

# Vpliv denarnih in ostalih nagrad na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov

Dejan Kralj\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
dejan.kralj@nek.si

## **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** V raziskavi smo ugotavljali ali in v kolikšni meri vplivajo denarne in ostale nagrade na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov v podjetju.

**Namen:** Sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov je v podjetjih zelo pomembno. V nalogi smo raziskali ali in v kolikšni meri vplivajo denarne in ostale nagrade na človekovo ustvarjalnost.

**Metoda:** Uporabili smo kvantitativno analizo z anketiranjem delavcev in dela vodstva v podjetju. Postavili smo različne hipoteze, jih sprejeli ali zavrnili ter določene teze. Analiza podatkov je bila izvedena s  $\chi^2$  testom in usmeritvenimi vprašanji.

**Rezultati:** V raziskavi smo ugotovili, da motiviranost v obliki denarnih nagrad ne vpliva na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov v podjetju, ostale vrste nagrad pa vplivajo in so tudi pomemben dejavnik pri sproščanju človekovih ustvarjalnih potencialov v podjetju.

**Organizacija:** Menedžerji podjetja lahko s to raziskavo zaznajo ali denarne in ostale nagrade vplivajo na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov in v kolikšni meri vplivajo ter kaj je alternativa za denarne in ostale nagrade.

**Družba:** Zadovoljstvo vsakega človeka je zagotovitev osnovnih potreb. Motiviran človek lažje in uspešneje sprošča svoje človeške ustvarjalne potenciale, od katerih imajo koristi organizacija, družina, celotna družba, ... Ugotovitve raziskave lahko upoštevajo več ali manj tudi druga družbena okolja (tako javni kot zasebni sektor).

**Originalnost:** V raziskavi smo ugotavljali, katere vrste ostalih nagrad in motivacij vplivajo na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** V raziskavi smo se posvetili predvsem vprašanju ali vplivajo denarne in ostale nagrade na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov, ne pa tudi ostali faktorji (razmere izven organizacije, politična in gospodarska klima, razmere v družini in družbi, ...).

**Ključne besede:** denarne nagrade, ostale nagrade, ustvarjalnost, motivacija.

**Tipologija COBISS:** 1.04 strokovni članek.

## 1 Uvod

V raziskavi smo ugotavljali ali vplivajo ter če, kako vplivajo denarne in ostale nagrade na ustvarjalnost zaposlenih v podjetju. Od vsakega zaposlenega v podjetju se pričakuje, da bo na svojem delovnem mestu delaven, lojalen ter čim bolj ustvarjalen. Pojma biti delaven in lojalen sta običajno že definirana v Pogodbi o delovnem razmerju, ki ga skleneta delodajalec in zaposleni, ustvarjalnost zaposlenega oziroma sproščanje njegove ustvarjalnosti pa je odvisno od več faktorjev.

Na sproščanje človekove ustvarjalnosti zelo vpliva motivacija na delovnem mestu. Ta se lahko kaže v različnih oblikah. Lahko gre za obliko v izplačilu denarnih nagrad, ki so pomemben dejavnik motiviranosti, verjetno pa ne edini. Vprašanje je, če so denarne nagrade sploh najpomembnejši dejavnik pri sproščanju človekove ustvarjalnosti ali so drugačne oblike

\* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 12. februar 2013; revidirano: 23. februar 2013; sprejeto: 14. junij 2013.

motiviranosti (pohvale, klima v podjetju, delovni pogoji, ...) še pomembnejši dejavnik od denarnih nagrad.

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)

V podjetjih se dogaja (predvsem manjših), da vodstveni delavci dostikrat obljublajo različne nagrade kot motivacijski faktor. S tem naj bi delavce vzpodbujali k večji delavnosti in večjemu sproščanju ustvarjalnosti. Kasneje obljub ne izpolnijo. Grubiša (2001, str. 138) pravi, da zaposleni velikokrat sploh ne vedo, kaj se v podjetju dogaja, za koga in kaj počnejo, da ni neke vizije, ki bi usmerila energijo proti cilju. Logična posledica je, da vsak gleda le, kako bo čim lažje opravil svoje delo in zanj najmanj boleče.

Namen in cilj raziskave je ugotoviti, če in kako vplivajo določene vrste nagrad na sproščanje ustvarjalnega potenciala zaposlenih. V raziskavi želimo ugotoviti, s katerimi nagradami bi lahko vodstvo podjetja spodbujalo zaposlene k večji ustvarjalnosti, s tem pa tudi k večji inovativnosti podjetja.

