoteza 3: Zaposleni menijo, da so za svoje delo primerno nagrajeni, pri čemer se mnenje moških ne razlikuje od mnenja žensk.

Pri tej hipotezi smo vprašanje dvanajst (Ali menite, da ste za svoje delo primerno nagrajeni) povezali s spremenljivko »Spol«. Da so za svoje delo primerno nagrajeni, se strinja 60 % anketirancev, preostalih 40 % pa na vprašanje odgovarjajo negativno.

Iz kontingenčne tabele (Tabela 3) lahko vidimo podrobno porazdelitev med obema spremenljivkama. Pearsonov  $\chi^2$ -test ni statistično značilen, saj se mnenja med spoloma ne razlikujeta, ker moške in ženske plača enako stimulira.

Hipoteza 4: Zaposleni so pripravljeni za višjo plačo prevzeti več dela, pri čemer je pripravljenost med spoloma enaka.

Štirinajsto anketno vprašanje, ki smo si ga zastavili kot potrditev oziroma zavrnitev hipoteze se glasi: »Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo?« Skoraj vsi vprašani (natančneje 84 % anketirancev) bi prevzeli več dela v zameno za višjo plačo. Zaposlene po rezultatih ankete ne motivira samo denar in druge nagrade, motivira jih predvsem pohvala, jasna navodila, varnost zaposlitve, možnost napredovanja, ugled podjetja, dobri odnosi...

Glede na rezultate Pearsonovega  $\chi^2$ -test in Fisherjevega testa lahko rečemo, da testa statistično nista značilna, saj nismo ugotovili razlike v pripravljenosti na tveganje med spoloma.

## 6 Zaključek

Za vsako organizacijo je motiviranje zaposlenih zelo pomembno. Boljša motiviranost zaposlenih vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Vsaka organizacija si želi imeti take zaposlene, ki bi bili natančni, hitri, inovativni, kreativni in ustvarjalni. Za visoko motiviranost za delo so v veliki meri zadolženi vodje. Vsak vodja se mora zavedati truda svojega podrejenega in resnične vrednosti svojih zaposlenih. To lahko privede delavce do izjemne delovne uspešnosti. Bolj je zaposlen zadovoljen s svojim delom, bolj je pri tem motiviran, kar kažejo tudi rezultati naše ankete, izvedene na 25 naključno izbranih ljudeh. Razvidno je, da so vprašani glede na pomembnost razvrstili naslednje dejavnike: dobri odnosi, možnost napredovanja, možnost nagrajevanja, višina plače, varnost zaposlitve, delo z izzivi, pohvala s strani nadrejenega, ugled podjetja in navsezadnje delovni pogoji.

Menedžerji lahko iz raziskovalne naloge razumejo svojo vlogo pri motivaciji zaposlenih. Razumeti bi morali, da prav oni bistveno vplivajo na motivacijo svojih delavcev. Vodja jih lahko različno motivira; že z svojo samozavestjo in čutom za sočloveka, z drobnimi pozornostmi za rojstni dan, s prijaznostjo, ravnodušnostjo... V veliki meri jih motivira tudi s pohvalo, s skupnim reševanjem problemov, z učinkovito komunikacijo... Menedžerjem bodo v pomoč rezultati naše ankete, ki odgovarjajo na vprašanje Kateri dejavniki najbolj motivirajo zaposlene. To so predvsem nematerialni dejavniki, za katera je pomembna medsebojna komunikacija in odnosi.

Rezultate naše ankete moramo jemati nekoliko zadržkom, saj je bil vzorec zelo majhen, vprašanje pa je tudi verodostojnost oziroma iskrenost odgovorov. Za kvalitetnejšo raziskavo bi potrebovali mnogo večji vzorec, kjer bi zajeli tudi približno enake velike skupine anketirancev glede na stopnjo izobrazbe in starost. Da bi se na splošno še bolj približali ugotovitvam znanih avtorjev, bi morali zastaviti več vprašanj in jih smiselno medsebojno ovrednotiti. Kljub majhnemu vzorcu pa se rezultati naše ankete vseeno ujemajo s teoretičnimi izhodišči.

Možnosti za nadaljnje raziskovanje je veliko. Pri tem bi bila prav gotovo zanimiva primerjava najpogostejših motivacijskih dejavnikov po posameznih sektorjih oziroma oddelkih. Tako bi dobili pregled, kako posamezni nadrejeni motivira svoje delavce. Osredotočili bi se na nagrajevanje, hvaljenje, podpiranje, navdušenje, spodbujanje... Nadalje bi se lahko kot menedžer odločili, da bi naredili raziskavo naključno izbranega zaposlenega. Pri tem bi se omejili na tiste motivacijske dejavnike, ki zaposlene najbolj motivirajo pri svojem delu. Raziskava bi nam tudi pokazala, kako motivirati zaposlenega in kako obdržati njihovo motiviranost. Zanimivo bi bilo tudi raziskati stališča zaposlenih glede na motiviranost svojega nadrejenega.

## Reference

1. Brejc, M. (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi* (2. dopolnjena izdaja, 1. ponatis). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
2. Draškovič, D. (2009). *Motivacija srednjega managementa* (Diplomska naloga). Koper: Univerza na primorskem.
3. Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
4. Järnström, E., & Sällström, L. (2012). *Work motivation: A qualitative study that describes what motivates employees with routine-based work tasks to go to work* (Master Thesis). Gothenburg: University of Gothenburg.
5. Hasan, S. A., Subhani, M. I., & Rahat, O. (2010). *Effects of business embedded & traditional training models on employees' job motivation*. Muenchen: Munich Personal RePEc Archive.
6. Kramar, A. (2009). *Motivacija zaposlenih v podjetju 7-trade* (Diplomsko delo). Ljubljana: B&B, Višja strokovna šola.
7. Levine, S., & Crom, A. (1995). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
8. Ovsec Plos, M. (2006). *Motivacija zaposlenih v gospodarstvu in negospodarstvu* (Specialistična naloga). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
9. Rahimić, Z., Resić, E., & Kožo, A. (2012). Determining the Level of Management Competences in the Process of Employee Motivation. *Procedia-Social and Behavioral Science*, 41, 535–543.
10. Urošević, S., & Milijić, N. (2012). Influence of Demographic Factors on Employee Satisfaction and Motivation. *Organizacija*, 45(4), 174–182.

## Priloga: Anketni vprašalnik

1. Spol. (M/Ž)
2. Starost. (v letih)
3. Izobrazba. (1-7)
4. Delovna doba. (v letih)
5. Vrsta zaposlitve. (nedoločen čas, določen čas, preko študentskega servisa, preko kadrovskega servisa)

### Zadovoljstvo zaposlenih

6. Zadovoljstvo z opravljenim delom. (DA/NE)
7. Dejavniki zadovoljstva zaposlenih glede na pomembnost po Likertovi lestvici. (1-5)

### Motiviranje zaposlenih

8. Dejavniki motiviranja zaposlenih glede na pomembnost po Likertovi lestvici. (1-5)
9. Na delo prihajam z veseljem. (DA/NE)
10. Plače in nagrade me spodbujajo k doseganju svojih ciljev. (DA/NE)
11. Odnos nadrejenega do zaposlenih po Likertovi lestvici. (1-5)
12. Nadrejeni me motivira z napredovanjem, stimulacijo, pohvalo oziroma me sploh ne motivira.
13. Za svoje delo sem primerno nagrajen. (DA/NE)
14. Prevel bi večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo. (DA/NE)
15. Svoje podrejene bi motiviral z... (odprto odgovor)

\*\*\*

**Andreja Kušar** je leta 2010 diplomirala na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje v Novem mestu, smer Upravljanje in poslovanje. Od 2011 opravlja računovodska dela v Krki, d.d., na oddelku Dokumentarno finančne kontrole tehničnih storitev.

\*\*\*

## **Abstract:**

### **How to Motivate Employees?**

**Research Question (RQ):** How to motivate employees and keep them motivated?

**Purpose:** The purpose of this study is to find out what motivates employees and what motivates employees for work.

**Method:** The results of the questionnaire are graphically presented and described. Random sampling was utilized that included participants from various professional areas and demographic characteristics. The results showed a relationship between individual motivational factors related to education, age and type of employment. All of the questions were closed-type questions except for the last question, which was an open question, in which the respondents answered in their own words. Questions were analyzed using frequency analysis of individual responses. Pearson's Chi-squared test, Spearman's rank correlation and Fisher's Exact test was made using R Commander.

**Results:** The research findings showed which motivational factors motivate employees the most. These are especially non-material motivational factors, such as good relationships, jobs with challenges, advancement opportunities, clear instructions, good work conditions, company reputation, etc.

**Organization:** The study will help managers understand their role in motivating employees as well as the types of motivational factors.

**Society:** The research shows how individuals are motivated.

**Originality:** Certain motivators in the study are ranked differently than was found in previous literature. Most probably the reason is that the respondents in this study favored intangible motivators (good relations with leadership and their colleagues, good working conditions, etc.).

**Limitations/Future Research:** The limitation of this study was that the sample included employees of different ages, gender and years of service in various organizations. To enhance the study and to find similar results as in previous literature, more questions should have been asked as well as increasing the sample size.

**Keywords:** motivation, factors of motivation, motivators, employee, satisfaction, organization.



# Razlike v nagrajevanju inovativnih idej glede na spol v proizvodni organizaciji

Tadeja Cirnski\*

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

## Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kakšne vrste nagrad prejemajo zaposleni v proizvodni organizaciji in ali obstajajo razlike v nagrajevanju inovativnih idej glede na spol? Ali obstajajo razlike v številu in v vzrokih za podajanje koristnih predlogov glede na spol?

**Namen:** Zanimalo nas je ali se pri nagrajevanju, stimuliranju in napredovanju oba spola obravnavata enakovredno.

**Metoda:** V nalogi smo postavili več hipotez, ki smo jih s pomočjo kvantitativne raziskave ob pomoči anketnega vprašalnika nato z deskriptivno metodo potrdili ali ovrgli. Za statistično analizo s pomočjo  $\chi^2$  testa, smo postavili za spremenljivko spol.

**Rezultati:** V proizvodni organizaciji so zaposleni tako moški kot ženske, ki se glede na število podanih koristnih predlogov čutijo s proizvodno organizacijo močno povezani. Glede na rezultate med spoloma ni razlik v vzrokih, so pa razlike v številu podanih koristnih predlogov.

