

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANJA BRENCIČ

KOPER, 2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

NEDENARNO SPODBUJANJE INOVATIVNOSTI

Anja Brenčič

POVZETEK

Za izbrano podjetje z dobro razvitim sistemom spremljanja in vrednotenja inovacijskih predlogov rešujemo vprašanje, kako nedenarno spodbujati inovativnost. V nalogi podrobneje predstavljamo pojme in definicije, ki so bistveni pri nedenarnem spodbujanju inovativnosti. Pri prebiranju literature smo spoznali, da je to področje v teoriji zelo slabo raziskano. Osredotočili smo se na pomen inovativnosti, ustvarjalnosti, motivacije, denarnega in nedenarnega nagrajevanja ter nedenarno spodbujanje inovativnosti. Pregled teorije in razpoložljivih študij je pokazal, da je nedenarno spodbujanje inovativnosti v organizacijah treba ustrezno krepiti na področjih vodenja, organizacijske klime, organizacijske kulture in zaupanja s strani organizacije. Spodbujati je treba ustvarjalnost, izobraževanje, delo v timu in samomotivacijo z vidika posameznika. Na koncu so opisani predlogi, ki bodo podjetjem v pomoč pri spodbujanju inovativnosti glede na njihove potrebe.

Ključne besede: nedenarno nagrajevanje, spodbujanje inovativnosti, ustvarjalnost, zaupanje, vodenje.

SUMMARY

In this diploma, we are trying to solve the question of non-financial innovativeness promotion for a company with a well-developed system of monitoring and evaluating innovative suggestions. In the work we present some crucial terminology and definitions in the field of non-financial innovativeness promotion. Overlooking the literature, we found out that the theory of the field is significantly under-researched. We focused on the role of innovativeness, creativity, motivation, financial and non-financial rewards and non-financial innovativeness promotion. An overview of the theory and studies available showed that organizations should strengthen non-financial innovativeness promotion in their leadership, organization climate, organization culture and confidence. Individuals should be supported by companies in terms of creativity, learning, team work and self-motivation. Finally, some suggestions are listed to help companies promote innovativeness according to their needs.

Keywords: non-financial rewards, innovativeness promotion, creativity, confidence, leadership.

UDK: 001.895(043.2)

ZAHVALA

Mentorju doc. dr. Klemenu Široku se iskreno zahvaljujem za vse strokovne napotke in usmeritve pri izdelavi diplomske naloge.

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Inovativnost in ustvarjalnost	3
2.1	Ustvarjalnost	3
2.2	Inovacija	4
2.3	Inovativnost	4
3	Motivacija	7
3.1	Splošno o motivaciji	7
3.2	Notranja in zunanja motivacija	8
3.3	Motivacijski dejavniki	9
3.4	Motivacijske teorije	11
4	Nagrajevanje	13
4.1	Sistem nagrajevanja	13
4.2	Denarno nagrajevanje	14
4.3	Nedenarno nagrajevanje	15
5	Nedenarno spodbujanje inovativnosti.....	18
5.1	Nedenarno spodbujanje inovativnosti z vidika podjetja	18
5.1.1	Vodenje	18
5.1.2	Organizacijska kultura	20
5.1.3	Organizacijska klima.....	20
5.1.4	Z aupanje	21
5.2	Nedenarno spodbujanje inovativnosti z vidika posameznika	22
5.2.1	Ustvarjalnost	22
5.2.2	Izobraževanje	24
5.2.3	Delo v timu.....	24
5.2.4	Samomotivacija.....	24
6	Ideje nedenarnih spodbud inovativnosti.....	26
7	Sklep.....	33
	Literatura in viri.....	37

SLIKE

Slika 1: Motivacijski krog	8
Slika 2: Individualne razlike, značilosti dela, organizacijska praksa	11

1 UVOD

V diplomski nalogi obravnavamo, kako v podjetjih na nedenarne načine spodbujati in nagrajevati inovativnost, kako nadgraditi že znane načine spodbujanja inovativnosti oziroma kako v že uveljavljenem sistemu nedenarno spodbujati inovativnost pri zaposlenih.

Različne raziskave v slovenskih podjetjih so pokazale, da se podjetja zavedajo pomena nagrajevanja inovativnosti (Zupan 2001; Svetlik idr. 2004), saj mora biti inovativnost del organizacijske kulture in skupnih vrednot. Vseeno pa pri uresničevanju prihaja do različnih težav, saj ima vsako podjetje drugačen pristop pri reševanju izzivov spodbujanja in nagrajevanja inovativnosti. V nekaterih podjetjih imajo nagrajevanje inovativnosti formalno urejeno s pravilniki, v drugih pa je spontano.

V obravnavanem podjetju imajo finančni del nagrajevanja inovativnosti do podrobnosti razvit. Je del informacijskega sistema vrednotenja, spremljanja in udejanjanja inovacijskih predlogov. Podjetje je v samem vrhu najbolj inovativnih družb tako v Sloveniji kot tudi v Evropi. Poslujejo v skladu z mednarodnimi ekološkimi standardi, v proizvodnih procesih si prizadevajo za zmanjševanje rabe energije in emisij. So odgovorni, razvijajo inovacije, ki zagotavljajo višjo kakovost življenja, večjo varnost in boljše počutje ljudi. Nagrade, ki jih prejemajo na področju inovativnosti, so priznanje za dobro opravljeno delo na tem področju. Prispevajo k večji konkurenčnosti, ugledu in trdnosti organizacije. Podjetje je zgled vsem, kako razumeti pojem družbene odgovornosti. Kljub odlično formalno urejenemu spremljanju in zagotavljanju inovativnosti pa prepoznavajo potrebo po preseganju oziroma nadgradnji formalnega denarnega nagrajevanja inovativnosti. S tako miselnostjo bodo tudi v prihodnosti uspešni v svoji panogi, saj ves čas iščejo nove rešitve.

V podjetju iščejo nove ideje nagrajevanja inovativnosti in želijo uporabljati tudi nedenarne načine spodbujanja. Zanimalo nas je, kateri načini spodbujanja inovativnosti prinašajo podjetju korist, kateri motivacijski pristopi pri zaposlenih spodbujajo tisto vrsto motivacije, ki pri posamezniku spodbudi inovativnost, kako lahko določen motivacijski pristop posameznika včasih spodbuja, drugič pa zavira njegovo inovativnost.

Diplomsko nalogo sestavlja pet vsebinskih sklopov. Prvi sklop teoretičnega dela vsebuje definicije temeljnih pojmov, ki nam pomagajo razumeti inovativnost. Splošna teoretična izhodišča temeljijo na konceptih inovativnosti, inovacije, ustvarjalnosti, na sistemu nagrajevanja in spodbujanja inovativnosti. V nadaljevanju je motivacija razčlenjena na tiste dele, ki vplivajo na nedenarno spodbujanje inovativnosti. Pri opisu motivacijskih dejavnikov so izpostavljeni dejavniki, ki pospešujejo inovativnost. Pri motivacijskih teorijah so

izpostavljene teorije, s katerimi pri posamezniku lahko spodbudimo inovativnost in nam pomagajo razumeti posameznika, njegova pričakovanja in dejanja. V tretjem sklopu obravnavano nagrajevanje. V okviru sistema nagrajevanja je prikazana opredelitev, nato opis denarnega nagrajevanja, največ pozornosti pa je namenjene nedenarnemu nagrajevanju, izpostavljamo njegove prednosti in pomanjkljivosti. Pri nagrajevanju je poudarjena povezava med nagrajevanjem in spodbujanjem inovativnosti, kako nedenarna nagrada spodbudi inovativnost pri posamezniku v danem trenutku. V osrednjem delu naloge so predstavljeni in analizirani načini spodbujanja inovativnosti. Analiza zajema, kako podani predlogi z določenega vidika inovativnost spodbujajo, z drugega vidika pa zavirajo.