## **2 Teoretična izhodišča**

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)

Ustvarjalno mišljenje ni nekaj, kar je samo po sebi umevno, pač pa mora biti motivirano. Drljača, Tratnik in Gobec (2006, str. 10) pravijo, da ustvarjalno mišljenje zahteva določen miselni napor, ki ni avtomatičen in ne poteka brez napora, je proces proizvodnje novih idej, zato mora biti ustrezno motiviran.

Goman (1992) v svojem delu razmišlja, da je ustvarjalno mišljenje povezava prirojene nadarjenosti in vrste priučenih veščin ter njihova uporaba pri reševanju vsakdanjih problemov. Ustvarjalni ljudje so tisti, ki ne blokirajo svoje prirojene ustvarjalnosti in ki znajo svoje sposobnosti uveljaviti na različnih področjih. Inteligenčni kvocient ni enak ustvarjalnemu kvocientu, oba sta med sabo le delno povezana. Človekovo ustvarjalnost je treba znati sprostiti. Za sproščanje ustvarjalnosti delavec ne sme biti izpostavljen stresom, stalnemu nadzoru in občutku utujenosti. (str. 8–10)

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)

Baer, Oldham in Cummings (2003) v svoji študiji raziskujejo, da se razmerje med zunanjim nagrajevanjem (denarne nagrade, priznanja) in ustvarjalnostjo zaposlenih spreminja glede na kompleksnost delovnega mesta. Pri zaposlenih na lažjih delovnih mestih se z večanjem zunanjih oblik nagrajevanja ustvarjalnost povečuje, pri zaposlenih na težjih delovnih mestih pa pada. (str. 578)

Notranje nagrade in notranja zadovoljstva na delovnem mestu (interes ter izzivi) so bolj pomembna za posameznike z višjim inteligenčnim kvocientom, zunanje nagrade in zunanja zadovoljstva na delovnem mestu (denarne nagrade) pa za posameznike z nižjim inteligenčnim kvocientom. (Ganzach & Fried, 2012, str. 340)

Ivanc (2008) pravi, da zunanja motivacija pride do posameznika od zunaj (denarne nagrade, priznanja) in ne ovira ustvarjalnosti posameznikov, jo pa v veliko primerih ne vzpodbuja. Zaposleni se lahko zaradi nje počutijo podkupljene ali pod kontrolo. Notranja motivacija pa obravnava strast in zanimanje. Ko ta motivira ljudi, opravijo njihovo delo z izzivom in veseljem. Takrat je tudi njihova ustvarjalnost največja. (str. 3)

Srića (1992) trdi, da je ustvarjalnost družbe odvisna od dveh vrst dejavnikov: mikrodejavnikov (notranji), ki delujejo znotraj organizacij (motivacija za ustvarjalno delo, kadrovska struktura, način vodenja organizacije, spodbujanje ustvarjalnega mišljenja) in makrodejavnikov (zunanji), ki izvirajo iz družbenega okolja (politične in gospodarske značilnosti države). Podjetja na zunanje dejavnike nimajo vpliva, z notranjimi dejavniki pa zelo vplivajo na sproščanje ustvarjalnosti zaposlenih. (str. 28)

Satler (2010) pove, da je ustvarjalnost že v nas samih in se je ne moremo naučiti. Človek potrebuje kako vzpodbudo, da odkrije svojo ustvarjalnost. Za to obstajajo različne tehnike in metode. Da pa bi bile metode in tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih v podjetjih uporabljene, je potrebno v podjetjih pripraviti in uspešno izvesti načrte vpeljave za ustvarjalno učenje ter načrte izobraževanja zaposlenih. (str. 36)

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

Baer (2012) pravi, da je zveza med ustvarjalnostjo idej in njihovimi izvedbami težje izvedljiva kot zveza med količino idej in izvajanjem le teh. Če zaposleni niso ustrezno motivirani, da uresničijo svoje ideje, se bo njihova ustvarjalnost izgubila. (str. 1116)

Fatur in Likar (2009) pravita, da je notranja motiviranost glavno gonilo ustvarjalnosti. Zunanji posegi, kot je nagrajevanje, lahko na motiviranost vpliva negativno. Zunanji dejavniki preusmerjajo pozornost, predvsem strah pred ocenjevanjem in vrednotenjem, zato delavec lahko zavrne prevzemanje tveganja. Človek je lahko ustvarjalen le, če lahko svobodno sprejema tveganje. Takrat se poigrava z različnimi idejami in različnimi vidiki, iz katerih se lahko izluščijo nove rešitve. (str. 51)

V raziskavi smo postavili naslednje hipoteze in teze:

- **Hipoteza 1:** Denarne nagrade vplivajo na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov.
- **Hipoteza 2:** Ostale (nedenarne) nagrade vplivajo na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov.
- **Hipoteza 3:** Na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov vplivajo samo denarne nagrade.
- **Teza 1:** Ostale nagrade (nedenarne) so pomemben dejavnik pri sproščanju človeških ustvarjalnih potencialov.
- **Teza 2:** Obstaja več različnih nefinančnih nagrad, ki so pomembnejše od denarnih nagrad.