**Organizacija:** Vodilni lahko ugotovijo, kateri kadri podajajo največ uporabnih idej in kako jih še dodatno stimulirati.

**Družba:** Spodbuda posameznikom, ki imajo inovativne ideje in jih znajo ustrezno tudi predstaviti, mora biti na vseh nivojih ustrezno nagrajena, tudi na nivoju širše družbe in ne samo v proizvodni organizaciji.

**Originalnost:** Glede na pregledano literaturo, je zelo malo opravljenih raziskav o inovativnosti žensk, zato bo to doprinos tudi k temu, da ugotovimo kako še dodatno stimulirati ženske, da bodo podajale več novih, koristnih predlogov.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava temelji na štirih hipotezah in je bila izvedena samo v eni proizvodni organizaciji in ni primerljiva glede na velikost in različnost proizvodnih organizacij. Na voljo je zelo malo literature na to temo.

**Ključne besede:** zaposleni, nagrade, spol, motivacija, spodbuda.

## 1 Uvod

Glede na raziskovalna vprašanja, ki smo si jih v osnovi zastavili in se glasijo: »Kakšne vrste nagrad prejemajo zaposleni v proizvodni organizaciji in ali obstajajo razlike v nagrajevanju inovativnih idej glede na spol? Ali obstajajo razlike v številu in v vzrokih za podajanje koristnih predlogov (nagrade, osebni razvoj) glede na spol?«, so se pojavljala še dodatna vprašanja, ki so postala tudi del anketnih vprašanj in jih bo v prihodnosti smiselno podrobneje preučiti. V vsakem delovnem okolju so zaposleni tako moški kot tudi ženske, pri tem do razlik med spoloma ne bi smelo prihajati, saj bi bilo to lahko označeno za diskriminatorno in bi privedlo do morebitnih tožb v proizvodni organizaciji.

Zaradi preteklega preučevanja inovativnosti in prebiranja literature, kjer so bili v ospredje postavljeni predvsem moški inovatorji, se nam je porodila ideja, da bi pregledali, kako je z inovativnostjo pri ženskah. Ali so ženske inovativne in pripravljene podajati koristne predloge ali pa je to res bolj domena moških? Kaj bi dodatno motiviralo ženske, da bi bile pripravljene

\* Korespondenčni avtor.

inovirati in ali je to v opazovani proizvodni organizaciji sploh mogoče? Kratko torej, kaj motivira zaposlene v proizvodni organizaciji za predstavitev idej in ali se pričakovanja pri obliki nagrad razlikujejo po spolu.

## 2 Teoretična izhodišča

Bill Gates (2010) je zapisal: »While it's true we will see lingering unemployment and huge government deficits for some time, the big story is much more positive. We can make amazing progress in years ahead to improve lives around the world. The key is to keep investing in innovation.« ali v našem prevodu: »Čeprav je res, da bomo še nekaj časa gledali dolgotrajno brezposelnost in velike vladne primanjkljaje, pa je »velika« zgodba veliko bolj pozitivna. Mi lahko zagotovimo neverjeten napredek v prihodnjih letih za izboljšanje življenj po vsem svetu. Ključno je, da vlagamo v inovacije«. Vendar pa se v Sloveniji tega navodila ne držimo, saj je bilo po podatkih Statističnega urada RS (2012) v Sloveniji v obdobju 2008 ter 2010 49,4 % takih proizvodnih organizacij, ki so bila inovacijsko aktivna. Pomislili bi, da je to spodbudno, pa vendar se je pokazal manjši upad inovacijsko aktivnih proizvodnih organizacij v primerjavi z obdobjem 2006 in 2008, ko je bilo proizvodnih organizacij, ki so vpeljevali inovacije v svoje delovanje 50,3 %.

Strmecova (2011) piše: »V podjetjih se srečujemo z nenehnim izzivom, kako zagotavljati dolgoročno rast in razvoj podjetja ter kako uspešno poslovati tudi kratkoročno. Ta izziv je še posebno velik zdaj, ko je načeto gospodarstvo v lokalnem in globalnem okolju. Jasno je, da bodo na površju ostala le najbolj prilagodljiva in inovativna podjetja.«

Kot navaja Likar (2002), gre tako pri inovativnosti kot tudi pri ustvarjalnosti za lastnosti ljudi, pri inoviranju pa govorimo o dejavnosti, ki je z inovativnostjo povezana. Inovacija je nov ali bistveno izboljššan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu, ali pa gre za inovacijo postopka oziroma procesa. (str. 40) Likar (2006, str. 54) še pravi o inovaciji: »O inovaciji govorimo tudi takrat, ko ne prinaša neposrednih ekonomskih učinkov, a se vseeno izkaže za koristno. Inovacija predstavlja bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da gre za novost na trgu oziroma v svetovnem merilu, kar je pogoj za patent. Inovacije se pojavljajo na vseh področjih poslovnega, družbenega, kulturnega, socialnega in zasebnega življenja. Inovativnost lahko s sopomenko označimo kot koristno idejo v podjetju, tehnično ali drugo izboljšavo, izum in še mnogo drugih.«

Zirnsteinova in Francova (2008) v svojem delu razmišljata, da se lahko rezultati inovativnosti v delovnem razmerju zelo razlikujejo glede na stopnjo delovnega procesa, kjer se pojavlja, skladno s tem jih lahko tudi različno poimenujemo (koristni predlogi, izboljšave, iskrice, ideje, pobude in preprosto tudi inovacije). (str. 60) Pri opredelitvi temeljnih pojmov niti ni toliko pomembno, da so popolnoma skladne z literaturo in teorijo tega področja. Pomembnejše je, da so zaposleni v organizaciji enotni, torej da vsi enako razumejo pojem inovativnosti oziroma inovacije. (str. 63)

Kakor pravi Primož Kaučič (2011), »Inovacija ne pomeni, da morate razviti ali izumiti popolnoma nov izdelek. Dostikrat že majhna sprememba obstoječega izdelka prinese novo uporabno vrednost. Ivo Boscarol je na primer sedeža v kabini letala postavil vzporedno in ne zaporedno kot drugi proizvajalci. Letalo je s tem postalo zanimivo za nov segment kupcev, to je za zakonske pare in vse tiste, ki letijo za zabavo, in se želijo med letom pogovarjati.«

Mansfeld, Hölzle in Germünden (2010) so zapisali, da v prvi vrsti inovacije ustvarjajo ljudje, zato bi jim podjetja morala posvečati posebno pozornost. Končni uspeh in preživetje podjetja je pogosto odvisna od njihove zmožnosti, da pritegne, izbere in ohranja v svoji sredini ustvarjalne posameznike. (str. 1130) Ustvarjalec novih idej pa je lahko čisto vsak posameznik, ki skuša s svojim znanjem, talenti, obnašanjem ustvari nekaj novega.

Sim, Griffin, Price in Vojak (2007) so v svojem prispevku raziskali, da običajno obstajajo vsaj tri osebe, ki neko novost pripeljejo od ideje do proizvodnje in trga. Tako so jih poimenovali »technical expert« oziroma tehnični strokovnjak, ki razvije tehnično plat, »champion«, ki je odgovoren za promocijo projekta v organizaciji in je tudi nekakšna vez med tehnično osnovo ter vodstveno podporo, in zadnja je »sponsor« ali višji manager, ki odloča o dejanski izvedbi inovacije in hkrati zagotavlja sredstva za projekt. (str. 424)

Kakor je v svojem članku z naslovom Pomen ocenjevanja delovne uspešnosti zapisal Luka Žagar (2008), »Je poleg običajnega nagrajevanja sodelavcev pomembno, da jih vodje motivirajo ter da podjetja z njimi navežejo partnerski odnos in občutek pripadnosti.« Ivanuša – Bezjakova (1998, str. 19) pa pravi: »Novi pogoji in zahteve gospodarstva v (predvsem) zasebnem in javnem sektorju kar »kričijo« po novih prijemih in potezah, ki bi prispevale k boljšim poslovnim rezultatom – čim večjemu dobičku. Gospodarska in negospodarska sfera terjata »nove« delavce. Ker pa so na trgu delovne sile v glavnem delavci, ki so delali, razmišljali in »rasli« v starem družbenem sistemu, je nujno potreben nov pristop pri ravnanju z njimi. V delavcih je skritih še veliko neizkoriščenih potencialov, rezerv in energije. Prav za to so potrebni pravilni prijemi in povsem novi odnosi med delodajalci in delojemalci.«

Kakor so v svojem delu zapisali Vojak, Price in Griffin (2012), je potrebno zaposlene, ki predstavljajo nove, koristne ideje za podjetje ne samo prepoznati, ampak jih tudi ustrezno upravljati in razvijati na poseben način. In ne samo to, celotno podjetje mora biti naklonjeno inovacijam ter jih dodatno spodbujati. (str. 42)

Lipičnik (1998) meni, da sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni medsebojno usklajenost politike, procesov ter prakse organizacij, da bi svoje zaposlene nagradile glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in pa tržno ceno, ki jo zaposleni imajo. Sistem nagrajevanja naj bi se v organizaciji oblikoval v okviru filozofije nagrad, strategije in politike, ki naj vsebuje odgovore o procesih, praksi, postopkih in strukturi, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad. (str. 191)

Kakor sta v svojem članku zapisali Zirnsteinova in Francova (2008) je eno temeljnih vprašanj, ki se podjetjem poraja, kako inovativnost čim bolj pospeševati in kako inovatorje ustrezno

motivirati ter nagraditi. Ustrezno oblikovan sistem nagrajevanja vodi namreč k boljšim dosežkom, zato gre z vidika delodajalca pravzaprav za naložbo, ki se povrne. (str. 60) Zapisali (2008) sta tudi, da je Nelson opisal kar 1001 način nagrajevanja zaposlenih. Nagrade pa lahko razdelimo v dve veliki skupini: 1. materialne in 2. nematerialne nagrade. K materialnim nagradam poleg denarja in delnic spadajo tudi različna darila (zlate ure, darila umetniške vrednosti, prenosni telefoni), darila za člane družine (igračke, potovanja, knjige), storitve (masaža, lepotilne storitve, pranje avtomobila), prosti čas, izobraževanje ipd. Učinkovite pa so lahko tudi nematerialne nagrade: ustne in pisne pohvale, pisma z zahvalo, plakete, javno podeljena priznanja, nastop na pomembnih sestankih ali prireditvah, bolj zvaneč naziv delovnega mesta, pojavljanje v oglasih podjetja itd. (str. 61)

Kakor pravi Zupanova (2009), ostaja denarno nagrajevanje kljub prednostim in pomanjkljivostim med zaposlenimi najbolj priljubljeno, saj je za zaposlene najlažje razumljivo in sodi med preprostejše oblike nagrajevanja. Še hitreje kot denar zapravimo, pa pozabimo, da smo denarno nagrado sploh dobili. Največja težava denarnih nagrad je predvsem v tem, da zaposleni ob vsakem nadaljnjem nagrajevanju pričakujejo višji denarni znesek od prejšnjega. Poleg tega pa se denarnega nagrajevanja zaposleni hitro navadijo in kmalu jim ta oblika nagrade postane samoumevna. Torej, ni jim všeč, če nagrade ne dobijo, če pa jo dobijo, se jim ta zdi nekaj povsem običajnega. (str. 560)

V seminarskem delu bomo predstavili, kako v proizvodni organizaciji, kjer smo opravili tudi anketo, spodbujajo zaposlene k inovativnem razmišljanju in ustvarjanju koristnih predlogov ter kako so ti koristni predlogi v proizvodni organizaciji nagrajeni.