Prišli smo do ugotovitve, da so nedenarne nagrade pomembne pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih in pri posamezniku poglobijo pripadnost organizaciji. Pripadnost posameznik kaže tako, da z večjim veseljem sodeluje in z inovativnimi predlogi pomaga pri reševanju problemov, ki se pojavljajo med poslovanjem podjetja in pri doseganju ciljev podjetja, zato je za podjetje smiselno, da se osredotoči na iskanje ustvarjalnih posameznikov, na svoje zaposlene, na njihovo zadovoljstvo z delovnim mestom in na medsebojno razumevanje v podjetju. Poudariti je treba komunikacijo, ki naj poteka na vseh ravneh v podjetju.

2 INOVATIVNOST IN USTVARJALNOST

Inovativnost je dejavnost, katere rezultati so novosti, ki podjetju prinašajo korist. V podjetjih naj inovativnost ne poteka samo na tehnološkem področju, pač pa na vseh ravneh delovanja organizacije. Tiče se celotnega kolektiva ne le določenih posameznikov. Pri opredeljevanju inovativnosti se je treba zavedati, da je človekova ustvarjalnost najpomembnejša dejavnost, ki prinaša inovativne ideje. Zato se je treba v veliki meri posvečati spodbujanju ustvarjalnosti, ki nas posledično pripelje do inovativnih predlogov. Brez inovativnosti in ustvarjalnosti v sodobnem svetu obstoj podjetja dolgoročno ni mogoč, celotno podjetje se mora temu prilagoditi s svojo organizacijo, vodenjem in upravljanjem podjetja. Ustvarjalnost v podjetju ni le dejanje posameznika, pač pa dejanje in mišljenje celotnega tima, odnos vodstva in zaposlenih do naprednega razmišljanja, vse to pa vodi do inovativne kulture podjetja.

2.1 Ustvarjalnost

»Ustvarjalnost je zmožnost človeka, da se domisli stvari, ki so bile doslej neznane, da povezuje znane stvari v nove dimenzije, da na znanem in dognanem zgradi nove kvalitete in možnosti uporabe« (Pompe 2011, 38).

Ustvarjalnost je prirojena potreba vsakega človeka. Vsi jo izražamo, vendar v obsegu in na način, ki ga dopuščajo določeni pogoji. Hkrati predstavlja podlago za inovativnost, slednja je posledica uporabljene ustvarjalnosti (Srića 1999).

»Ustvarjati pomeni prenesti v obstoj. Zatorej je ustvarjalen vsak stavek, ki ga izgovorimo, izberemo misel in jo oblikujemo tako, da jo lahko sporočimo. Pri tem ni pomembno, da se je morda tisoč ljudi neodvisno drug od drugega izrazilo z istimi ali podobnimi besedami. Tudi ko beremo besede, smo ustvarjalni, saj v mislih uresničujemo podobe in ideje. Ustvarjalnost izražamo vsakič, ko se odločimo, da razrešimo nek spor, organiziramo predstavitev ali pripravimo obed. Biti živ pomeni biti ustvarjalen« (Berginc in Krč 2001, 25).

»Ustvarjalnost predstavlja enega najpomembnejših vidikov napredka, ki s svojimi pozitivnimi učinki vpliva na inovativnost v organizacijah in posledično na napredek družbe« (Papež 2015, 169). Za ustvarjalnost so potrebne naslednje vrline: znanje, izkušnje, iznajdljivost. Inovativnost in ustvarjalnost sta zelo povezani aktivnosti, odvisni ena od druge. Glavni pogoj, da bomo pri posamezniku spodbudili inovativnost, je v njem prisotna ustvarjalnost. Posameznik, ki v družbi izkazuje ustvarjalni potencial, je pozitivno naravnani, motiviran, sodelovalen, sproščen in se dobro fizično počuti tako v svojem domačem okolju kot tudi na delovnem mestu (Papež 2015).

2.2 Inovacija

Inovacija je nova zamisel ali izdelek, ki je uspešno sprejet na trgu. Podjetju prinaša korist s kakovostjo izdelka, zmanjševanjem stroškov, z dvigom ugleda. Biti prvi na trgu ali vodilni na določenem tehnološkem ali organizacijskem procesu prinaša tržno prednost in posledično večje dobičke. Podjetja zato težijo k čim večjemu obsegu inovacij, za kar pa so potrebne investicije. Inovacije krepijo in povečujejo produktivnost gospodarstva. V Sloveniji in v nekaterih drugih delih Evrope smo v primerjavi z državami po svetu pri prijavljanju inovacijskih idej šibki. Pomankanje naložb v podjetja in tvegani kapital v času gospodarske krize sta negativno vplivala na dosežke na področju inovativnosti (Poročilo Evropske komisije 2013).

Inovacijo različni avtorji opisujejo kot neko novost, ki podjetju prinaša korist, dokler jo ima v lasti le eno podjetje. Ko se novost po trgu razširi, ni več tako donosna kot na začetku, zato uspešna podjetja ves čas stremijo k iskanju in odkrivanju novih inovacij, ki bodo podjetju ohranile vodilno vlogo na trgu. Marquis (Marquis cit. po Berginc 2001, 157) definira inovacijo kot enoto tehnoloških sprememb, kajti samo prvo podjetje, ki uvede inovacijo na trg, se popolnoma prilagodi novemu inovativnemu procesu. Vsa ostala podjetja proces le posnemajo.

Pompe (2011) inovacijo opisuje kot uporabno novost, katere koristnost se je potrdila na trgu. Prinaša novo, večjo uporabnost v obliki dviga kakovosti, znižanja stroškov, dviganja ugleda podjetja, omejevanja konkurence itd. Je rezultat razvojno-raziskovalnega dela, pri katerem je za realizacijo na trgu potreben celovit poslovni pristop. Inovacijo lahko definiramo kot serijo tehnoloških, industrijskih in komercialnih korakov. Inovacija je rezultat uspešnega izkoriščanja novih idej in v podjetništvu pomeni spremembo, ki učinkoviteje izrablja vire.

»Inovacija je nov ali bistveno izboljšan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu (inovacija izdelka/storitve) ali uporabi v okviru nekega postopka (inovacija postopka/procesa) in se izkaže za koristno. Izdelek, storitev ali postopek morajo predstavljati novost ali bistveno izboljšavo za uporabnike, ni pa nujno da so novi na trgu« (Likar 2006, 31).

2.3 Inovativnost

Invencijsko-inovacijska veriga pa je postopek, ki nas pripelje do inovacije, ki podjetju prinese korist. Kot opisuje Pompe (2011), invencijo opredeljujemo kot novo zamisel, ki je obetavna in rešuje probleme. Ni pa nujno, da se v prihodnosti izkaže kot uporabna. Pri potencialni inovaciji imamo do uporabnosti dognano investicijo, ki ne daje nove koristi, ki bi bila potrjena na trgu. Inovacija pa je novost, ki prinaša podjetju korist. Od ideje do uvedbe na trgu je dolga pot, majhen odstotek idej pa vzdrži vse faze selekcije.

Pozornost je treba nameniti tudi pojmom inovativna in inovacijska dejavnost. Inovacijska dejavnost zajema vse, kar je povezano z inovacijami, medtem ko inovativna dejavnost zajema le tisto, kar pri inoviranju uspe. Fatur in Likar (2009) poudarjata, da iz vseh navedenih definicij lahko razberemo, da inovativnost v podjetju pomeni več kot raziskovalno-razvojno dejavnost.

Inovativen je tisti posameznik, ki ima voljo, znanje in sposobnost, da dobro idejo uporabi in uresniči, zato so takšni ljudje nujno potrebni v vsaki sodobni organizaciji, ki želi dosegati visoko zastavljene cilje in napredek (Papež 2015).

Inovativnost v podjetju zajema načrtovanje proizvoda, izobraževanje in usposabljanje sodelavcev, osvajanje novih tehnologij, prenos znanja, učinkovito širitev, upravljanje z idejami ter vrsto drugih oprijemljivih in neoprijemljivih dejavnikov, ki so povezani s kulturo in strategijo podjetja.

»Po definiciji, sprejeti na ravni Evropske unije (Komisija EU), so inovativnost uspešna proizvodnja, prilagoditev in izraba novosti na ekonomskem in socialnem področju« (Zirnstein in Franca 2008).