### 3 Metoda

#### 3.1 Zbiranje podatkov

Podatke smo zbrali z anketnim vprašalnikom, ki smo ga poslali šestdesetim osebam, zaposlenim v neki organizaciji. Vrnjenih smo dobili štiriinštirideset anketnih vprašalnikov. Zagotovljena je bila anonimnost pri anketiranju, zato pričakujemo, da so anketiranci podali realne odgovore o vplivu denarnih in ostalih nagrad na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov v podjetju. Za prvi dve hipotezi smo uporabili  $\chi^2$  (HI-kvadrat) test. Za potrjevanje tretje hipoteze smo uporabili razmerje med odgovorom DA in NE (frekvenčna porazdelitev). Obe tezi smo preverjali z usmeritvenima vprašanjema. Za tezo 1 smo uporabili deveto vprašanje, za tezo 2 pa deseto vprašanje.

#### 3.2 Model raziskave

Pripravili smo deset vprašanj. Prva tri vprašanja so predstavljala demografske podatke.

Prvo vprašanje je vprašanje o starosti: (1) do 30 let, (2) nad 30 let.

Drugo vprašanje je vprašanje o delovnih izkušnjah: (1) do 10 let, (2) nad 10 let.

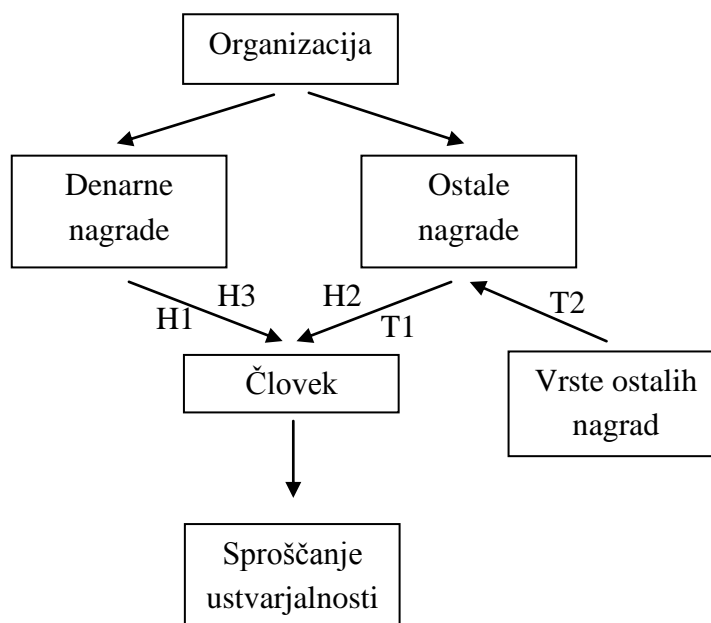
Od tretjega do osmega vprašanja so anketiranci odgovorili z DA/NE, kar pomeni, da so bile trditve zastavljene v obliki nominalnih binarnih spremenljivk:

- Vprašanje 3: Na večjo ustvarjalnost vplivajo denarne nagrade.
- Vprašanje 4: Na večjo ustvarjalnost vplivajo samo denarne nagrade.
- Vprašanje 5: Na večjo ustvarjalnost vplivajo pohvale s strani vodstva v organizaciji.
- Vprašanje 6: Na mojo ustvarjalnost vplivajo razgovori z vodstvom organizacije.

- Vprašanje 7: V kolikor bom denarno nagrajen, bom bolj ustvarjalen.
- Vprašanje 8: V kolikor bom nagrajen (katerakoli oblika nagrade razen denarna), bom bolj ustvarjalen.

Deveto vprašanje se je glasilo: »Po vrsti pomembnosti razvrsti, kaj najbolj vpliva na ustvarjalnost na tvojem delovnem mestu«. Anketiranci so odgovorili z razvrstitvijo po pomembnosti od 1 do 5: (1) najbolj pomemben, (2) bolj pomemben, (3) pomemben, (4) manj pomemben, (5) najmanj pomemben.

Pri desetem vprašanju so anketiranci našli še druge oblike motivacije, ki vplivajo na večjo-ustvarjalnost na njihovem delovnem mestu.