Iz navedenih teoretičnih izhodišč, ki smo jih pridobili iz pregledane literature in virov, za nadaljnje raziskovanje dejavnikov, ki so privedli do uspehov proizvodne organizacije, kjer smo opravili tudi anketo med zaposlenimi, razvijemo naslednje hipoteze:

- **Hipoteza 1:** V proizvodni organizaciji, kjer je bila opravljena anketa, prevladujejo denarne nagrade, vendar ni velike razlike med spoloma.
- **Hipoteza 2:** Večina zaposlenih meni, da je sistem nagrajevanja pravičen in tu ni odstopanj med ženskami in moškimi.
- **Hipoteza 3:** Večina zaposlenih je podala med 1 in 3 koristne predloge v enem letu, vendar ni razlike med ženskami in moškimi.
- **Hipoteza 4:** Večina zaposlenih pravi, da koristne predloge, ideje predstavlja zaradi nagrad, vendar razlike med moškimi in ženskami ni.

Število hipotez je bilo glede na anketni vprašalnik skrajšano, saj smo izmed vseh anketnih vprašanj izbrali tiste, za katere menimo, da bodo dali ustrezne odgovore glede na osnovna vprašanja, ki smo si jih na začetku seminarske naloge zastavili.

### 3 Metoda

#### 3.1 Zbiranje podatkov

Raziskava temelji na anketi, ki je bila izpeljana v proizvodni organizaciji, kjer se zaposleni ukvarjajo s proizvodnjo kartonske embalaže. S to proizvodno organizacijo smo na področju raziskovanja inovativnosti med zaposlenimi že sodelovali in so zainteresirani za izvajanje takšnih raziskav tudi v prihodnje. Vprašalnik je bil sestavljen na podlagi nekaterih do sedaj doseženih znanj na temo nagrajevanja in inovativnosti zaposlenih v proizvodni organizaciji. Ker je za pravilnost izračuna po  $\chi^2$  testu potreben vzorec vsaj 100 vprašanih, smo želeli anketirati 120 zaposlenih, kar nam je tudi uspelo. V vzorec je bilo vključenih 40 % žensk in 60 % moških. Neveljavnih vprašalnikov ni bilo. Zaposleni so vprašalnice izpolnjevali med delovnim časom oziroma v času malice. Izpolnjene liste so predali svojim nadrejenim, tako je bila zagotovljena 100 % odzivnost. Ker pa so bila navodila jasna, ni prišlo do napak pri izpolnjevanju. S tem smo zagotovili 100 % odzivnost in tudi 100 % pravilnost anket.

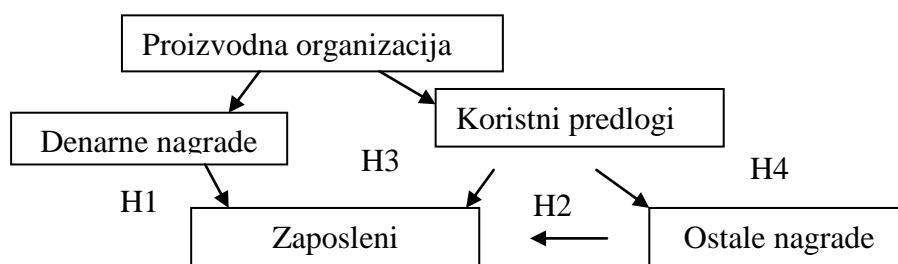
#### 3.2 Model raziskave

Nagrajevanje inovativnih predlogov, idej v proizvodni organizaciji smo ugotavljali s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je sestavljen iz osmih vprašanj večinoma zaprtega tipa, kjer so se udeleženci lahko odločali le za en odgovor. Izjema sta vprašanji 2 in 6, kjer so imeli anketiranci več možnih odgovorov.

Prvo vprašanje je demografsko vprašanje o spolu: (1) ženska, (2) moški. Drugo vprašanje se je glasilo: »Kakšne vrste nagrad za inovacije/ koristne predloge prevladujejo v vašem podjetju?«. Anketiranci so izbirali med odgovori: (1) simbolična/ praktična nagrada, (2) napredovanje, (3) nedenarna nagrada, (4) denarna nagrada.

Sledijo vprašanja:

- Vprašanje 3: Katere oblike nagrade bi bila za vas spodbuda za inoviranje?
- Vprašanje 4: Ali vas vodstvo podjetja spodbuja pri ustvarjanju novih idej oziroma inovacij?
- Vprašanje 5: Ali se vam zdi sistem nagrajevanja pravičen?
- Vprašanje 6: Koliko koristnih predlogov ste podali v enem letu?
- Vprašanje 7: Ste zaradi uvedenih inovacij na osnovi vašega predloga napredovali na delovnem mestu?
- Vprašanje 8: Ali koristne predloge/ ideje predstavljate zaradi: (1) nagrad, (2) osebnostnega razvoja?



Slika 1. Model raziskave

Slika 1 prikazuje model raziskave. Obdelali smo podatke vseh 120 anketnih listov. Rezultate, ki smo jih dobili, smo statistično obdelali ter prikazali s tabelami in  $\chi^2$ -preizkusom.

V modelu smo kot spremenljivko uporabili predvsem spol, saj smo si tako zastavljali tudi hipoteze. Ugotavljali smo odnose med spremenljivkami.

#### 4 Rezultati raziskave

Prvo vprašanje je bilo vprašanje o spolu. Oseminštirideset anketirancev je ženskega spola, kar predstavlja 40 % vseh anketiranih, dvainsedemdeset anketirancev pa moškega spola, kar predstavlja 60 % vseh vprašanih. Skupno je bilo anketiranim zastavljeno osem vprašanj, vendar pa so v raziskavi obdelana samo štiri, ki se navezujejo na začetne hipoteze.

**Hipoteza 1:** V proizvodni organizaciji, kjer je bila opravljena anketa, prevladujejo denarne nagrade, vendar ni velike razlike med moškimi in ženskami. Za dokazovanje hipoteze smo uporabili drugo vprašanje iz ankete.

Tabela 1. Vrste nagrad, ki jih zaposleni prejemaajo za inovacije v proizvodni organizaciji

| Spol          | Vrsta nagrade            |       |              |       |           |       |         |       |        |        |
|---------------|--------------------------|-------|--------------|-------|-----------|-------|---------|-------|--------|--------|
|               | Simbolična/<br>Praktična |       | Napredovanje |       | Nedenarna |       | Denarna |       | Skupaj |        |
|               | f                        | f [%] | f            | f [%] | f         | f [%] | f       | f [%] | f      | f [%]  |
| Ženske        | 5                        | 10,42 | 9            | 18,75 | 5         | 10,42 | 29      | 60,42 | 48     | 100,00 |
| Moški         | 9                        | 12,50 | 26           | 36,11 | 10        | 13,89 | 27      | 37,50 | 72     | 100,00 |
| <b>Skupaj</b> | 14                       | 11,67 | 35           | 29,17 | 15        | 12,50 | 56      | 46,67 | 120    | 100,00 |

V Tabeli 1 vidimo, da so v proizvodni organizaciji prisotne vse štiri oblike nagrad za inovacije. V najmanjši meri so zastopane simbolične nagrade, saj le 11,67 % anketiranih meni, da prevladujejo le - te, od tega je 10,42 % žensk in 12,50 % moških. Za nedenarno obliko nagrad se je odločilo 10,42 % žensk in 13,89 % moških oziroma skupaj 12,50 % anketiranih. Za napredovanje se je odločilo 36,11 % moških in 18,75 % žensk. Kar 60,42 % žensk in 37,50 % moških, pa se je odločilo, da v njihovi proizvodni organizaciji prevladuje denarna nagrada. Tukaj bi bilo zanimivo raziskati odgovor glede na delovno dobo ter starost zaposlenih. Rezultat  $\chi^2$  testa je  $\chi^2 = 6,60 < \chi^2 (p = 0,05; df = 3) = 7,82$ . Ker je HI-kvadrat 6,60, kar je manj od kritične vrednosti, ki je 7,82, ta test ni signifikanten.

**Hipoteza 2:** Večina zaposlenih meni, da je sistem nagrajevanja pravičen, vendar razlike v negativnem mnenju med ženskami in moškimi ni.

Tabela 2. Mnenje zaposlenih o pravičnosti nagrajevanja

| Spol          | Pravičnost nagrad |       |    |       |        |        |
|---------------|-------------------|-------|----|-------|--------|--------|
|               | Da                |       | Ne |       | Skupaj |        |
|               | f                 | f [%] | f  | f [%] | f      | f [%]  |
| Ženske        | 44                | 91,67 | 4  | 8,33  | 48     | 100,00 |
| Moški         | 65                | 90,28 | 7  | 9,72  | 72     | 100,00 |
| <b>Skupaj</b> | 109               | 90,83 | 11 | 9,17  | 120    | 100,00 |

V tabeli 2, ki smo jo poimenovali Mnenje zaposlenih o pravičnosti nagrajevanja, smo povzeli rezultate petega anketnega vprašanja. Raziskovalno hipotezo, ki pravi o pravičnosti nagrajevanja statistično sprejmemo, glede na rezultate, saj 91,67 % žensk in 90,28 % moških meni, da so nagrade, ki jih prejema za podajanje inovativnih idej pravične. Ostali 8,33 % žensk in 9,72 % moških menijo, da nagrade niso pravične glede na doprinos, ki ga koristna ideja ima za proizvodno organizacijo. Rezultat  $\chi^2$  testa je  $\chi^2 = 0,08 < \chi^2 (p = 0,05; df = 1) = 3,84$ . Ker je HI-kvadrat 0,08, kar je manj od kritične vrednosti, ki je 3,84, ta test ni signifikanten.