»Inovativen je tisti posameznik, ki ima voljo, znanje in sposobnost, da dobro idejo uporabi in uresniči, zato so takšni ljudje nujno potrebni v vsaki sodobni organizaciji, ki želi dosegati visoko zastavljene cilje in napredek« (Papež 2015, 170).

»Da postanemo inovativni, moramo preseči samo ustvarjalnost. Vedeti moramo, ali ideje imajo potencial za pomembno vrednost, to je potencial, da postanejo inovacije« (Berginc 2001, 165).

Vsem definicijam (Zirnstein in Franca 2008; Likar idr. 2006) inovativnosti je skupno, da se pojem nanaša na nekaj novega. Poenostavljeno je inovativnost novost, ki prinaša korist.

Ob vsem raziskovanju in prebiranju literature smo prišli do zaključka, da je za spodbujanje inovativnosti pri zaposlenih najbolj pomembna njihova ustvarjalnost. Ustvarjalnost je sposobnost človeka, da naredi nekaj novega. Nek izdelek ali rezultat lahko opredelimo kot ustvarjalen, če imamo opraviti z novostjo, primernostjo, uporabnostjo in novo vrednostjo. Razlika med ustvarjalnostjo in inovativnostjo je majhna, a pomembna. Inovativnost je tako rekoč ustvarjalnost, ki prinaša podjetju korist. Pri opredeljevanju inovativnosti pa prevzemamo definicijo po Zrinsteinovi in Francovi (2008), saj menimo, da je inovativnost novost, ki podjetju prinaša korist, zaposleni naj se inovativnosti poslužujejo na vseh ravneh podjetja. Berginc in Krč (2001) pa navajata, da je za inovativnost pomembna posameznikova ustvarjalnost, ki jo je treba preseči. Brez ustvarjalnosti posameznik ne bo prišel do neke ideje, ki se lahko kasneje

izkaže za inovativno. Da pa se ideja lahko izkaže za inovativno, mora biti pravilno usmerjena. S tem mora biti pravilno usmerjena tudi ustvarjalnost. Naloga podjetij je, da najdejo pravilno pot do ustvarjalnosti in inovativnosti. Velik del pravilne poti je lahko prava motivacija.

3 MOTIVACIJA

Motivacija je aktivnost v človeku, ki je spodbujena s številnimi dejavniki. S pravimi pristopi motiviranja pri zaposlenih lahko spodbudimo inovativnost. Če se v podjetju ne namenja dovolj pozornosti motiviranju in ustvarjalnosti, do inovativnih predlogov zaposlenih ne bo prišlo. Vsaka inovacija se začne z idejo, do katere nas pripelje ustvarjalnost, saj je to osnova in prvi pogoj za inovacijo. Predvidevamo, da motivacija za ustvarjalno delo prihaja iz nas samih, če so ostale potrebe, ki jih navaja Maslow, zadovoljene. Motivacijski dejavniki spodbujajo motivacijo zaposlenih, da opravljajo svoje naloge učinkovito na podlagi lastne odločitve. Pri motivacijskih teorijah smo izpostavili teorije, s katerimi lahko spodbujamo inovativnost. Pri čemer se osredotočamo na nedenarne prijeme, saj so na področju denarnega spodbujanja v podjetjih uspešni, iščemo pa nove pristope, s katerimi bi inovativnost spodbujali tudi z nedenarnimi načini (Černetič 2007).

3.1 Splošno o motivaciji

Vsak posameznik ima svoje potrebe, želje in vizijo, zakaj določeno stvar dela. Za doseganje ciljev pa moramo biti motivirani. Če bi poznali odgovor na vprašanje, zakaj človek dela, bi si lahko posredno obetali korist, saj bi lahko naklepno sprožili reakcijo, ki vpliva na človekovo motivacijo. Vendar pa ne poznamo enoznačnega odgovora na zastavljeno vprašanje. Nekdo dela zato, da bi sebi in svojemu bližnjemu priskrbel sredstva za ugodno življenje, nekdo drug zato, da bi se uveljavil, in tretji zato, ker ga delo, ki ga opravlja, veseli. Vsak od naštetih ima določeno motivacijo, ki ga spodbuja k nadaljnjemu delu. »Lahko bi naštevati številna gibala ali motive človekovega dela in vedenja, vendar seznama nikoli ne bi končali. Vedno bodo ostala številna neznana osebna gibala, ki bi jih spoznali samo, če bi vsakega človeka dobro poznali. Nekateri celo menijo, da odgovora na to vprašanje ni mogoče dobiti drugače, kot da tistega, ki nekaj dela, vprašamo, čemu to počenja« (Lipičnik 2002, 473). Lipičnik (2002) motivacijo enači s hotenjem, namesto kako motivirati ljudi, bi lahko vprašali, kaj storiti, da bi ljudje hoteli delati.

V podjetju so za motiviranje zaposlenih zadolženi vodstveni delavci. Naloga vodstvenih delavcev je, da zaposlene spodbudijo za delo, pri tem pa morajo poznati učinkovite tehnike motiviranja. Tehnike motiviranja vodstveni delavci spoznajo in osvojijo na letnih izobraževanjih, seminarjih s področja ravnanja z ljudmi, na preizkusih vodstvenih sposobnosti. Tam se seznanijo s pristopi, kako v določenem primeru pri zaposlenih spodbuditi ustvarjalnost, katere rezultat bodo ideje, s katerimi bodo delo, ki ga opravljajo, naredili bolj enostavno in ga obenem izboljšali. Vloga vodstvenih delavcev je tudi spodbujanje zaposlenih ter reševanje vsakdanjih težav. Spodbujali naj bi zaposlene, ki jih ponavljajoče delo dolgočasi, pomagali bi prepoznati pomembnost vloge vsakega zaposlenega, motivirali naj bi zamudnike. Vodja ima s poznavanjem želja in potreb zaposlenih veliko prednost pri izbiri pravih elementov, kako

motivirati zaposlene za delo in za inovativnost. Motivirani zaposleni so zadovoljni zaposleni, ki prinašajo uspešnost in korist podjetju (Černetič 2007).

Motivacija je tesno povezana z vsemi človeškimi dejanji, med katere spada tudi delo. Za vsakim človeškim dejanjem torej stoji vzrok, ki ga poskuša človek z določeno aktivnostjo odpraviti oziroma rešiti. Za rešitev določenega problema ali vzroka pa se v človeku aktivira motivacija (Černetič 2007). Potek motivacije predstavlja spodnja slika.



Slika 1: Motivacijski krog

Vir: Černetič 2007, str. 222

Bistvo motivacijskega kroga je zadovoljevanje potreb posameznika. V okolju se pojavi dražljaj, ki spodbudi različne posameznikove potrebe. Če je dražljaj dovolj močan, posameznik začne z aktivnostjo, da bi prišel do cilja in zadovoljil potrebo. Ko posameznik zadovolji potrebo, se pojavijo novi dražljaji, ki zahtevajo novo potešitev okolja. Motivacija je torej krožen proces, ki se ponavlja (Černetič 2007).

3.2 Notranja in zunanja motivacija

Motivacija je psihološki pojav, ki nas spodbuja, da sledimo ciljem, željam, potrebam. Poznamo notranjo in zunanjo motivacijo. »Čeprav obe motivaciji delujeta konsistentno, je pri posamezniku ponavadi ena primarna v konkretnem angažmaju pri aktivnostih« (Berginc 2001, 32).

Notranja motivacija nas motivira iz nas samih. Lastni interesi in želje nas ženejo, da jih uresničimo ali da nam določena stvar predstavlja osebni izziv. Spodbude, ki krepijo notranjo motivacijo, pa so pohvale, da delamo prav, če nam zaupajo odgovorno delo ter zadovoljstvo z delovnim mestom. Pohvala dviga samozavest in samozaupanje pri posamezniku. Notranja motivacija nas spodbuja zaradi lastne želje in interesov pri zadovoljevanju potreb ali pa nam predstavlja osebni izziv. Polo in Perez Lopez (1990 po Sorauren 2000) za notranjo motivacijo pravita, da je to motivacija, za katero se razlogi zanjo zgodijo znotraj nas samih. Ljudje delajo zato, ker jih zanima delo, ker jim je njihovo delo všeč in jim rezultat opravljene aktivnosti koristi. Cho Yoon Jik in Perry James (2009) dodajata, da je notranja motivacija v primerjavi z zunanjo motivacijo nekajkrat močnejša, dejavniki notranje motivacije imajo najmočnejši vpliv na zavzetost in učinkovitost zaposlenih pri delu. Na to opozarjajo tudi Pompe (2011), Berginc in Krč (2001).