Slika 1. Model raziskave

Slika 1 prikazuje model raziskave. V modelu so tri spremenljivke: denarne nagrade, ostale nagrade in sproščanje ustvarjalnosti. Ugotavljal sem odnose med spremenljivkami. Med spremenljivkama denarne nagrade in sproščanje ustvarjalnosti ter ostale nagrade in sproščanje ustvarjalnosti sem ugotavljal povezanost s  $\chi^2$ -testom.

#### 4 Rezultati raziskave

Prva dva vprašanja sta bila vprašanja o starosti in delovnih izkušnjah. Osemindvajset anketirancev je mlajših od trideset let, šestnajst je starejših. Štiriindvajset anketirancev ima manj kot deset let delovnih izkušenj, dvajset pa več.

Rezultati kvantitativne analize od tretjega do osmega vprašanja so prikazani v Tabeli 1.

Tabela 1. Rezultati ankete

	Število odgovorov	
	DA	NE
Vprašanje 3	18	26
Vprašanje 4	39	5
Vprašanje 5	33	11
Vprašanje 6	35	9
Vprašanje 7	26	18
Vprašanje 8	36	8

**Hipoteza 1:** Denarne nagrade vplivajo na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov.

Za dokazovanje hipoteze smo uporabili tretje in sedmo vprašanje. Na vprašanje, če na večjo ustvarjalnost vplivajo denarne nagrade, je osemnajst oseb pritrdilo, šestindvajset pa se ne strinja s trditvijo. Na vprašanje »v kolikor bom denarno nagrajen, bom bolj ustvarjalen«, je šestindvajset oseb odgovorilo pozitivno, osemnajst pa negativno.

Tabela 2. Vpliv denarnih nagrad na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov -  $\chi^2$ -test

	Denarno nagrajen, bolj ustvarjalen	
	DA	NE
Na večjo ustvarjalnost vplivajo denarne nagrade	DA 13 NE 13	5 13

Analiza prikazuje, da je trinajst anketirancev na oba vprašanja odgovorilo pritrdilno, trinajst jih je odgovorilo negativno, pet anketirancev odgovarja pozitivno na tretje vprašanje in negativno na sedmo vprašanje, trinajst pa jih odgovarja negativno na tretje vprašanje ter pozitivno na sedmo. Rezultati ankete so zbrani v kontingenčni tabeli (Tabela 2). S Pearsonovim  $\chi^2$ -testom ugotovljamo povezanost med vplivom denarnih nagrad na ustvarjalnost in ustvarjalnostjo, če bomo denarno nagrajeni. Rezultat Pearsonovega  $\chi^2$ -testa:  $\chi^2 = 2,17$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0,14$ . Povezanost smo potrjevali še s Fischerjevim eksaktnim testom in dobili rezultat: Razmerje obetov je 2,54, z 95 % intervalom zaupanja 0,62 in 11,92,  $p = 0,21$ .

**Hipoteza 2:** Ostale (nedenarne) nagrade vplivajo na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov.

Za dokazovanje hipoteze smo uporabili peto, šesto in osmo vprašanje. Peto vprašanje je spraševalo, kako vplivajo pohvale vodstva (nedenarna nagrada) na večjo ustvarjalnost anketiranca, šesto vprašanje pa, kako vplivajo razgovori z vodstvom (nedenarna nagrada) na večjo ustvarjalnost anketiranca. Hipotezo smo dokazovali za vsako nedenarno nagrado posebej.

Spremenljivki v koningenčni tabeli spodaj (Tabela 3) sta: kako na večjo ustvarjalnost vplivajo pohvale s strani vodstva v organizaciji in ali bodo zaposleni bolj ustvarjalni, v kolikor bodo nagrajeni (katerakoli oblika nagrade razen denarne). Na vprašanje, če na večjo ustvarjalnost vplivajo pohvale s strani vodstva v organizaciji, se je 33 oseb strinjalo s trditvijo, 11 pa ne. Na

vprašanje anketirancem, ali bodo bolj ustvarjalni, v kolikor bodo nagrajeni (katerakoli oblika nagrade razen denarne), jih je 36 pritrdilo, 8 pa zavrnilo trditev.