**Hipoteza 3:** Večina zaposlenih je dala med 1 in 3 koristne predloge v enem letu, vendar razlike med moškim in ženskami ni.

Tabela 3. Število koristnih predlogov, ki so jih zaposleni podali v enem letu

| Spol          | Število koristnih predlogov |       |        |       |           |       |        |        |
|---------------|-----------------------------|-------|--------|-------|-----------|-------|--------|--------|
|               | 0                           |       | 1 do 3 |       | Več kot 3 |       | Skupaj |        |
|               | f                           | f [%] | f      | f [%] | f         | f [%] | f      | f [%]  |
| Ženske        | 6                           | 12,50 | 16     | 33,33 | 26        | 54,17 | 48     | 100,00 |
| Moški         | 20                          | 27,78 | 32     | 44,44 | 20        | 27,78 | 72     | 100,00 |
| <b>Skupaj</b> | 26                          | 21,67 | 48     | 40,00 | 46        | 38,33 | 120    | 100,00 |

Raziskovalno hipotezo, ki pravi da niso razlike med moškimi in ženskami o koristnih predlogih statistično pomembne zavrnamo, glede na rezultat.

V tabeli 3, z naslovom Število koristnih predlogov, ki so jih zaposleni podali v enem letu, so predstavljeni rezultati šestega vprašanja. Glede na analizo podatkov, ki smo jih predstavila v kontingenčni tabeli (Tabela 3), je moč opaziti, da so ženske podale več koristnih predlogov v obdobju enega leta. Skupno je kar 42 žensk oziroma 87,50 % žensk podalo vsaj enega do tri predloge oziroma več kot tri predloge v enem letu. Odstotek moških, ki so podajali koristne predloge je nižji, saj je več kot tri predloge podalo zgolj 27,78 % moških ter 44,44 % takšnih, ki so podali od 1 do 3 predloge, kar skupaj predstavlja 72,22 % vseh moških. Kar 27,78 % moških in zgolj 12,50 % žensk izbralo tudi to možnost. Pri tem bi bila morda zanimiva dodatna analiza vprašanja v odnosu s spremenljivko starosti. Rezultat  $\chi^2$  testa je  $\chi^2 = 9,22 > \chi^2 (p = 0,05; df = 2) = 9,21$ . Ker je HI-kvadrat 9,22, kar je več od kritične vrednosti, ki je 9,21, je ta test signifikanten.

**Hipoteza 4:** Večina zaposlenih pravi, da koristne predloge, ideje predstavlja zaradi nagrad, razlik med spoloma ni.

Na zadnje, osmo vprašanje »Ali koristne predloge, ideje predstavljate zaradi: (1) nagrad ali (2) osebnostnega razvoja?« je kar 52 moških oziroma 72,22 % odgovorilo, da ideje predstavljajo zaradi nagrad (pri tem smo združili vse nagrade v eno rubriko). Ženske pa so prav tako v večji meri izbrale nagrade, in sicer jih je to možnost izbralo kar 83,33 %. Rezultati so predstavljeni v Tabeli 4.

Tabela 4. Število anketirancev o vzrokih za predstavljanje koristnih predlogov, idej

| Spol          | Vzrok     |              |                   |              |            |               |
|---------------|-----------|--------------|-------------------|--------------|------------|---------------|
|               | Nagrade   |              | Osebnostni razvoj |              | Skupaj     |               |
|               | f         | f [%]        | f                 | f [%]        | f          | f [%]         |
| Ženske        | 40        | 83,33        | 8                 | 16,67        | 48         | 100,00        |
| Moški         | 52        | 72,22        | 20                | 27,78        | 72         | 100,00        |
| <b>Skupaj</b> | <b>92</b> | <b>76,67</b> | <b>28</b>         | <b>23,33</b> | <b>120</b> | <b>100,00</b> |

Rezultat  $\chi^2$  testa je  $\chi^2 = 1,99 < \chi^2 (p = 0,05; df = 1) = 3,84$ . Ker je HI-kvadrat 1,99, kar je manj od kritične vrednosti, ki je 3,84, ta test ni signifikanten.

## 5 Razprava

**Hipoteza 1:** V proizvodni organizaciji, kjer je bila opravljena anketa, prevladuje podeljevanje denarnih nagrad, pri čemer je ta oblika nagrade enakomerno zastopana pri obeh spolih. To hipotezo sprejmemo, saj so podatki pokazali, da je večina anketiranih, to je kar 46,67 % oziroma 56 vseh anketiranih, mnenja, da so na prvem mestu denarne nagrade, sledilo jim je napredovanje s skupno 29,17 %, nato z 12,50 % nedenarne nagrade ter na zadnjem mestu so bile simbolične in praktične nagrade. Pri slednjih dveh ni bistvenih razlik.

Zanimivo je, da se je skoraj enak odstotek moških odločilo za denarno nagrado ter napredovanje, in sicer je odgovor denarna nagrada izbralo 27 ali 37,50 % moških in odgovor napredovanje 26 oziroma 36,11 % moških, kar bi posledično lahko privedlo do zavrnitve hipoteze, vendar do tega ni prišlo. Prav tako je zanimiv odgovor tudi pri razlikah o odločitvi za odgovor o napredovanju, saj se je samo 9 žensk odločilo za ta odgovor, medtem ko je ta odgovor izbralo kar 26 ali 36,11 % moških. Glede na rezultate ankete bo v prihodnje potrebno raziskati zanimivo odstopanje, ki so ga pokazali rezultati pri anketiranih zaposlenih. Pri moških se je rezultatu denarna nagrada močno približal rezultat napredovanje. Predvidevamo lahko, da je vodstvo proizvodne organizacije v preteklosti uporabljalo eno obliko nagrajevanja inovativnosti, ki ga je postopno spremenilo in prevzelo drugo obliko. Katera oblika je bila prej ali je bilo to denarno nagrajevanje ali pa napredovanje je vsekakor zanimivo za raziskavo v prihodnosti. Prav tako pa bo smiselno tudi ugotoviti ali so zaposleni zadovoljni s temi oblikami nagrad ali pa bi si želeli kakšne druge nagrade, morda bo potreben tudi individualnejši pristop k zaposlenim, saj bodo s tem morda še dodatno spodbudili vse zaposlene k inoviranju.

**Hipoteza 2:** Glede na vprašanje o pravičnosti nagrad, smo hipotezo glede na rezultate sprejeli. Nagrade, ki jih zaposleni v proizvodni organizaciji prejmejo za inovativne ideje, so pravične, tako meni 91,67 % žensk in 90,28 % moških. Ostali, 8,33 % žensk in 9,72 % moških, menijo da nagrade niso pravične glede na doprinos, ki ga koristna ideja ima za proizvodno organizacijo. Proizvodna organizacija je torej izbrala pravičen način nagrajevanja. Glede na to, da so nekateri izbrali odgovor, da se jim sistem nagrajevanja ne zdi pravičen, pa



bi bilo smiselno raziskati, kateri so vzroki za to odločitev in kaj bi tudi med temi zaposlenimi vzbudilo pravičnost nagrajevanja.

**Hipoteza 3:** Večina zaposlenih je dala med 1 in 3 koristne predloge v enem letu, saj je odstotek skupaj 40 %, vendar so se pokazale razlike med moškimi in ženskami. To hipotezo smo na osnovi obdelanih podatkov zavrnil, saj se je izkazalo, da je pri odgovorih prišlo do odstopanj med moškimi in ženskami, in sicer je več žensk v proizvodni organizaciji v obdobju enega leta podalo več kot 3 koristne predloge, in sicer je bil ta odgovor izbran kar pri 54,17 % žensk, kar je jasno predstavljeno v Tabeli 3.

Proizvodna organizacija je lahko zadovoljna z odstotkom zaposlenih, ki podajajo koristne predloge, saj zgolj 21,67 % zaposlenih ni podalo nobenega koristnega predloga, vendar pa bi se morali vprašati, kako bi lahko tudi te zaposlene dodatno spodbudili k inovativnosti, prav tako pa bi bilo smiselno preveriti ali so odgovor 0 (nič) izbrali zaposleni vseh starostnih skupin ali pa je to kakorkoli povezano tudi s tem kriterijem. Menimo, da je proizvodna organizacija lahko v veliki meri zadovoljna s svojimi zaposlenimi in prav tako s svojim načinom motiviranja zaposlenih k inoviranju. Verjetno ni veliko proizvodnih organizacij, kjer bi zaposleni podajali toliko novih predlogov, vendar pa smo se po tej raziskavi in glede na teoretična izhodišča vprašali ali je vsak res podal inovativni predlog ali pa so morda dva, trije ali več zaposlenih skupaj podali koristen predlog in ga v anketi označili vsak kot svojega. Zanimiv je tudi rezultat, da so ženske podale toliko koristnih predlogov, kar pomeni, da so se ženske v proučevani proizvodni organizaciji izkazale za inovativnejše, kar pa je glede na teoretična izhodišča ter preverjanje po literaturi novo, saj je bilo največkrat zapisano, da so moški tisti, ki več inovirajo in podajajo več koristnih predlogov.

**Hipoteza 4:** Večina zaposlenih pravi, da koristne predloge/ideje predstavlja zaradi nagrad, vendar razlike med moškimi in ženskami ni. Zaposlene najbolj motivirajo nagrade, saj je skupno takih kar 92 zaposlenih oziroma 76,67 % vseh anketiranih. Tudi z vidika spola se odgovori ne razlikujejo, saj je tako večina žensk kot tudi moških, ki so bili anketirani izbralo odgovor nagrade. Zanimivo pa je, da se je 20 moških ali 27,78 % odločilo za odgovor, da podajajo koristne predloge zaradi osebnostnega razvoja. Bili smo prepričani, da so ženske v večji meri tiste, ki jim denar ne pomeni toliko, vendar smo se zmotili. Morda so rezultati v danih časih primerni oziroma odraz trenutnega stanja na trgu, kjer je vse dražje in morda denar pomeni, da si lahko zaposleni kaj več privoščijo oziroma, da si lahko s temi nagradami izboljšajo standard. Tudi to bo namen raziskave v prihodnosti.