Pri zunanji motivaciji je proces obraten, saj ni usmerjen samo na določeno dejanje, ampak je osredotočen nase in na zunanji cilj. Zunanji cilji so cilji podjetja, doseganje le-teh pa je nagrajeno. Polo in Perez Lopez (1990 po Sorauren 2000) za zunanjo motivacijo pravita, da je spodbujena od zunaj. V ospredju sta uporabnost in korist, ki ju zaposleni dobijo. Pri zunanji motivaciji je posamezniku bolj kot znanje in izkušnje, ki jih dobi z delom, pomembna njegova prihodnost in z njo povezano finančno stanje (Pompe 2011).

3.3 Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavniki so določena sredstva oziroma načini, s katerimi si pomagamo pri motiviranju zaposlenih, da opravijo dane naloge učinkovito na podlagi lastne odločitve. Lahko so to različne nagrade, priznanja, pohvale, spodbude, ki delujejo kot pozitivna motivacija in zadovoljujejo osebne potrebe. Motivacijske dejavnike lahko razvrstimo na več načinov.

Poznamo primarne in sekundarne motivacijske dejavnike. Primarni dejavniki so biološki in socialni. Med primarne biološke dejavnike spadajo osnovne življenjske potrebe (spanje, hrana, voda), ki nas v primeru, ko lete niso zadovoljene, pripeljejo do fizičnega propada. Socialne dejavnike razvijemo v mladosti, ko jih izoblikujemo v okolju, v katerem odrastemo. Nanje vpliva življenje v družbi, naše vedenje, potreba po pripadnosti, prijateljstvu, kasneje tudi potreba po ugledu in uveljavitvi (Lipičnik 1998).

Sekundarni dejavniki predstavljajo lastne interese, stališča ter navade. Imenujemo jih tudi motivacijski dejavniki, povezani so z delom in vrednotenjem dela, zaposlene spodbujajo in jim vzbujajo pripadnost podjetju. Podjetjem predstavljajo večji izziv, ker jih je težje zagotoviti. Lipičnik (1997, 31) in Černetič (2007, 237) med motivacijske dejavnike, ki so povezani z delom in vrednotenjem dela, uvrščata naslednje dejavnike:

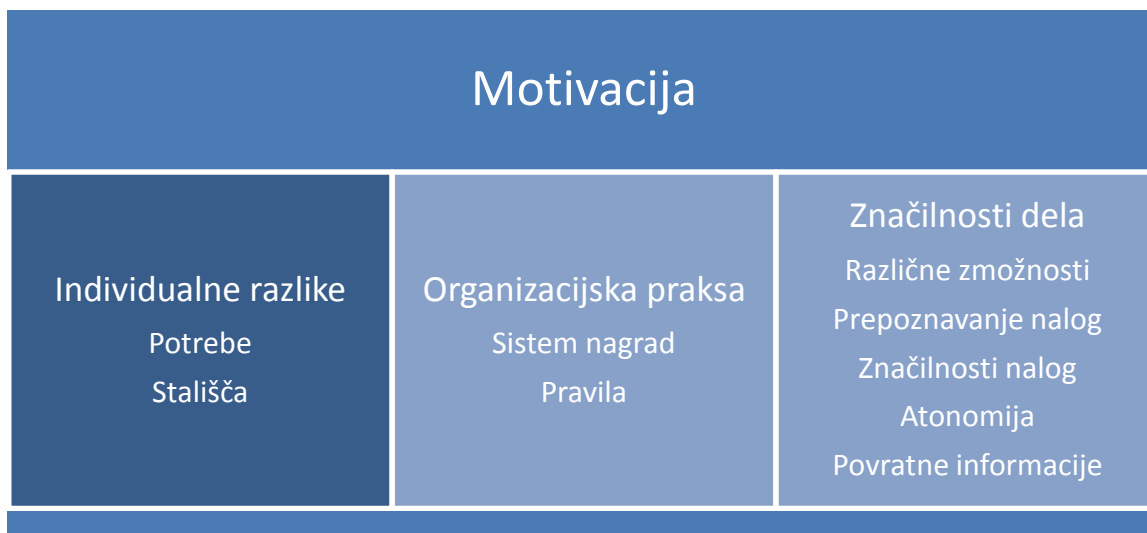
- primerno delovno okolje,
- možnost napredovanja,
- razporeditev delovnega časa,
- možnost strokovnega usposabljanja,
- zanimivo delo,
- medsebojni odnosi med sodelavci,
- možnost popolnega uveljavljanja delovnih sposobnosti,
- stalnost in zanesljivost zaposlitve,
- osebni dohodek,
- priznanje za uspešnost pri delu,
- soodločanje o delu in o gospodarjenju.

Lipičnik (1998) razvršča dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, v tri skupine oziroma po treh kriterijih: individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa.

Ker je vsak človek edinstven in ima svoje interese, do individualnih razlik v motivaciji prihaja zaradi razlik v osebnih potrebah, stališčih, interesih in vrednotah (Lipičnik 1997). Černetič (2007) dodaja, da so zaposleni učinkoviti in zadovoljni s svojim delom le, kadar njihovo delo zagotavlja uporabo različnih spretnosti, različnosti in pomembnosti nalog.

Dimenzije dela, ki zaposlenega določajo, omejujejo in izzivajo, vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko opravi naloge od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, samostojnost pri delu ter določijo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi zaposleni o svoji uspešnosti. Hackman-Oldhamova teorija značilnosti dela pravi, da bodo zaposleni dosegli visoko motivacijo, če poznajo rezultate svojega dela, če verjamejo, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela, in da imajo občutek, da je njihovo delo pomembno ((Možina idr. 1998; Černetič 2007).

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju. Posameznik je motiviran, ko čuti pripadnost podjetju (seznanitev s poslovanjem podjetja, problemi, dober odnos med zaposlenimi, medsebojno zaupanje) in z izobraževanjem, ter nadgradnjo potrebnih znanj (Lipičnik 1997).



Slika 2: Individualne razlike, značilnosti dela, organizacijska praksa

Vir: Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu 1998, str. 162.

Motivacijske dejavnike razvrstimo tudi glede na to, ali so materialni ali nematerialni. Plača je glavni materialni motivacijski dejavnik in dolgo je prevladovala miselnost, da je denar edini motivacijski dejavnik, toda v to skupino poleg plače štejemo tudi razne nagrade in različne dodatke – bonuse. Plača je neposredni materialni oz. denarni prihodek, ki ga zaposleni dobijo v denarju, med posredne materialne prihodke pa uvrščamo tiste, ki prispevajo k višjemu standardu posameznika, a jih zaposleni ne dobijo v denarni obliki (Ilič 2004).

Materialni dejavniki spodbujanja niso vedno najučinkovitejši in včasih ne motivirajo dovolj. Takrat do izraza pridejo nematerialni motivacijski dejavniki, med katere štejemo pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, dobre medsebojne odnose, zanimivo in izzivov polno delo, uspeh pri delu, samostojnost pri delu, dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim, primerno delovno in življenjsko okolje, ugodna razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnost napredovanja, možnost vpeljevanja svojih sposobnosti v delo, možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah, možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja, stalnost in zanesljivost zaposlitve. Nematerialni motivacijski dejavniki pridejo do izraza takrat, ko so zaposleni zadovoljni s plačo, ki jo prejmejo za opravljeno delo (Černetič 2007).

3.4 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije »skušajo razložiti, kaj človeka motivira, njegov odnos do dela, in odgovoriti na vprašanje, zakaj človek dela in od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo. Ena od njihovih skupnih in osnovnih ugotovitev je, da je človekova navdušenost za delo v veliki

meri odvisna od stopnje njegove motivacije, od tega pa njegova produktivnost in delovna uspešnost« (Černetič 2007).