Tabela 3. Vpliv pohval s strani vodstva na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov -  $\chi^2$ -test

	Nagrajen (nedenarna nagrada), bolj ustvarjalen	
	DA	NE
<b>Na večjo ustvarjalnost vplivajo pohvale</b>	<b>DA</b> 30	6
	<b>NE</b> 3	5

Analiza vpliva pohval s strani vodstva na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov prikazuje, da je trideset anketirancev na oba vprašanja odgovorilo pritrdilno, pet jih je odgovorilo negativno, šest anketirancev odgovarja pozitivno na peto vprašanje in negativno na osmo vprašanje, trije pa odgovarjajo negativno na peto ter pozitivno na osmo vprašanje. Rezultati ankete so zbrani v kontingenčni tabeli (Tabela 3). S Pearsonovim  $\chi^2$ -testom ugotavljamo povezanost med vplivom pohval na ustvarjalnost in ustvarjalnostjo, če bomo pohvaljeni s strani vodstva. Rezultat Pearsonovega  $\chi^2$ -testa:  $\chi^2 = 7,33$ ,  $df = 1$ ,  $p < 0,01$ . Povezanost smo potrjevali še s Fischerjevim eksaktnim testom in dobili rezultat: Razmerje obetov je 7,80, s 95 % intervalom zaupanja 1,17 in 64,99,  $p = 0,02$ . Test je statistično značilen.

Spremenljivki v koningenčni tabeli spodaj (Tabela 4) sta: kako na večjo ustvarjalnost vplivajo razgovori s strani vodstva v organizaciji in ali bodo zaposleni bolj ustvarjalni, v kolikor bodo nagrajeni (katerakoli oblika nadenarne nagrade). Na vprašanje če na njihovo ustvarjalnost vplivajo razgovori s strani vodstva v organizaciji, je 35 oseb odgovorilo pozitivno, 9 pa negativno. Na vprašanje anketirancem, ali bodo bolj ustvarjalni, v kolikor bodo nagrajeni (katerakoli oblika nagrade razen denarne), jih je 36 pritrdilo, 8 pa zavrnilo trditev.

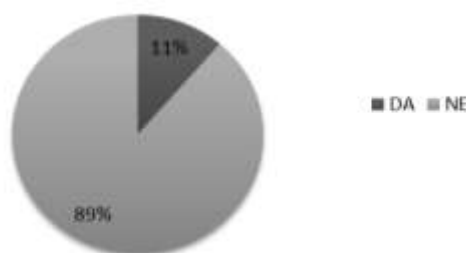
Tabela 4. Vpliv razgovorov z vodstvom organizacije na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov -  $\chi^2$ -test

	Nagrajen (nedenarna nagrada), bolj ustvarjalen	
	DA	NE
<b>Na večjo ustvarjalnost vplivajo razgovori</b>	<b>DA</b> 31	5
	<b>NE</b> 4	4

Analiza vpliva razgovorov z vodstvom v organizaciji na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov prikazuje, da je enaintrideset anketirancev na oba vprašanja odgovorilo pritrdilno, štirje so odgovorili negativno, pet anketirancev odgovarja pozitivno na šesto vprašanje in negativno na osmo vprašanje, štirje pa odgovarjajo negativno na šesto ter pozitivno na osmo vprašanje. Rezultati ankete so zbrani v kontingenčni tabeli (Tabela 4). S Pearsonovim  $\chi^2$ -

testom ugotavljamo povezanost med vplivom razgovorov med vodstvom in zaposlenimi v neki organizaciji na ustvarjalnost in ustvarjalnostjo, če bo zaposleni imel razgovore z vodstvom. Rezultat Pearsonovega  $\chi^2$ -testa:  $\chi^2 = 5,25$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0,02$ . Povezanost smo potrjevali še s Fischerjevim eksaktnim testom in dobili rezultat: Razmerje obetov je 5,85, s 95 % intervalom zaupanja 0,82 in 44,56,  $p = 0,04$ . Test je statistično značilen.

**Hipoteza 3:** Na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov vplivajo samo denarne nagrade. Za dokazovanje hipoteze smo uporabili četrto vprašanje. Na vprašanje, če na večjo ustvarjalnost vplivajo samo denarne nagrade, je pet anketirancev odgovorilo pozitivno, devetintrideset pa negativno.



Slika 2. Vpliv samo denarnih nagrad na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov

Slika 2 prikazuje razmerje med anketiranci, ki se strinjajo s trditvijo, da na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov vplivajo samo denarne nagrade in tistimi, ki se ne strinjajo.