## 6 Zaključek

Kakor pravi mag. Henrik Dovžan (1994), sta podjetništvo in inovativnost osnovna dejavnika uspeha v dobi negotovosti, v kakršni smo danes. Tudi sama sem s pomočjo teorije spoznala, da samo v proizvodnih organizacijah, kjer spodbujajo inovativnost v poslovnih procesih, ustvarjajo dodano vrednost tako pri svojih izdelkih/storitvah kot tudi zaposlenih. Ali kakor je zapisano na spletni strani Poslovnega bazarja (2009): »Tržnim razmeram je potrebno prilagoditi poslovne procese in razumeti, kako pomembna je inovativnost kot temeljna

vrednota vseh zaposlenih. Pri tem mora biti izpolnjen prvi pogoj, in sicer da podjetje vodi inovativni menedžment, ki razume, da so zaposleni za podjetje neprecenljiv vir ustvarjalnosti. Na podlagi tega se zgradi zaupanje in šele takrat teorija zaživi v praksi podjetja.« Prepričani smo, da je in mora biti vsaka nagrada čim bolj vzpodbudna za zaposlenega, priznanja in nagrade pa morajo vzpodbuditi kulturo med zaposlenimi, ki jo podjetje želi doseči. Če se vodstvo podjetja zaveda tega dejstva, si bodo zagotovili inovativne kadre, drugače jim bodo le-ti pobegnili h konkurenci in izguba bo ogromna.

S pomočjo osmih anketnih vprašanj, ki smo jih zastavili v proizvodni organizaciji, smo ugotovili, ali obstajajo razlike med moškimi in ženskami glede inoviranja, nagrajevanja za inovacije, vrstah nagrad, ki jih za inovacije prejmejo ter stališča pravičnosti. Dodatno pa so nam odgovori ponudili tudi možnost razmišljanja o tem, kako lahko proizvodna organizacija motivira svoje zaposlene, kaj je za zaposlene pomembno pri ustvarjanju inovativnih, kreativnih predlogov in kako je s tem v praksi. Za potrditev oziroma zavrnitev hipotez smo izbrali štiri vprašanja, ki smo jih natančno tudi obdelali, ostala vprašanja pa so nam služila za dodatno razmišljanje o razmerah v proizvodni organizaciji ter bodo služila za nadaljnje podrobno preučitev razmer. Glede na opravljeno raziskavo in na pridobljene rezultate, pa smo prepričani, da bi morali v proizvodni organizaciji opraviti dodatne raziskave in analize odgovorov, saj bi s tem še dodatno spodbudili razvoj novih idej. V spodnjih alinejah podajamo zaključne ugotovitve vseh vprašanj v anketi in tudi usmeritve za prihodnje raziskovanje na to temo, tako za svoje delo kot tudi za proizvodno organizacijo.

Glede na analizo štirih vprašanj v anketi, ki so služila za potrditev ali zavrnitev hipotez, lahko povzamemo sledeče:

- V proizvodni organizaciji, kjer je bila izvedena anketa prevladuje podeljevanje denarnih nagrad in razlik med spoloma ni. S tem smo potrdili prvo hipotezo. Zanimiv podatek pri anketiranih moških je, da se je rezultatu denarna nagrada močno približal rezultat napredovanje. Tu bi bilo potrebno nadaljnje raziskovanje, ki bi pokazalo ali je ta oblika nagrajevanja bolj prisotna pri moških kot ženskah.
- Glede na rezultate so zaposleni mnenja, da so nagrade pravično razporejene in da ni odstopanj glede višini nagrade glede na spol. To je ustrezno, vendar pa je smiselno razširiti vprašanje tudi v smislu ali je dejansko nagrada tudi dovolj visoka oziroma pravična in primerna glede na doprinos, ki ga inovativna ideja prinese proizvodni organizaciji. Morda bodo ti rezultati podali nove odgovore in bo vredno premisliti tudi o tem.
- V proizvodni organizaciji so lahko zadovoljni z inoviranjem in podajanjem koristnih predlogov svojih zaposlenih, saj je skupno kar 78,33 % anketiranih podalo med 1 in 3 oziroma več kot 3 koristne predloge v zadnjem letu. Tu je zanimiv podatek, da so ženske v večji meri inovatorsko aktivne, kaj vpliva na to, pa bi bilo morda smiselno ugotoviti v nadaljnjih raziskavah. Na osnovi tega rezultata smo morali tretjo hipotezo sprejeti, saj smo predvideli, da bo večina vprašanih podalo med 1 in 3 novimi koristnimi predlogi. Kar 20 moških anketirancev ni podalo nobenega koristnega predloga v zadnjem letu dni. Pri tem

bi bila potrebna nadaljnja raziskava, ki bo dala odgovore tudi na vprašanje, kako bi lahko dodatno stimulirali tudi moške. Večina vprašanih tudi meni, da so bili zaradi podajanja svojih idej in predlogov nagrajeni z napredovanjem.

- Pri zadnjem vprašanju ter zadnji hipotezi, ki smo jo s temi rezultati tudi sprejeli, pa nas je zanimalo, kaj je vzrok za podajanje koristnih predlogov in večina se jih je odločila za nagrade, pri tem pa ni bilo razlik med moškimi in ženskami. Le 23,33 % jih je označilo osebni razvoj, le-ta odgovor prevladuje med moškimi, saj jih je kar 20 izbralo ta odgovor.

Vsekakor pa morajo biti proizvodne organizacije pri oblikovanju nagrajevanja previdne, saj morajo izredno natančno izdelati navodila oziroma kriterije za nagrajevanje, da niso le-ti preohlapni niti previsoki in hkrati v zaposlenemu dejansko vzpodbudijo željo po doseganju te nagrade. Proizvodna organizacija naj se tudi oddaljuje od kratkoročnih finančnih vzpodbud in naj se ozira po dolgoročnem zadovoljstvu zaposlenih, saj je bilo med zaposlenimi zaznati željo po nedenarnih nagradah. Dolgoročno zadovoljstvo pa naj izhaja iz tega, da zaposleni glede na inovacijske sposobnosti in doseganje konkretnih rezultatov in ne glede na spol, napreduje na višji položaj z večjo odgovornostjo. V prihodnje priporočamo proizvodnim organizacijam usmeritev v raziskavo, ki bo podala podatke o pričakovanih oblikah nagrad, višinah nagrad, kdo dejansko nove ideje prispeva (posameznik, par, skupina) in kako jih potem tudi uresničiti.

## Reference

1. Dovžan, H. (1994, 24. marec). Marketinške ideje: inovativnost in konkurenčne strategije. *Gospodarski vestnik*, 13, 62. Pridobljeno na <http://www.inovativnost.net/clanki/2/1.htm>
2. Gates, B. (2010, januar). The key to bright future is innovation. *The Financial Times*, 1. Pridobljeno na <http://www.ft.com/cms/s/0/a4810bb2-0c75-11df-a94100144feabdc0.html#axzz2MPLemExR>
3. Ivanuša-Bezjak, M. (1998). *Upravljanje človeških virov kot najpomembnejšega dejavnika inoviranja*. Zbornik povzetkov/posvetovanje. 19. Podim. Slovenska podpora za ustvarjanje invencij in inovacij. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
4. Kaučič, P. (2011, junij). Inovativni so uspešnejši. *Podjetnik*. Pridobljeno na <http://test.podjetnik.si/clanek/inovativni-so-uspe%C5%A1nej%C5%Al>
5. Likar, B. (2002). *Uspeti z idejo!: tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej*. Ljubljana: Korona plus.
6. Likar, B. (2006). *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
7. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Mansfeld, M. N., Hölzle, K., & Germünden, H. G. (2010). Personal characteristics of innovators — an Empirical study of roles in innovation Management. *International Journal of Innovation Management*, 14(16), 1129-1147. doi: 10.1142/S1363919610003033
9. Poslovni bazar. (2009). *Vloga vodstva pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih*. Pridobljeno na <http://www.poslovni-bazar.si/?article=2373&mod=articles>
10. Sim, E. W., Griffin, A., Price, R. L., & Vojak, B. A. (2007). Exploring Differences between Inventors, Champions, Implementers and Innovators in Creating and Developing New Products in

- Large, Mature Firms. *Journal compilation*, 16(4), 422–436. doi:10.1111/j.1467-8691.2007.00457.x
11. Strmec, M. (2011, januar). Odgovor je – inovativnost. *Finance*, 5, 1. Pridobljeno na <http://www.finance.si/299326/Odgovor-je---inovativnost>
  12. Statistični urad republike Slovenije. (2012, 15. maj). *Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2008-2010 – začasni podatki*. Pridobljeno na [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=4692](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4692)
  13. Vojak, B. A., Price, R. L., & Griffin, A. (2012). How Individuals Create and Deliver Breakthrough Innovations in Mature Firms. *Research-Technology Management*, 55(6), 42-48. doi: 10.5437/08956308X5506899
  14. Zirnstein, E., & Franca, V. (2008). Nagrajevanje inovativnosti v delovnem razmerju. *HRM*, 6(22), 60–63.
  15. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
  16. Žagar, L. (2008, november). Pomen ocenjevanja delovne uspešnosti. *Finance Akademija*, Pridobljeno na <http://www.finance-akademija.si/228449/Pomen-ocenjevanja-delovne-uspe%C5%A1nosti>

\*\*\*

**Tadeja Cirnski** je leta 2011 diplomirala na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju, smer organizacija in management delovnih procesov. Iste leta se je tudi zaposlila v tovarni zdravil Krka, kjer je zaposlena še danes.

\*\*\*

## Abstract:

### Differences in Rewarding Innovative Ideas based on Gender in a Production Organization

**Research Question (RQ):** What kind of rewards do employees receive in company X and whether there are any differences in rewarding innovative ideas based on gender? Are there differences in the number and reasons for giving useful suggestions based on gender?

**Purpose:** The purpose was to determine whether gender is treated equally in rewarding.

**Method:** There were multiple hypotheses determined that were tested using quantitative methods through a questionnaire. A  $\chi^2$  test was used for statistical analysis, where gender was set as the variable.

**Results:** The company employs both genders and based on the given number of useful suggestions they feel strongly associated with the company. According to the results there are no gender differences in the causes for giving useful ideas, but there were differences in the number of useful suggestions.

**Organization:** Management can determine which employees give the most useful ideas on how to stimulate them further.

**Society:** Encourage individuals who have innovative ideas and to properly present them that has to be rewarded at all levels, even at the level of larger society, not just within a production organization.