Poznamo različne motivacijske teorije, ki nam skušajo pojasniti, kako proces motivacije poteka. Katere motivacijske teorije bomo upoštevali pri delu z zaposlenimi, je odvisno od načina dela, zaposlenih, miselnosti v podjetju itd. Vodje najboljše poznajo svoje podrejene, zato naj bodo oni zadolženi za izbiro načinov motiviranja, ki jo izpostavlja določena motivacijska teorija za spodbujanje zaposlenih.

Motivacijske teorije delimo na teorije, ki temeljijo na potrebah, kognitivno procesne teorije, vedenjske teorije in na delu osnovane teorije. Med motivacijske teorije, ki temeljijo na potrebah uvrščamo, Maslowo teorijo hierarhije potreb, teorijo potrebe po dosežkih, ki jo razlagata Atkinson in McClelland, motivacijsko teorijo Ericha Fromma, Adelferjevo teorijo ali ERG-teorijo. Med kognitivnoprocesne teorije spadajo Adamsova teorija pravičnosti, Vroomova teorija pričakovanja in teorija postavljanja ciljev. Med vedenjske teorije uvrščamo Skinnerjevo teorijo. Na delu osnovani teoriji pa sta: dvofaktorska teorija Fredricka Herzberga ter Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela (Černetič 2007).

Motivacijske teorije nam pomagajo pojasniti različne motivacijske pristope, ki spodbujajo zaposlene. Avtorji teorij pojasnjujejo naslednje: Maslow izhaja iz dejstva, da je edini motivator nezadovoljstvo. Ljudje imamo ogromno potreb, ki v nas povzročajo neravnotežje, zato jih želimo zadovoljiti. Vedno se bodo pojavljale potrebe, ki nas bodo motivirale do zadovoljitve lete. Herzberg izpostavlja, kako zadovoljstvo pri delu vpliva na učinkovitost in motivacijo zaposlenega. Najprej vzpostavimo pogoje za motiviranje, s higieniki povzročimo zadovoljstvo, ki odstrani odvečne napetosti in usmeri človekovo aktivnost v delo, nato začnemo z motiviranjem. Motivatorji izzovejo odzive ali aktivnosti pri delu posameznika. Vroom s teorijo pričakovanja pojasnjuje povezavo med vedenjem in pričakovanji posameznika ter kako zaposleni preko ciljev podjetja dosegajo svoje cilje. Skinner je ugotovil, kako z nagrado ali kaznijo spreminjamo ravnanje posameznika, situacije predstavljajo vrsto dražljajev, ki vplivajo na odgovor v obliki vedenja. Vedenju sledi posledica z nagrado ali kaznijo. Ta posledica vpliva na vedenje posameznika v prihodnosti. Po Hackman-Oldhamerjevem modelu ljudje delajo dobro, če so zadovoljni z delom, s tem je dosežena notranja motivacija. Alderferjeva teorija ali ERG-model razlaga, da je posameznik motiviran z različnimi vrstami potreb: potrebe po obstoju, potrebe po povezovanju z drugimi in potrebe po razvoju. Fromm skuša razložiti, zakaj ljudje delajo. Nekateri delajo, da bi nekaj imeli, take motiviramo z materialnimi dobrinami, drugi pa delajo, ker bi se radi uveljavili, take motiviramo z nematerialnimi dobrinami (Černetič 2007; Možina idr. 1998; Uhan 1999).

4 NAGRAJEVANJE

Nagrajevanje delovne uspešnosti naj bi za posameznika pomenilo motivacijsko spodbudo. Pri tem se srečamo z vprašanjem, kako nagraditi ljudi za opravljeno delo in pri tem ustreči njihovim pričakovanjem in pričakovanju podjetja.

4.1 Sistem nagrajevanja

S pomočjo različnih vrst nagrajevanja zaposlenim potrjujemo, da sta opravljeno delo in njihov pristop prava. Sistem nagrajevanja mora biti namreč zastavljen tako, da zaposlene usmerja k doseganju organizacijskih ciljev, vizije, skupnih vrednot in kulture podjetja. Ko je cilj podjetja inovativnost, se pojavi izziv, kako tudi tiste, ki hodijo na delo le zaradi plače, spodbuditi k inovativnosti. Nagrade zaposlene spodbudijo, da vložijo svoj trud in znanje v delo. Za delodajalca predstavljajo določen strošek, ki se izkaže kot naložba. Ta naložba se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih, posledično tudi podjetja, obenem pa prispeva k inovativnosti in kakovosti življenja delavcev.

Sistem, ki je oblikovan tako, da so doseženi cilji v podjetju nagrajeni s plačilom po uspešnosti posameznika, skupine ali celotnega podjetja, sodi med učinkovitejše. Kljub rezultatom raziskav se z dejstvom, da je nagrada motivator, ne strinja Alfi Kohn (1993), ki v nagradah za uspešnost vidi tudi demotivacijske učinke, ki uničujejo notranjo motivacijo zaposlenih (Kohn 1993 po Zupan 2009, 533). Nagradam očita naslednje slabosti:

- nagrade niso motivator, motivator je delo, ki nam predstavlja izziv,
- nagrade silijo k tekmovalnosti in uničujejo odnose med zaposlenimi,
- nagrade zanemarjajo upravičene razloge,
- nagrade zavirajo tveganje,
- nagrade podcenjujejo notranjo motivacijo.

Samo dobro postavljen sistem nagrajevanja bo zaposlene spodbudil k inovativnosti. Sistem nagrajevanja mora zadostiti splošnim kriterijem in pogojem, ki jih obravnavajo vsi HRM-učbeniki (Zupan 2001; Lipičnik 2002; DeCenzo, Robbins, Verhulst 2013; Dessler 2008; Fisher, Schoenfeldt, Shaw 2005; Svetlik, Zupan, Stanojević, Možina, Kohont, Kaše 2009; Torrington, Hall, Taylor, Atkinson 2014) Poleg tega potrebujemo tudi prisotnost drugih dejavnikov, kot npr. ustrezno kulturo podjetja in ustrezne vrednote. Zrinsteinova in Francova (2008, 61) o dejavnikih, ki vplivajo na pojav inovativnosti, trdita: »Sistem nagrajevanja seveda ni dovolj, da bi bili zaposleni v podjetju inovativni. Inovativnost je usmeritev podjetja, ki se izraža v vsej svoji kompleksnosti, pri čemer govorimo o ustreznih metodah ravnanja z ljudmi, ustreznih organizacijski strukturi podjetja, managementu idej, vlaganju v raziskave ter razvoj in o viziji

ter vrednotah zaposlenih. Pri inovativnosti gre tako za raznovrsten spekter aktivnosti, pri čemer so nagrade, sploh denarne, njegov najbolj otipljiv element«.

Eden izmed ciljev nagrajevanja je motivirati zaposlene k podajanju predlogov, ki bodo podjetju prinesli korist. Zgodi se, da pri nagrajevanju podjetje zapade v neko rutino. Rutinsko nagrajevanje po določenem času ne spodbuja več. Pri rutinskem nagrajevanju zaposleni točno vedo, kaj lahko pričakujejo, posledično ne čutijo več tiste prave želje po inovativnosti. Da v podjetju preprečimo rutinsko nagrajevanje, se poslužujemo različnih nagrad. Sistem nagrajevanja mora biti zastavljen tako, da pri nagrajevanju nagrajamo presežek, za katerega je odgovoren zaposleni, pri čemer nagrada ne sme avtomatično pripadati, ampak jo zaposleni pridobi s svojo inovativnostjo (Zupan 2001).