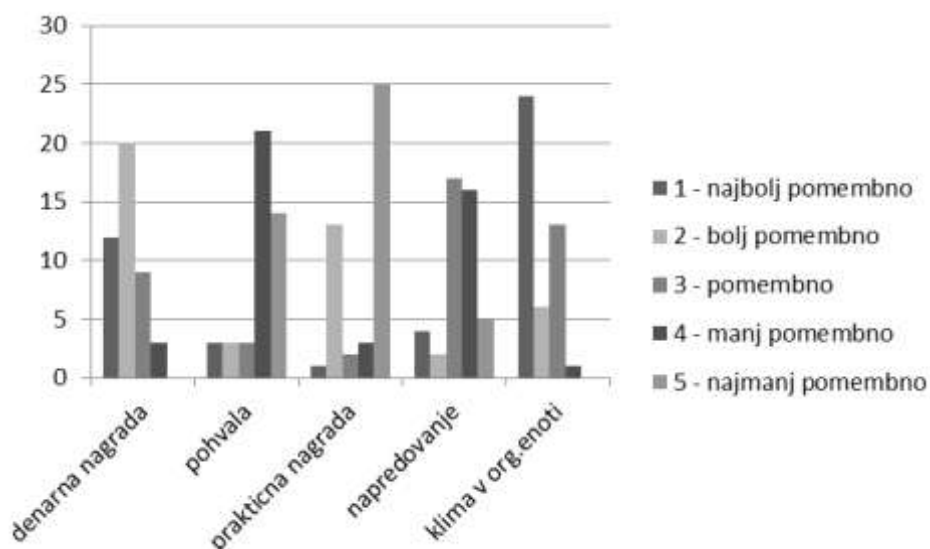
Na deveto vprašanje »Po vrsti pomembnosti razvrsti, kaj najbolj vpliva na ustvarjalnost na tvojem delovnem mestu« so anketiranci razvrstili glede na pomembnost, kaj najbolj vpliva na njihovo ustvarjalnost na delovnem mestu.

Tabela 5. Kaj najbolj vplivajo na sproščanje ustvarjalnost zaposlenih

	Po vrsti pomembnosti razvrsti, kaj najbolj vpliva na ustvarjalnost na tvojem delovnem mestu				
	denarna nagrada	Pohvala	praktična nagrada	napredovanje	klima v org. enoti
<b>1 - najbolj pomembno</b>	12	3	1	4	24
<b>2 - bolj pomembno</b>	20	3	13	2	6
<b>3 – pomembno</b>	9	3	2	17	13
<b>4 - manj pomembno</b>	3	21	3	16	1
<b>5 - najmanj pomembno</b>	0	14	25	5	0

Analiza vprašanja »Kaj najbolj vpliva na sproščanje ustvarjalnosti zaposlenih na njihovem delavnem mestu« prikazuje (Tabela 5), da za štiriindvajset anketirancev najpomembneje vpliva na ustvarjalnost klima v organizacijski enoti, najmanj pa praktična nagrada – 25 odgovorov. Slika 3 prikazuje, kaj najbolj vpliva na sproščanje potenciala zaposlenih.





Slika 3. Vpliv različnih motivacijskih oblik na sproščanje potenciala zaposlenih

Pri desetem vprašanju so anketiranci našli oblike motivacij, ki najbolj vplivajo na sproščanje njihove ustvarjalnosti v organizaciji.

Tabela 6. Oblike motivacij, ki najbolj vplivajo na sproščanje ustvarjalnosti zaposlenih v organizaciji

Naštet druge oblike motivacije, ki vplivajo na večjo ustvarjalnost na tvojem delovnem mestu	Število
<b>Možnost strokovnega izobraževanja</b>	27
<b>Dobri pogoji dela in ustrezni delovni prostori</b>	18
<b>Razumevajoče vodstvo</b>	15
<b>Strokovne ekskurzije</b>	29
<b>Popoldansko druženje zaposlenih</b>	4
<b>Rekreacija</b>	7
<b>Denarne nagrade</b>	17

Analiza vprašanja »Naštet druge oblike motivacij, ki vplivajo na večjo ustvarjalnost na tvojem delovnem mestu.« prikazuje (Tabela 6), da se sedemindvajset zaposlenih želi strokovno izobraževati, dobri pogoji dela ter ustrezni delovni prostori so pomembna oblika motivacije za osemnajst anketiranih, petnajst jih je odgovorilo, da na večjo ustvarjalnost zaposlenih vpliva razumevajoče vodstvo, strokovne ekskurzije so pomembne za devetindvajset oseb, popoldansko druženje zaposlenih za štiri osebe, rekreacija je pomembna oblika motivacije, ki vpliva na sproščanje ustvarjalnosti zaposlenih za sedem oseb, za sedemnajst anketirancev so pomembne denarne nagrade.