**Originality:** Based on the reviewed literature, there is very little research done on innovation of women. As such, this will be a contribution to this field, to determine how to further stimulate women to convey a number of new, useful suggestions.

**Limitations/Future Research:** The study is based on four hypotheses and it was conducted in only one production organization and is not comparable in terms of size and diversity among production organizations. There is limited literature on this topic.

**Keywords:** employee, rewards, gender, motivation, encouragement.

## Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v bolnišnici X

Mateja Bogovič\*

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

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Ali v bolnišnici X spodbujajo k ustvarjalnosti in inovativnosti? Ali zadovoljstvo zaposlenih vpliva na inovativnost?

**Namen:** Pomembno je, da se v bolnišnici X pravočasno zazna ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih. Zaposlenim v bolnišnici X, lahko skozi različne pristope pomagajo do ustvarjalnega razmišljanja (z različnimi strokovnimi dejavniki).

**Metoda:** Kvalitativna metoda, anketni vprašalnik, ki bo zajemal 8 vprašanj in obdelava rezultatov z  $\chi^2$ -testom in frekvenčno porazdelitvijo.

**Rezultati:** Rezultati v raziskavi so pokazali, da zaposlene v bolnišnici X spodbujajo k ustvarjalnosti in inovativnosti v 60 %, medtem ko zadovoljstvo na delovnem mestu v povezavi z delovno dobo ne vpliva na zadovoljstvo delavcev v organizacij .

**Organizacija:** Rezultati raziskave bodo dali vodilnim v organizaciji jasno sliko o mnenju delavcev o ustvarjalnosti in inovativnosti

**Družba:** Mnenje delavcev v določeni organizaciji lahko spodbudi druge organizacije k ustvarjalnosti in inovativnosti.

**Originalnost:** Gre za majhno organizacijo in se rezultati raziskave nanašajo nanjo.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Zaradi časovne omejitve je raziskava potekala samo v operativni enoti v bolnišnici X.

**Ključne besede:** ustvarjalnost, inovativnost, zadovoljstvo zaposlenih, pristopi k spodbujanju.

## 1 Uvod

V enaindvajsetem stoletju, je v inovativni in ustvarjalni družbi uspešnost odvisna od tekmovalnosti, sodelovanja in ustvarjalnega razmišljanja. Podjetja, ki ne bi bila vsaj malo inovativna, danes ni več, rutinarje je že zdavnaj povozil čas. Ustvarjalnost je vsaj toliko pomembna kot strokovnost, še posebej pa njena uporaba za ustvarjanje koristnih novosti za inoviranje. Podjetja se iz dneva v dan borijo, da obstanejo, na konkurenčnem trgu, ker so zahteve okolja do podjetij vedno bolj visoke in neizprosne. Za podjetja, ki so se sposobna razvijati, je bistvenega pomena zaupanje v sodelavce in njihove ideje ter podpiranje teh idej k ustvarjalnosti. Steber v podjetju so zaposleni, ki dobro sodelujejo med seboj in z njihovimi vodji in s tem pa povečujejo ustvarjalnost, inovativnost ter uspešnost podjetja na trgu.

Krajnc (2012) pravi: »Znano je, da ljudje dobro opravljamo stvari, ki jih radi počnemo, jih naredimo s srcem, nam prinašajo srečo in izpolnjenost in imajo za nas nek smisel.« Zaradi tega je pomembno, da so zaposleni ustrezno motivirani s strani vodstva in o slabih zadevah sploh ne bodo razmišljali. Le motiviran in zadovoljen delavec je sposoben sproščati svoj ustvarjalni potencial. (str. 1)

\* Korespondenčni avtor.

V raziskavo je bila vključena bolnišnica X, ki sodi med manjša podjetja z 300 zaposlenimi. Bolnišnica X je regionalna bolnišnica, ki se nenehno bori za svoj obstoj v občini, zato se zelo dobro zavedajo zaposleni v bolnišnici X pomembnosti spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih. Ustvarjalnost in inovativnost spodbujajo z različnimi dejavniki in na različne načine (strokovna predavanja, učne strokovne delavne delavnice, sodelovanje z drugimi bolnišnicami pri nas in Evropi). Omejimo se na organizacijo, ki spodbuja inovativnost, na drugi strani pa zadovoljstvo zaposlenih, ki vpliva na inovativnost.

Namen raziskovanja: Na osnovi anketnega vprašalnika, ki zajema 7 vprašanj in ta se nanašajo na ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih v bolnišnici X. S pomočjo kvantitativne analize pridobljenih rezultatov bomo potrdili ali zavrnili raziskovalno vprašanje. Predvsem skušamo ugotoviti razširjenost ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih v bolnišnici X, načine spodbujanja inovativnosti ter ugotoviti vpliv zadovoljstva zaposlenih na njihovo inovativnost.

Iz medijev, strokovnih revij in literatur je razvidno, da čedalje več podjetij prisluhne novim idejam zaposlenim in jim pri tem spodbuja. To pa krepi njihove medsebojne odnose in organizacijo ter s tem tudi spodbuja ustvarjalnost zaposlenih. Z raziskovanjem smo ugotovili, da sta ustvarjalnost in inovativnost zelo povezana med seboj in predstavljata odločilno vlogo za obstoj organizacije. Pomembno vlogo v organizaciji igrajo tudi vodje, saj morajo oblikovati time in motivirati zaposlene k čim večji ustvarjalnosti ter vpeljati različne metode za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih, kjer lahko ti izrazijo svoje ideje in tudi sodelujejo.

Cilj raziskave je ugotoviti s pomočjo katerih pristopov lahko pripomorejo v bolnišnici X k ustvarjalnosti in inovativnosti ter zadovoljstvu zaposlenih.

## **2 Teoretična izhodišča**

Pojem ustvarjalnost v svetovni literaturi ne pozna enotne definicije in opredelitve. Ustvarjalnost je proces spreminjanja sprejetih konceptov in načinov tega spreminjanja, da bi našli nove rešitve ali koncepte. Ukvarja se torej s spremembo, inovacijo, inovacijo z novimi idejami, novimi alternativami. Satler (2010) navaja, da je sodobni čas dobesedno prežet z gesli o ustvarjalnosti. Komaj še najdemo resne firme, ki išče nove sodelavce, ne da bi v taki ali drugačni obliki omenjala ustvarjalnost. Z ustvarjalnostjo je tako kot z drugimi talenti. Če hočemo biti profesionalni, jih moramo neprestano razvijati. (str. 10)

Satler (2010, str. 10) navaja:« Mnogi psihologi so prepričani, da je ustvarjanje človekova temeljna potreba in da se človek počuti zadovoljnega že zgolj zaradi ustvarjanja. Z ustvarjanjem posameznik uresničuje svoje možnosti in potence, kar naredi njegovo življenje vredno«.

Satler (2012) trdi, da je za posameznika kot tudi za podjetje stopnja ustvarjalnosti zaposlenih ključnega pomena. Eden izmed pogojev za uspešnost podjetja so zaposleni z visoko stopnjo ustvarjalnosti. Vendar pa to ne pomeni, da so podjetja nagnjena k zaposlovanju ustvarjalnih ljudi.

Velikokrat se zgodi da podjetja zaposlijo z nizko stopnjo ustvarjalnosti, zavedajoč se dejstva, da je ustvarjalnosti potencial delavca izreden, a dostikrat neizražen. Zato skušajo podjetja z različnimi metodami in tehnikami prebuditi in nato izboljšati nerazkrito ustvarjalnost delavca na raven, ki pripomore k dobrobiti podjetja. Če hoče biti organizacija uspešna, ne zadošča samo peščica zaposlenih v podjetju, ki imajo visoko stopnjo ustvarjalnosti, temveč ji mora biti karseda veliko. (str. 10–11)

Satler (2012, str. 11) navaja, da ustvarjalnost družbe je odvisna od različnih vrst dejavnikov. Delimo jih na zunanje in notranje. Notranji dejavniki: so motivacija za ustvarjalno delo, kadrovska struktura, način vodenja, uporaba sodobnih tehnik menedžmenta in spodbujanje ustvarjalnega mišljenja. Zunanji dejavnike sestavljajo cel sklop političnih in gospodarskih značilnosti nekega ustroja.

Amabile (1996, str. 4) trdi, da bodo ljudje najbolj ustvarjalni, ko bodo motivirani s strani interesa, zadovoljstva in izziva samega dela in ne s strani zunanjih vplivov.

Eisenberger in Shanock (2003) sta raziskala, da nagrade za povečanje učinkovitosti pri človeku vplivajo na povečanje notranje motivacije in s tem tudi na sproščanje ustvarjalnosti. Potrebno pa je paziti, da ni nagrajevano običajno delo, kajti s tem pride do padca notranje motivacije in posledično ustvarjalnosti. (str. 122–123)

Zelo pomembno je, da se v organizaciji organizirano spodbuja inovativna dejavnost najširšega kroga zaposlenih, tako da lahko vsak zaposleni odda svoj inovativni predlog. Satler (2010, str. 17) navaja, da se najboljše inovacije pogosto nagrajujejo, s čimer so zaposleni še dodatno motivirani za razmišljanje o izboljšavah. Inovativna mora biti celotna organizacija.

Inovacij je več vrst tehnično- tehnološke, družbene ter druge.

Inovacija je sprememba, ki je uvedena v ekonomski proces z namenom učinkovitejše izrabe obstoječih virov. Posameznik ali skupina inovira po prostovoljnem principu z namenom, da izboljša uporabo nečesa, kar že obstaja. Inovirnje je tvegan izziv, zato lahko pričakujemo tako slabe kot tudi uspešne rezultate. Ko inovacija postane uspešna se spremeni v rutino ali navado.

Satler (2010), navaja, da se pojem inovacije ne naša le na nove izdelke, ampak na vsa živa področja. Tako je inoviranje postala podlaga za konkurenčnost, kakovost življenja pri delu doma in preživetja. Inovativnost je za vsako podjetje eden ključnih dejavnikov uspeha. (str. 11)

Eden ključni dejavnikov za spodbujanje inovacij je povezava med raziskovalci in inventorji na eni strani ter gospodarstvom na drugi.

Inovacija prinese v obstoj nekaj novega. To pomeni, da ustvarjalno idejo učinkovito in profitabilno udejanjimo na trgu. Inovacijo lahko definiramo tudi kot uspešno implementacijo ustvarjalne ideje na trgu (Berginec & Krč, 2001, str. 158).