V podjetju moramo veliko pozornosti nameniti komuniciranju in razlagam sistema, da ga zaposleni dobro poznajo. Zgodi se, da imajo zaposleni večja pričakovanja, kot pa jih delodajalec lahko izpolni. Dejstvo je, da nobeno podjetje ni tako bogato, da bi zaposlenim ponujalo vse, kar bi pričakovali. V nadaljevanju bi zaposleni želeli vedno več. Da do takšnih primerov ne bi prišlo, Zupanova (2009) kot smiselno rešitev ponuja znižanje pričakovanj zaposlenih. Z obsežnim komuniciranjem in usposabljanjem, zaposlenim pokažemo, kakšno je stanje v podjetju, kakšen je njegov konkurenčni položaj. Pogosto namreč mnogi zaposleni slabo poznajo konkurenčni položaj podjetja in ga praviloma predobro ocenjujejo. S tem pa precenjujejo zmožnosti podjetja glede tega, kaj in koliko lahko ponuja zaposlenim.

Nagrajevanje delimo na denarno in nedenarno nagrajevanje. Pri denarnem nagrajevanju gre za nek denarni znesek, ki delavcu omogoča boljše življenjske pogoje. Pri nedenarnem nagrajevanju posameznik ne dobi neke izplačane denarne valute, ampak nekaj neoprijemljivega, kar ima čustveno vrednost. Zaposleni tako dobi notranjo potrditev, da dela prav. Nekomu je pomembna denarna nagrada, drugemu pa nedenarna nagrada. Zaposlenemu, ki prejema nižjo plačo in živi v slabših pogojih, denarna nagrada pomeni dvig standarda, boljše življenje. Nekomu, ki pri delu išče potrditev iz okolice, pa bistveno več pomeni priznanje in pohvala nadrejenega. Diplomaska naloga se ne ukvarja z denarnim nagrajevanjem, lahko pa določena spoznanja s področja denarnega nagrajevanja pomagajo predstaviti alternativne poglede nagrajevanja (Zupan 2001).

4.2 Denarno nagrajevanje

Denarno nagrajevanje je ena od oblik spodbujanja zaposlenih k inovativnosti. Denarne nagrade so tiste, ki pripomorejo k boljšemu finančnemu stanju zaposlenih. To so zneski, ki so jih delodajalci pripravljene dati zaposlenemu v zameno za njegov prispevek pri doseganju ciljev podjetja. Denarne nagrade so izredno preproste in lahko razumljive posameznikom, zato so med zaposlenimi zaželjene. Mednje štejemo plačo, stimulacije, regres, bonuse in spodbude, kot so

dodatki za inovativnost, prilagodljivost posameznika. Poleg prednosti, ki jih prinaša denarna nagrada, moramo biti pozorni tudi na njene pomanjkljivosti, ki lahko ogrozijo inovativnost. Denar ni vedno dejavnik, ki posameznika pripravi do tega, da pokaže, kaj zares zna (Lipičnik 2002).

Kljub temu da se zdi denarno nagrajevanje preprosto, se hitro zgodi, da pride do nezadovoljstva in upada motivacije zaposlenih. Kot opisuje tudi Zupanova (2001), so denarne nagrade povsem običajne, saj nam ni treba nič razmišljati, kaj bomo podarili. Nagrajenec do njih ne čuti neke globlje vrednosti. Pri denarnih nagradah največkrat nastane težava v tem, da jih je težko nadgraditi, zgodi se, da 'nagrajenci' z vsako naslednjo nagrado samodejno pričakujejo višji znesek. Slabost denarnih nagrad je tudi ta, da se jih zaposleni hitro navadijo in jim postanejo samoumevne. Tudi Aguinis, Joo in Gottfredson (2013) opozarjajo, da denarne nagrade v določenih primerih ne dosežejo zelenih rezultatov, zgodi se, da z njimi nenamerno spodbudimo neproduktivno vedenje med zaposlenimi.

Psihologi celo menijo, da so denarne nagrade samouničujoče, saj pri njih ni notranjega zadoščenja. Z denarnim nagrajevanjem zmanjšujemo notranjo motivacijo, kar pa pripelje do tega, da zaposleni ne čutijo več tako močne zavzetosti, pripadnosti podjetju. Na motivacijo ima kratkotrajen učinek, po določenem času postane samoumevna. Ko je denarna nagrada v naprej določena, imajo zaposleni več opravka s svojimi plačami, zanimanje za učenje, izziv in užitek pri delu pa jim močno upade, kar lahko zmanjšuje inovativnost. Podobno navaja Sorauren (2000), denarne nagrade zmanjšujejo notranje zadovoljstvo, učinkujejo kratkotrajno, zvišajo trud zaposlenega, dolgoročno pa zmanjšujejo njegovo produktivnost, počutje in osebno zadovoljstvo.

Inovativne zaposlene, ki so za podjetje nepogrešljivi, moramo v podjetju zadržati. Da ima denar močan vpliv na zadrževanje kadra, menijo Aguinis, Joo in Gottfredson (2013). Kljub temu da v njihovi anketi zaposleni odgovarjajo, da denarne nagrade ne vplivajo na njihovo delo, je denar med najpomembnejšimi dejavniki, ali bo posameznik sprejel ponudbo za delo. Ob vsem tem pa se je po mnenju Dierdorffa (2008 po. Aguinis, Joo in Gottfredson, 2013) potrebno zavedati, da je učinkovitost zaposlenih odvisna od motivacije, ustvarjalnosti, znanja, spretnosti in sposobnosti zaposlenih, tega pa z denarnimi nagradami ne moremo izboljšati.

4.3 Nedenarno nagrajevanje

Nedenarno nagrajevanje na več načinov prispeva k motivaciji posameznikov. Ljudje smo čustvena bitja, veliko nam pomeni, da se na delu počutimo dobro. Za zadovoljstvo zaposlenih ne potrebujemo vedno dragih nagrad, več zadovoljstva prinesejo manjše pozornosti. Na zaposlene ima močan vpliv okolje, v katerem delajo, zato je pomembno ustvariti prijazno

okolje, vzdušje, ki spodbuja ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih. Prednost nedenarnih nagrad je tudi ta, da jih ni mogoče iztrošiti. Zupanova (2004) nedenarno nagrajevanje opisuje kot spontano podeljevanje nedenarnih oblik nagrad in priznanj, ki je povezano z nizkimi stroški, zahtevajo malo načrtovanj in napora ter jih lahko uporabljajo vodstveni delavci na vseh ravneh. Po besedah Zupanove (2001) z nedenarnimi nagradami krepimo pripadnost zaposlenih podjetju. Zaposleni, ki se razume s sodelavci, je zadovoljen na delovnem mestu ter pohvaljen za dobro delo, do podjetja čuti močno povezanost. Pri izrečenih pohvalah in priznanjih gre po večini za kratkoročno motivacijo, vendar se ob tem krepi privrženost podjetju, ki pri zaposlenem spodbudi skupne cilje, posameznik hrepeni ter išče rešitve, kako osvojiti cilje, ki jih je zastavilo podjetje. Nagraditi je potrebno le tiste dosežke, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja, s čimer zgradimo kulturo uspešnosti, v kateri je jasno, da so glavno merilo uspeha dosežki in ne zgolj prizadevanje zaposlenih.

Nedenarne nagrade so tiste nagrade, ki niso del plačnega sistema, vseeno pa so zelo pomemben dejavnik pri nagrajevanju, saj izboljšujejo produktivnost in pripadnost zaposlenih v podjetju. Da nedenarne nagrade izboljšujejo produktivnost zaposlenih, se strinja tudi Henderson (1989, 11 po Černetič 2007, 243). Nagrade razvršča v sedem skupin:

- zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu,
- zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti,
- spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov s sodelavci,
- oblikovanje zahtevnih delovnih mest ali nalog,
- ustrezna preskrba z viri za izvajanje nalog,
- omogočiti zaposlenim večji nadzor nad delom, ki ga opravljajo, da bi ga lahko prilagodili svojim potrebam,
- podpora vodstva.

Najpomembnejša med nedenarnim nagrajevanjem je pohvala. Je učinkovito orodje vodenja, še posebno zato, ker lahko pohvalo poklonimo takoj ob izjemnem dosežku. Takoj podeljena pohvala ustvari močnejšo potrditev zaposlenim za dobro opravljeno delo. Kljub naštetim prednostim so pohvale redke, prav tako tudi nagrade in priznanja. Tiste redke pohvale, ki so podeljene, pa pogosto spremlja precejšnja nevoščljivost. Kako je sistem nagrajevanja v podjetju sprejet, je odvisno predvsem od kulture podjetja in ustvarjalnosti tistih, ki uporabljajo in oblikujejo posamezne programe (Zupan 2004).