## 5 Razprava

**Hipoteza 1:** Denarne nagrade vplivajo na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov.

Iz kontingenčne tabele (tabela 2) je razvidno, da ni nobene povezanosti. 29 % anketirancev je mnenja, da denarne nagrade ne vplivajo na sproščanje ustvarjalnih potencialov zaposlenih,

enak odstotek jih je mnenja, da vplivajo. Pearsonov  $\chi^2$ -test ( $p = 0,14$ ) in Fischerjev eksaktni test ( $p = 0,21$ ) nista statistično značilna in potrjujeta zgornjo ugotovitev. Iz tega vidimo, da hipoteza ne drži, hipotezo lahko zavrnemo. Denarne nagrade ne vplivajo na sproščanje človeških ustvarjalni potencialov.

**Hipoteza 2:** Ostale (nedenarne) nagrade vplivajo na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov.

Iz kontingenčne tabele (Tabela 3 in 4) je razvidno, da obstaja povezanost med ostalimi (nedenarnimi) nagradami in njihovim vplivom na večjo ustvarjalnost zaposlenih.

Da pohvale vplivajo na večjo ustvarjalnost zaposlenih, se strinja 68 % anketiranih (11 % se jih ne strinja s to trditvijo). Pearsonov  $\chi^2$ -test ( $p < 0,01$ ) in Fischerjev eksaktni test ( $p = 0,02$ ) sta statistično značilna in potrjujeta ugotovitev.

70 % anketiranih se strinja, da razgovori z vodstvom v organizaciji vplivajo na večjo ustvarjalnost zaposlenih (9 % se jih ne strinja). Pearsonov  $\chi^2$ -test ( $p = 0,02$ ) in Fischerjev eksaktni test ( $p = 0,04$ ) sta statistično značilna in potrjujeta ugotovitev.

Hipotezo lahko potrdimo.

**Hipoteza 3:** Na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov vplivajo samo denarne nagrade. Približno 89 % anketirancev je mnenja, da na sproščanje ustvarjalnih potencialov zaposlenih ne vplivajo samo denarne nagrade. Ostali anketiranci niso tega mnenja. Iz rezultata analize (Slika 2) je razvidno, da samo denarne nagrade ne vplivajo na sproščanje ustvarjalnega potenciala zaposlenih.

Hipotezo lahko zavrnemo.

**Teza 1:** Ostale nagrade (ne denarne) so pomemben dejavnik pri sproščanju človeških ustvarjalnih potencialov.

Skoraj 55 % udeležencev je mnenja (Tabela 5), da je klima v organizacijski enoti najpomembnejši dejavnik pri sproščanju ustvarjalnih potencialov zaposlenih, le 27 % jih misli, da so to denarne nagrade. Najmanj pomemben dejavnik, ki vpliva na sproščanje ustvarjalnih potencialov zaposlenih pa so praktične nagrade (57 %). Teza torej drži.

**Teza 2:** Obstaja več različnih nefinančnih nagrad (motivacij), ki so lahko pomembnejše od denarnih nagrad.

Anketiranci so kot najpomembnejši motivacijski faktor (Slika 3) izpostavili strokovne ekskurzije (66 %) in možnost strokovnega izobraževanja (61 %). 39 % anketirancev meni, da so denarne nagrade pomembna oblika motivacije. Vsekakor so denarne nagrade pomemben dejavnik za motiviranost zaposlenih, a še zdaleč ne najvažnejši. Vse oblike druženj, dobra klima v organizaciji ter možnost izobraževanja za višji osebni razvoj zaposlenih so dosti bolj pomembni od denarnih nagrad.

## 6 Zaključek

Za vsako organizacijo je človeška ustvarjalnost velikega, morda celo odločilnega pomena. Pojavlja se vprašanje, kaj storiti, da bodo delavci bolj ustvarjalni, kako jih motivirati in kaj vpliva na sproščanje njihove ustvarjalnosti. Človek bi najprej pomislil, da je denar tisti, ki lahko najbolj motivira zaposlene, da bodo še bolj sproščali svoj ustvarjalni potencial. A v resnici ni tako. V raziskavi smo spoznali, da denarne nagrade (zunanja motivacija) v največji meri ne vplivajo na sproščanje ustvarjalnosti zaposlenih, še posebej, če gre samo za denarne nagrade. Veliko boljši motivacijski faktor so ostale nagrade (notranja motivacija), kot so strokovne ekskurzije (pripomorejo k boljši klimi v organizaciji), strokovno izobraževanje (pripomorejo k osebni rasti človeka), dobri pogoji dela in ustrezni delovni prostori, pohvale ali razgovori z vodstvom.