Teorija potrjuje, da organizacijsko delovno okolje vpliva na ustvarjalnost posameznikov in skupin ter posameznikova in skupinska ustvarjalnost naprej na celotno organizacijsko inovativnost (Ivanc, 2008, str. 3).

Pezdirc Žulič (2012) razmišlja, da so zaposleni bolj motivirani za iskanje novih idej, če se jim pokaže, da je to vrstno dejanje cenjeno. Organizacije za to uporabljajo nagrade, denarne ali materialne. (str. 91)

Organizacijska klima se ponavadi definira kot percepcija vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni, oziroma pomembni in se odraža kot delovno zadovoljstvo in vpliva na učinkovitost pri delu. Vsak zaposlen si ustvari subjektivno podobo o organizaciji, na kar vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri informacija kot tudi kultura. Organizacijska klima predstavlja način, kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto. Ima pomemben vpliv na doseganje ciljev, zato je smiselno presojati ali je klima ugodna ali ne. Merjenje klime je namenjeno ugotavljanju elementov, ki pozitivno ali negativno vplivajo na delavno zadovoljstvo in delovno učinkovitost. (Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v Splošni bolnišnici Brežice, 2006, str. 1)

Medicinske sestra se po vsem svetu vsak dan ukvarjajo z inovativnimi dejavnostmi; te dejavnosti motivira želja po izboljšanju rezultatov pri oskrbi pacientov ter potreba po zmanjševanju stroškov zdravstva. Številne od teh pobud so prinesle pomembne izboljšave zdravja pacientov in prebivalstva in prebivalstva ter zdravstvenih sistemov. Vendar je prispevek zdravstvene nege k inovacijam, ki izboljšujejo zdravstveno varstvo, v poklicu in širši javnosti po navadi prezrt, ne dobi ustrezne publicitete ali pa informacija o njem ne doseže ljudi. Inovativnost v zdravstveni negi je temeljni vir napredka sistemov zdravstvenega varstva po vsem svetu (Utrip, 2009, str. 13).



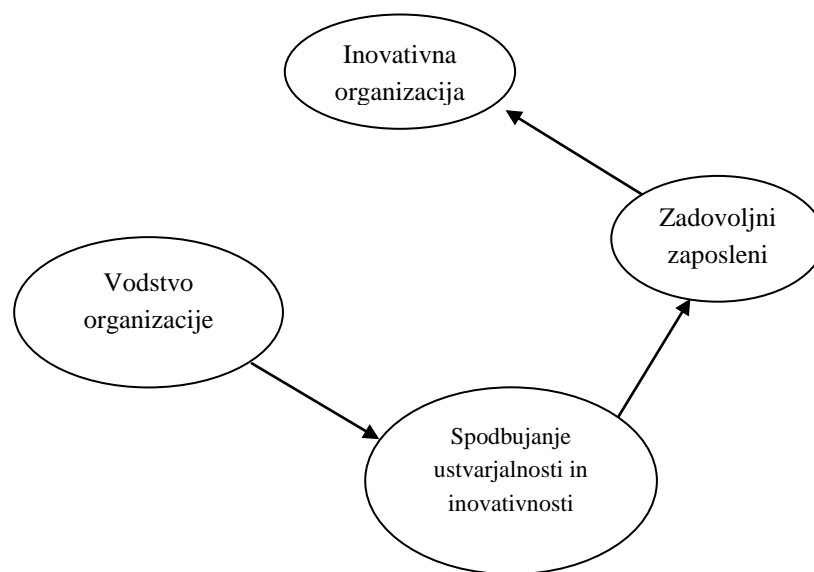
Nove rešitve, ki jih odkrijejo medicinske sestre, predstavljajo tudi bistveni element prizadevanj, da se soočimo s trenutnimi in prihodnjimi globalnimi zdravstvenimi izzivi: staranje prebivalstva, HIV/AIDS, tuberkuloza, malarija, povečanje obsega nenalezljivih bolezni, revščina, nezadostni viri in pomanjkanje delovne sile. Potreba po inovativnih rešitvah ni bila nikoli večja, saj se okolja zdravstvenega varstva po vsem svetu bojujejo, da bi zagotovila pravične, varne in učinkovite zdravstvene storitve ter ob enem obvladala stroške (Utrip, 2009, str. 14).

V raziskavi smo postavili dve hipotezi, katere smo preverili s pomočjo Hi kvadrat testom:

- Hipoteza 1: V bolnišnici X spodbujajo k ustvarjalnosti in inovativnosti.
- Hipoteza 2: Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ni odvisno od delovne dobe.

### 3 Metoda

Podatke raziskave smo izbrali s pomočjo ankete, ki je vsebovala osem zaprtih vprašanj. Anketiranih je bilo 20 delavcev v bolnišnici X, od tega 15 žensk in 5 moških, ki so na vprašanja odgovarjali z da/ne.



Slika 1. Model raziskave

Podatke smo analizirali s pomočjo  $\chi^2$  testa in frekvenčne statistike. Pri hipotezi 1 smo s pomočjo frekvenčne statistike ugotavljali spodbujanje za ustvarjanje in inovativnost v bolnišnici X, pri hipotezi 2 pa smo ugotavljali odvisnost med zadovoljstvom na delovnem mestu in delovno dobo.

## 4 Rezultati

V anketi je sodelovalo 25 % moške in 75 % ženske populacije. 55 % anketirancev je bilo starih do 30 let, 45 % pa je bilo starejših. v bolnišnici X je zaposlenih do 10 let 50 % anketirancev, medtem ko 50 % anketirancev pa je v bolnišnici zaposlenih manj kot 10 let. Rezultati so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1. Demografski podatki

| Anketno vprašanje |          | Frekvenca | Odstotek [%] |
|-------------------|----------|-----------|--------------|
| 01 Spol           | Moški    | 5         | 25           |
|                   | Ženski   | 15        | 75           |
| 02 Starost        | < 30 let | 11        | 55           |
|                   | > 30 let | 9         | 45           |
| 03 Delovna doba   | < 10 let | 10        | 50           |
|                   | > 10 let | 10        | 50           |

V tabeli 2 so prikazani rezultati odgovorov petih vprašanj. Denarno nagrado za ustvarjalnost in inovativnost v bolnišnici X je dobilo 5%, praktično nagrado pa je dobilo 85 %. Iz rezultatov je razvidno, da večja motiviranost vodje vpliva na motiviranost zaposlenih kar v 85 %. V bolnišnici X motivirajo zaposlene za ustvarjalnost in inovativnost kar v 60 %. Zaposleni so v 85 % zadovoljni z svojim delovnim mestom.

Tabela 2. Prikaz rezultatov frekvenčne statistike

| Anketno vprašanje                              | Frekvenca |    | Odstotek [%] |    |
|--|-----------|----|--------------|----|
|  | DA        | NE | DA           | NE |
| 04 Denarna nagrada                             | 1         | 19 | 5            | 95 |
| 05 Praktična nagrada                           | 17        | 3  | 85           | 15 |
| 06 Motiviranost vodje                          | 17        | 3  | 85           | 15 |
| 07 Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti | 12        | 8  | 60           | 40 |
| 08 Zadovoljstvo na delovnem mestu              | 17        | 3  | 85           | 15 |

Vseh anketirancev je bilo 20. Anketiranih z do 10 let delovne dobe je 10 (50 %) in ravno toliko je tudi takih, ki imajo več kot 10 let delovne dobe. Tistih, ki imajo do 10 let delovne dobe in so zadovoljni je 8 (80 %), nezadovoljna pa sta 2 (20 %); od zaposlenih, ki imajo več kot 10 let delovne dobe, pa je 9 (90 %) zadovoljnih in 1 (10 %) je nezadovoljen. Na drugi strani pa je 17 (85 %) zadovoljnih in 3 (15 %) je nezadovoljnih. Med zadovoljnimi je 8 (47 %) anketiranih z manj kot 10 let delovne dobe in 9 (53 %) z več kot 10 let delovne dobe; od nezadovoljnejšev pa sta 2 (67 %) z manj kot 10 let delovne dobe in 1 (33 %) z več kot 10 let delovne dobe. Zadovoljnih z več kot 10 let delovne dobe je 45 %, zadovoljnih z manj kot 10 let delovne dobe je 40 %, nezadovoljnih z manj kot 10 let delovne dobe je 10 % in najmanj

je nezadovoljnih z več kot 10 let delovne dobe, to je 5 %. Vsi rezultati so prikazani v kontingenčni tabeli 3.

Tabela 3. Vpliv delovne dobe in zadovoljstva na ustvarjalnost in inovativnost

|                 |                | Zadovoljstvo   |         | SKUPNO |      |
|-----------------|----------------|----------------|---------|--------|------|
|                 |                | DA             | NE      |        |      |
| Delovna<br>doba | do 10 let      | Dej. frekvenca | 8       | 2      | 10   |
|                 |                | Pričakovana f. | 8.500   | 1.500  |      |
|                 |                | $\chi^2$ delež | 0.029   | 0.169  |      |
|                 |                | % v vrstici    | 80 %    | 20 %   |      |
|                 |                | % v stolpcu    | 47.1 %  | 66.7 % |      |
|                 |                | % od vsega     | 40 %    | 10 %   | 50 % |
|                 | Std. rez.      | 0,73           | -1,20   |        |      |
|                 | nad 10 let     | Dej. frekvenca | 9       | 1      | 10   |
|                 |                | Pričakovana f. | 8.500   | 1.500  |      |
|                 |                | $\chi^2$ delež | 0.029   | 0.167  |      |
|                 |                | % v vrstici    | 90 %    | 10 %   |      |
|                 |                | % v stolpcu    | 52.9 %  | 33.3 % |      |
| % od vsega      |                | 45 %           | 5 %     | 50 %   |      |
| Std. rez.       | -0,171         | 0.408          |         |        |      |
| SKUPNO          | Dej. frekvenca | 17             | 3       | 20     |      |
|                 | % od vsega     | 85.000%        | 15.000% |        |      |

$\chi^2$  test zapišemo v sledeči obliki,  $\chi^2(1) = 0,34, p > 0,05$ . Test ni statistično značilen. Poleg tega test ni zanesljiv, saj sta kar dve celici, ki ne izpolnjujeta pogoja minimalnih frekvenc, to je 5. To je poledica občutno premajhnega vzorca. Naredimo tudi  $\chi^2$  test z Yates kontinuitetno korekcijo, ki potrди da test ni statistično značilen in da ni zanesljiv,  $\chi^2(1) = 0, p = 1$ . In koncu še Fisher eksaktni test, ki tudi ni statistično značilen,  $p = 1$ , razmerje obetov je 0,46, ob 95 % intervalu zaupanja s spodnjo mejo  $< 0,01$  in zgornjo mejo 10,51. Z vse tem lahko ugotovimo, za nismo ugotovili, da bi bilo zadovoljstvo odvisno od delovne dobe.