Zupanova (2004, 57) izpostavlja naslednje nedenarne spodbude: osebna rast, spodobno delovno okolje in delovne razmere ter privlačna prihodnost. Osebno rast krepimo z vlaganjem v ljudi, razvojem in usposabljanjem, napredovanjem na delovnem mestu, pravimi odnosi med podjetjem in posameznikom. Delovno okolje naj bo usmerjeno k ljudem,

pomembno je vodenje, odnos med sodelavci, značilnosti dela, vključenost v dogajanje, zaupanje in privrženost ter odprto komuniciranje. Pri privlačni prihodnosti pa ne smemo pozabiti na vizijo in vrednote, uspešnost in razvoj podjetja, podobo in ugled podjetja.

Kljub temu da nederarne nagrade dokazano dobro vplivajo na spodbujanje in zadovoljstvo zaposlenih, dolgoročno mnogo pohval brez učinka pri plači ne bo naletelo na dober odziv. Zato je po besedah Zupanove (2001), Afuinisa, Jooa in Gottfredsona (2013), in Jeffreya (2003) primerno, da vse nederarne nagrade in priznanja na nek način sestavimo v zaokroženo celoto s plačilnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja.

5 NEDENARNO SPODBUJANJE INOVATIVNOSTI

Nedenarno spodbujanje inovativnosti lahko razčlenimo z vidika podjetja, pri čemer izpostavljam vodenje, organizacijsko kulturo, organizacijsko klimo in zaupanje. Z vidika posameznika pa so izpostavljeni ustvarjalnost, izobraževanje, delo v timu in samomotivacija.

5.1 Nedenarno spodbujanje inovativnosti z vidika podjetja

Na ravni podjetja lahko nedenarno spodbujanje inovativnosti poteka na različne načine. Treba je odpravljati ovire za inovativnost, ki se pri poslovanju podjetja pojavljajo. Po Likarjevem (2006) mnenju se podjetja še vedno premalo zavedajo, da je odločitev za inovativnost v veliki meri v rokah vodstva. Brez podpore vodstva so vsa prizadevanja posameznikov večinoma neuspešna. Podjetja imajo na področju spodbujanja inovativnosti veliko predsodkov, zaradi katerih določenih načinov spodbujanja ne uporabljajo. Pogosto so zadržana do inovacijskih predlogov iz zunanjega okolja podjetja, saj se bojijo, da niso tako dobri kot predlogi znotraj podjetja. Pri kulturnih in socialnih blokadah v podjetju je treba poiskati pravo ravnotežje med obstoječimi in novimi spremembami, birokratske ovire, v želji da je vse po predpisih, neprimerno obdelanih predlogov ne glede nato, če so genialni in kakovostni ne upoštevajo (Likar 2006; Pompe 2011; Srića 1999).

5.1.1 Vodenje

Vloga vodje je ena najpomembnejših pri spodbujanju zaposlenih k inovativnosti. Zato potrebujemo vodjo s pravimi lastnostmi. Pregled sledečih avtorjev (Srića 1999; Zupan 2001; Berginc in Krč 2001; Lipičnik 2002; Deschamps 2005; Černetič 2007; Papež 2015) je pokazal na spodnje lastnosti vodji, ki so pri tem relevantne. Vodja naj bo pošten, iskren, pristen, discipliniran in ustvarjalen, odločen, odgovoren, karizmatičen, sprejema tveganje in napake, dopušča sodelavcem, da izrazijo svoje mnenje, se učijo iz napak, ob tem gradi zaupanje med sodelavci, je pogumen, strasten, ima sposobnost in intuicijo oceniti, kdaj je vredno pri projektih vztrajati in kdaj ne, ima dobro razvito sposobnost za reševanje problemov in premišljeno odločitev, ima talent za izgradnjo in vodenje zmagovalnega tima, ob tem ustvarja dobre delovne pogoje in medsebojne odnose, ima sposobnost pritegniti ustvarjalne, inovativne ljudi in jih zna zadržati, ima pozitiven odnos do sodelavcev, išče njihove pozitivne lastnosti in jih poudarja, je odprt za ideje, eksperimentiranje, ima visoko stopnjo zavesti o nujnosti inoviranja in to vnemo deli s svojimi sodelavci, vse lastnosti pa povezuje dobra komunikacija, brez katere pri vodenju ne bi dosegli ničesar. Zavedamo se da je človeka, ki bi izpolnjeval vse zgoraj našteje kriterije težko najti, zato so dobri vodje izjemno cenjeni in spoštovani.

Kadrovski vodja oziroma kadrovski menedžment je tisti, ki je odgovoren za spodbujanje zaposlenih k inovativnosti, in bi po mnenju Jeffreya (2003) moral razumeti psihologijo nederavnega nagrajevanja, kako ga izpostaviti, poudariti, da bo zaposlene pritegnil. Pri posamezniku je potrebno spodbujati razmišljanje o nagradi, kako lepo bi bilo, če bi jo posameznik dobil, kako bi nagrado občudovali njegovi bližnji, kaj bi mu nagrada prinesla, s tem bi se krepila »trofejna vrednost«, zaposlene pa bi privlačila želja po prejemu. Vse to naredi nagrado vrednejšo in poveča trud zaposlenih, ki so primerno motivirani za inovativnost.

Vsak vodja bi se moral zavedati, da je motivacijo lažje uničiti kot ustvariti, zavedati bi se moral, da ga bodo delavci prezirali, če jih ne bo spoštoval, da bo pri delavcih težko dosegel to, kar želi, če si sam tega ne bo zelo želel, da z agresivnimi reakcijami doseže samo agresijo, da ga bodo sodelavci kaznovali, če bo kršil družbene norme (Černetič 2007). Pri spodbujanju inovativnosti torej ne pride v poštev ukazovalnost, s sodelovanjem dosežemo veliko več. Ederer in Manso (2009) opominjata tudi, da grožnja s prekinitvijo pogodbe ali odpustitev zmanjšuje inovativnost.

Vodje, ki se nehote držijo naslednjih načel, dušijo motivacijo sodelavcev (Černetič 2007, 239). Zato ni treba upoštevati spodnjih načel:

- Vodja mora vedno obvladovati in kontrolirati situacijo.
- Vodja nikoli ne zaupa idejam in predlogom, ki jih dajo podrejeni.
- Vodja mora vedno kontrolirati in obvladovati situacijo.
- Informacije ne smejo prosto krožiti, ker ne sme vsakdo vsega vedeti.
- Vodja mora kritizirati in s tem pokazati, kaj velja.

Participativni slog vodenja spodbuja inovativnost z vključevanjem vseh zaposlenih pri nastajanju ciljev. Vodenje s soudeležbo ali participativno vodenje je neformalno vodenje, pri katerem so delavci udeleženi pri odločanju. Je usklajeno vodenje, pri katerem do izraza pridejo vse neizkoriščene ideje zaposlenih, ki jih dober vodja koristno uporabi. Ta način vodenja je odvisen od sodelovanja sodelavcev pri odločitvah, za katere si prizadevajo, še posebno pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali. Zagovorniki tega načina vodenja so prepričani, da se bodo ljudje, ki so pri nastajanju ciljev sodelovali, z njimi zlahka sprijaznili in zavzeto izvrševali naloge, ki jih do njih vodijo. Tudi pri tem načinu vodenja brez partnerstva, sodelovanja med vodji in sodelavci ne gre. Participativno vodenje pa je mogoče razumeti tudi dosti širše. Tako participativno udeleženi menedžment v najširšem smislu označuje tisto poslovno organizacijsko vodenje, ravnanje menedžerjev, ki omogoča zaposlenim široko udeležbo na različnih področjih v podjetju (pri odločanju, poslovnem rezultatu, lastništvu osnovnega kapitala itd.) s ciljem njihove čim višje in vsestranske integracije (vključitve) v podjetje zaradi optimalnega aktiviranja vseh človeških potencialov v smeri večje poslovne uspešnosti (Lipičnik

1998). Participativno vodenje je vodenje, ki pri zaposlenih spodbudi inovativnost. V sistem spodbujanja inovativnosti je potrebno vključevati vse zaposlene. Nek vodja ali načrtovalec procesa ne more predvideti napak, ki se pojavijo med delovanjem določenega obrata, opazi, zazna jih delavec, ki je zaposlen na tem obratu. Tu se pojavi vprašanje, ki ga izpostavlja tudi Fatur (2009), ali so zaposleni dovolj motivirani, spodbujeni, da bodo napako prepoznali in jo javili nadrejenemu, ob tem pa dali kak koristen predlog za njegovo izboljšavo, ponastavitev ali olajšavo dela.