Vodstva podjetij lahko iz raziskovalne naloge uporabijo določene notranje motivacijske dejavnike in z njimi motivirajo svoje zaposlene, da bodo lažje sproščali svoj ustvarjalni potencial. Dobro delovno okolje je nekaj, kar bi moralo vsako vodstvo zagotoviti svojim delavcem, prav tako tudi razne oblike druženja.

Podjetje in celotni menedžment lahko z motiviranimi ljudmi ogromno pridobi. Dober menedžer je tisti, ki ve, kako motivirati delavca, da bo dal od sebe tisto, kar je skrito v njemu in bo sprostil njegov ustvarjalni potencial. Dostikrat se menedžerji poslužujejo nepravilnih oblik motivacij. Delavec mora imeti občutek pripadnosti, mora biti sproščen, pri delu svoboden (nadzor je potreben, a le v določenih mejah), čutiti mora pomembnost svojega dela. Ko bodo izpolnjeni vsi tej pogoji, bo delavec lažje sproščal svoj ustvarjalni potencial. Vsekakor pa ne sme biti »zanemarjen in pozabljen«.

Iz ankete je razvidno, da smo se v raziskavi dotaknili le področja, kako in s katerimi oblikami motivacije lahko menedžerji in ostali vodstveni delavci vplivajo na sproščanje človekove ustvarjalnosti. V raziskavi se nismo dotaknili zunanjih faktorjev, kot so politična in gospodarska klima, razmere v družini in družbi, ki pomembno vplivajo na sproščanje človekovega ustvarjalnega potenciala ter kako le te čim bolj omiliti.

## Reference

1. Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119. Pridobljeno na: <http://www.rockypeaklc.com/creativitytowork.pdf>.
2. Baer, M., Oldham, G.R., & Cummings, A. (2003). Rewarding creativity: when does it really matter?. *The Leadership Quarterly*, 14, 569–586. doi:10.1016/S1048-9843(03)00052-3
3. Drljača, M., Tratnik, A.M., & Gobec, N. (2006). *Ustvarjalnost na delovnem mestu (Raziskovalna naloga)*. Celje: Poslovno-komercialna šola.
4. 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.

5. Fatur, P., & Likar, B. (2009). *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: Sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Fakulteta za management. Pridobljeno na: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-059-8.pdf>.
6. Ganzach, Y., & Fried, I. (2012). The role of intelligence in the formation of well-being: From job rewards to job satisfaction. *Intelligence*, 40, 333–342. doi:10.1016/j.intell.2012.03.004
7. Goman, C.K. (1992). *Ustvarjalnost in poslovna uspešnost*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
8. Grubiša, N. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
9. Ivanc, Ž. (2008). *Organizacijska kultura za vzpodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti; študija primerov podjetij 3M, Genetech, Nokia, Ikea in Google* (Diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Kligl, A. (2010). *Ustvarjalnost in inovativnost slovenskih podjetij* (Diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
11. Krajnc, M. (2012). Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(2), 60–72.
12. Pezdirc Žulič, H. (2012). Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(3), 85–94.
13. Satler, I. (2010). *Metode in tehnike spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti* (Delo diplomskega seminarja). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
14. Srića, V. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

\*\*\*

**Dejan Kralj** je diplomirani inženir kemijske tehnologije, zaposlen je kot Inženir za analitično kemijo v Nuklearni elektrarni Krško in ima 18 let delovnih izkušenj.

\*\*\*

## **Abstract:**

### **The Influence of Financial and Other Rewards to Release Human Creativity**

**Research Question (RQ):** The research question was to determine whether and to what extent the impact of monetary and other rewards release human creativity in an organization.

**Purpose:** Release of human creative potential is very important in business. The purpose of this study was to explore whether and what is the influence of monetary and other rewards on human creativity.

**Method:** Quantitative analysis with a survey on employees and management of the company. Hypothesis testing was used and data analysis was performed using a  $\chi^2$  test.

**Results:** The result of this research was that the financial rewards do not affect the release of human creativity within an organization. Other types of rewards do have an influence and they are also important factors in the release of human creative potentials within an organization.

**Organization:** Business managers can use this study to detect if financial and other rewards influence on the release of human creativity, to what extent they influence, and what are alternatives.

**Society:** Satisfaction of every human being is to provide basic needs. Motivated individuals can easily and efficiently release their creativity, which can benefit organizations, families, and society. The research findings may be used in more or less any other social contexts (public or private sector).

**Originality:** The originality of the research is determining the types of rewards and motivations that affect the release of human creativity.

**Limitations/Future Research:** The research is focused primarily on the issue if financial and other rewards influence the release of human creativity, but not other factors (conditions outside the organization, political and economic climate, situation in the family and society).

**Keywords:** financial reward, other rewards, creativity, motivation.