## 5 Razprava

Raziskava je pokazala, da v bolnišnici X kar v 60 % spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost. Izkazalo se je tudi, da večja motiviranost vodje pogojuje kar v 85 % večjo motiviranost zaposlenih. Ob ustvarjalnosti oz. inovativnosti je prejelo denarno nagrado 5% anketirancev, 85 % pa je prejelo praktično nagrado. V bolnišnici X, so kar v 85 % anketiranci zadovoljni z svojim delom. Prav tako je raziskava pokazala, da delovna doba delavcev ne vpliva na zadovoljstvo delavcev v bolnišnici in posledično ne vpliva na ustvarjalnost in inovativnost. S tem smo hipotezo 1, da v bolnišnici zaposlene vzpodbujajo k ustvarjalnosti in inovativnosti, potrdili.

Pri hipotezi 2, s pomočjo kontingenčne tabele in  $\chi^2$  testa, nismo ugotovili povezanosti med zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu in delovno dobo. Smo pa ugotovili, da je kar 85% zaposlenih zadovoljnih.

Organizacija že ima utečene pristope spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti. Po mnenju anketirancev je potrebno zaposlene nenehno spodbujati, da bodo izkoristili svoje zmogljivosti in razmišljali ustvarjalno in inovativno. Vsak človek je lahko inovativen in ustvarjalen. Pomembno vlogo imajo tudi vodje. Rezultati kažejo, da je motiviranost večja tam, kjer so motivirani tudi vodje, oziroma kjer vodje verjamejo v sistem in dajejo zgled.

Inovacijska dejavnost v organizacijah je odvisna od programa dela, ki si ga le-te zastavijo in od zaposlenih, ki program delajo in realizirajo. Če so zaposleni ustvarjalni, ambiciozni, samoiniciativni in je vodja dojemljiv za ideje, lahko organizacija deluje po sistemu moderne organizacije in strmi h kakovosti, inovativnosti in odličnosti. Zaposleni morajo biti seznanjeni z aktivnostmi, vključeni morajo biti v soustvarjanju organizacije in za svoje delo morajo biti ustrezno motivirani in nagrajeni. V vsakem primeru so vodje tisti, ki spodbujajo svoje delavce in jim z animacijo pomagajo. Pomembno je, da ima vodja smisel in znanje, da pozna vsakega zaposlenega, ga zna ustrezno motivirati, pohvaliti ali ga celo opozori, da napiše koristen predlog za spremembo. Skratka vodja mora biti sposoben zaznati prave priložnosti na trgu, ustvariti nove ideje in izrabiti potencialne v organizaciji.

Kligl (2010) pravi, da na ustvarjalnost zaposlenih v organizaciji vpliva vrsta različnih dejavnikov ter da brez ustvarjalne klime, motiviranih in ustvarjalnih vodij, nagrad, motiviranja zaposlenih, želj zaposlenih po izboljšavah, ustvarjalnosti ne bo. »Zaposleni so tisti, ki kreativno iščejo nove ideje, se spopadajo s problemi in iščejo rešitve zanje.« Slovenska podjetja se zavedajo pomena ustvarjalnosti, še vedno pa premalo delajo na tem. Nekatera podjetja imajo pravilnike, s katerimi so določene nagrade za inovativne predloge in ki vzpodbujajo ustvarjalnost zaposlenih. (str. 62)

Vodje, ki želijo imeti uspešno podjetje, morajo iz svojih sodelavcev narediti ustvarjalni tim, ki bo sodeloval pri iskanju in odkrivanju rešitev za najrazličnejše probleme. Da bi pa to dosegli, pa morajo uporabljati metode in tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. Prisluhne naj se delavčevim idejam in naj se jih spodbuja k ustvarjanju ter naj se jim nudijo različne metode in tehnike za spodbujanje njihovih idej, ki so pomembne in dobrodošle za organizacijo. Saj ustvarjalnost in inovativnost omogoča podjetju njegovo enkratnost.

## **6 Zaključek**

V raziskavo je bilo vključenih 20 anketirancev, kjer je prevladovala ženska populacija v 75 %. 55 % anketirancev je bilo starih do 30 let. 50 % anketirancev je zaposlenih v bolnišnici X do 10 let. V bolnišnici X kar v 60 % spodbujajo k ustvarjanju in inovativnosti. 85 % anketirancev je mnenja, da je večja motiviranost zaposlenih pogojena z motiviranostjo vodje. Za svoje ustvarjanje in inovativnost v organizaciji je prejelo denarno nagrado 5 % anketirancev, med tem ko praktično, pa 85 % anketirancev.

Satler (2010, str. 22) navaja« Kljub dejstvu, da je človek dandanes individualno bitje, pa je še vedno močno povezan z družbo. Prav ta povezanost oziroma pripadnost k družbi, se kaže v različnih organizacijah kot so družina, podjetje in država. V podjetjih je povezanost med

zaposlenimi izrednega pomena, saj ustvarja sinergijo med njimi in vpliva na njihovo skupno učinkovitost pri delu«.

Gomanom (1992, str. 18), navaja, da je recept za pospeševanje inovativnosti hitro povečevanje števila zmot in spodrsaljajev.

Ravnanje z ljudmi v organizaciji je zelo pomembno, saj je ustvarjalnost in motiviranost ljudi odvisna od počutja delavcev v organizaciji. Večja pripadnost k organizaciji, ki jo bodo delavci začutili, bo vplivala na večjo motiviranost, ustvarjalnost oz. inovativnost. Delavci bodo uspešni in zadovoljni, s tem pa bo bila zagotovljena tudi trdnost organizacije.

Prispevek stroki oz. znanosti raziskave je v njeni izvornosti. Da bi bila podobna raziskava v regiji že izvedene še nismo zasledili. S prispevkom želimo opozoriti, da je potrebno in možno inovativnost prepoznavati, negovati in spodbujati.

Vodilni bodo pridobili v organizaciji jasno sliko o mnenju delavcev, kar jim bo pomagalo pri vodenju, strateškem planiranju in pri uresničevanju strategij.

Zaradi časovne omejitve je raziskava potekala samo v operativni enoti v bolnišnici X, ki zajema majhen vzorec 20 anketirancev. Takšno raziskavo bi morali razširiti in opraviti tudi v drugih organizacijah oz. drugih enotah, saj se večkrat preslišijo mnenja in ideje delavcev. Le na tak način dobimo pravo podobo o organizaciji in o njenih delavcih.

## Reference

1. Amabile, T. (1996). *Creativity and innovation in organization*. Boston: Harvard business school.
2. Berganc, J., & Krč, M. (2001). *Ustvarjalnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
3. Eisenberger, R., & Shanock, L. (2003). Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity: A case Study of Conceptual and Metodological Isolation. *Creativity Research Journal*, 15(2/3), 121–130.
4. Goman, C. K. (1992). *Ustvarjalnost in poslovna uspešnost*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
5. Ivanc, Ž. (2008). Organizacijska kultura za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti; študija primerov podjetij 3M, Genetech, Nokia, Ikea in Google (Diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Kligl, A. (2010). *Ustvarjalnost in inovativnost slovenskih podjetij* (Diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. Pridobljeno na <http://dkum.uni-mb.si/IzpisGradiva.php?>
7. Krajnc, M. (2012). Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(2), 60–72.
8. Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. (2006). Pridobljeno na <http://www.sb-brezice.si/db/uploads/dokumenti/Zaposleni.pdf>
9. Satler, I. (2010). *Metode in tehnike spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnost*. (Delo diplomskega seminarja). Maribor: Ekonomska fakulteta.
10. Pezdirc Žulič, H. (2012). Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(3), 85–94.
11. Utrip. (2009). Medicinske sestre zagotavljajo kakovost in uvajamo novosti. *Zdravstveni zbornik*, 1(5), str. 13–14.

## Priloga: Anketna vprašanja

1. Spol?
2. Starost?
3. Koliko časa ste zaposleni v bolnišnici X?
4. Ali vas v bolnišnici X spodbujajo k ustvarjanju in inovativnosti?
5. Ali ste mnenja, da za večjo motiviranost je pogojena tudi motiviranost vodje?
6. Ali ste prejeli denarno ali praktično nagrado za svojo ustvarjalnost oz. inovativnost?
7. Ali ste prejeli denarno praktično nagrado za svojo ustvarjalnost oz. inovativnost?
8. Ali ste zadovoljni na svojem delovnem mestu?

\*\*\*

**Mateja Bogovič** je diplomirana medicinska sestra v zdravstveni negi. Kot zdravstveni tehnik z srednjo zdravstveno šolo je delala v Splošni bolnišnici Brežice 18 let, kot diplomirana medicinska sestra, pa dela v operativnem bloku 3 leta.

\*\*\*

### Abstract:

#### Creativity and Innovation Encouraged in Hospital X

**Research Question (RQ):** Are creativity and innovation encouraged in Hospital X? Does satisfaction of employees at the workplace depend on the length of their employment? Does employee satisfaction depend on innovation?

**Purpose:** It is important that creativity and innovation of employees are noticed in Hospital X in a timely manner. Various approaches can be used to motivate their creative thinking (using different professional factors).

**Method:** Qualitative method, questionnaire with 8 questions and processing of results with  $\chi^2$  test and frequency distribution.

**Results:** The results of the research showed that 60% of employees at Hospital X were encouraged to be creative and innovative, whereas satisfaction at the workplace in connection with the period of employment did not have an effect on their satisfaction within the organization.

**Organization:** The research results will give the management a clearer idea of employees' opinions concerning their creativity and innovation.

**Society:** Opinion of workers in a certain organization can encourage other organizations to be more creative and innovative.

**Originality:** It is a small organization and results of the research refer to its originality.

**Limitations/Future Research:** The limitation of this study was with regard to time and for this reason data collection was carried out only in the surgical unit of Hospital X.

**Keywords:** creativity, innovation, satisfaction of employees, approaches to encouragement.