Literatura pri navajanju pogojev, ki spodbujajo in ustvarjajo inovativnost poleg vodenja, ki je prvi pogoj po mnenju Faturja (2009), ves čas poudarja pomen okolice, v kateri zaposleni delajo. S tem prepoznamo pomembno vlogo organizacijske kulture in klime, ki vpliva na prisotnost inovativnosti v organizaciji.

5.1.2 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura v podjetju je kot nek pravilnik načina dela. Je nekakšna osebnost organizacije, ki jo zelo težko spreminjamo. Organizacijsko kulturo Mihaličeva (2007) opredeljuje kot celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanjosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema. Kavčič (2003) kot eno glavnih sestavin organizacijske kulture opisuje vrednote. Vrednote določajo, kaj je prav in kaj narobe, kaj je dobro in kaj slabo. Primerno motiviran posameznik sam spozna, za kaj si je vredno prizadevati, katera vrednota je tista, ki v njem prebudi inovativnost.

Organizacijsko kulturo, ki bo spodbujala inovativnost, je v podjetju potrebno ustvariti. To pomeni, da je treba udejanjiti inovacijam prijazno strukturo in slog vodenja. Inovativnost spodbujamo z oblikovanjem avtonomnejših enot na nižjih ravneh podjetja, kajti hierarhični odnosi niso ugodni za razvoj inovacij, z merjenjem rezultatov dela vseh zaposlenih, s primerjavo doseženih rezultatov z načrtovanimi, s sproščenim vzdušjem v podjetju. Inoviranje je povezano s tveganjem, zato mora podjetje dovoljevati prevzemanje tveganja. Tveganje pa pomeni tudi možnost neuspeha (Kavčič 1998).

5.1.3 Organizacijska klima

Organizacijska klima v podjetju odraža način delovanja posameznikov in organizacije. V praksi ne poznamo dobre ali slabe organizacijske klime, imamo ustrezno ali neustrezno klimo.

Mihaličeva (2007) definira organizacijsko klimo kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov. Razviti in ustvariti ustrezno organizacijsko klimo je dolgotrajen psihološki postopek, zato se morajo v podjetjih zavedati, da lahko napačno dejanje poruši ustvarjeno klimo. »Organizacijska klima je lastnost organizacije, ki opredeljuje način, kako ta deluje v vsakodnevnih, rutinskih okoliščinah. Ustvarjajo jo člani organizacije preko organizacijskih običajev, načinov ravnanja in sistemov nagrajevanja. V nekem smislu je koncentrat bistvenih prioritet organizacije.« Organizacijsko klimo opisuje Likar (2006, 151).

V podjetju ustvarimo organizacijsko klimo, ki bo neprestano spodbujala ustvarjalnost in inovativnost pri zaposlenih. Inovativnost naj bo del vsakdana, ne pa za čas, ko podjetje potrebuje spremembo. Če inovativnosti ne spodbujamo, ves čas se pri zaposlenih vnema izgubi. Če vsi zaposleni niso prepričani, da je ustvarjalno razmišljanje pomemben del njihovega dela, inovativnost nima veliko možnosti, da zaživi. Da inovativnost prinese pričakovane rezultate, je potrebno nenehno in neprekinjeno spodbujanje in delovanje, ne glede na vse težave, ki se pojavljajo v procesu. Potrebna sta potrpežljivost in čas, nič se ne bo zgodilo čez noč (Fatur 2009).

Ustvarjalnost in inovativnost se v različnih podjetjih pojavljata na različne načine, prav tako ju spodbujajo različni dejavniki. Vsako načrtno spodbujanje organizacijske klime, naklonjene ustvarjalnosti in inovativnosti je bolj uspešno s poznavanjem klime v podjetju. Podjetje in menedžment, ki si prizadevata ustvariti ali ohraniti pogoje za izražanje ustvarjalnosti in inovativnosti, morata:

- spodbujati osebne odločitve svojih ljudi in na ta način prispevati k njihovem občutku pripadnosti,
- skrbeti, da postanejo nove rešitve, inovacije in izboljšave čim bolj vidne, jih upoštevati in jim slediti,
- nagrajevati (četudi le skozi simbolična dejanja) ustvarjalne in inovativne rešitve,
- dosledno prepoznavati in pozitivno vrednotiti uspehe svojih ljudi,
- skrbeti za učinkovite mehanizme izbiranja in izobraževanja zaposlenih (Musek Lešnik 2006).

5.1.4 Zaupanje

Pomemben element s katerim se ljudje identificirajo, je tudi razvoj zaupanja, ki ima v organizacijah osrednjo vlogo za medsebojno razumevanje med zaposlenimi in med vodstvom. Bowels (1998) pravi, da je lažje razviti zaupanje tam, kjer obstajajo nepopolna pogodba o

zaposlitvi in dolgoročni odnosi. Popolno pogodbo je težko napisati zaradi nepredvidljivih okoliščin, stroškov, zato je v podjetju pomembno, da se razvije zaupanje, to pa ustvari okolje, kjer je lažje in bolj prijetno delati. Če ni zaupanja, zaposleni in vodje porabljajo čas, da oblikujejo in uvedejo pravila, ki določajo njihova razmerja in določajo njihove dolžnosti. V podjetjih z visokim zaupanjem so naloge – dolžnosti manj opredeljene in je ustvarjalnost cenjena, tako je bolje, da se spodbuja odziv, odgovore na nepredvidene okoliščine, kot pa da se spodbuja neko že vnaprej predvideno delovanje. (Bowels 1998 po Soraurena 2009).

Nekatera podjetja dajejo svojim zaposlenim več svobode (oblikovanje urnika, aktivnosti, nalog in procesa). Ne verjamejo v popolen nadzor, ampak raje dajo svobodo; zaupajo zaposlenim, zaupajo v njihove sposobnosti, jim dajo pripomočke, ki jih potrebujejo za svoje delo, da lahko uživajo v svojem delu. Zaposlene skušajo seznaniti s cilji podjetja, kar je edini način, da uživajo v delu in povečajo produktivnost (Klein 1998 in Collazos 1994 po Soraurena 2009).

Zaupanje v podjetju bomo vzpostavili tako, da bomo najprej zaupali sami sebi, kajti, šele takrat si sposoben zaupati tudi drugim. Petit (1985) pravi, da je pomemben pogoj to, da so ljudje že po naravi zaupljivi, zato razvoj zaupanja temelji na vzpodbujanju takih vrednot in vrlin tako pri zaposlenih, vodilnih delavcih in pri menedžerjih (Petit 1985 po Soraurena 2009). Zaupanje rušijo laži, nedoslednost, zloraba zaupanja, nezaupanje sebi.

5.2 Nedenarno spodbujanje inovativnosti z vidika posameznika

Pri nedenarnem spodbujanju inovativnosti z vidika posameznika se opiramo na psihološke lastnosti, ki posameznika v določenem trenutku spodbudijo do te mere, da postane inovativen.

5.2.1 Ustvarjalnost

Ustvarjalnost je za pojav inovativnosti izredno pomembna. Iz ustvarjalnosti se s pravo spodbudo razvije inovativnost. Te spodbude v posamezniku prebudijo in odkrijejo ustvarjalno inovativni potencial. Ustvarjalnost je pri posamezniku prirojena potreba. Ima jo v sebi, kako jo razvija, pa je odvisno od njega in okolja, ki ga obdaja. Na ustvarjalnost posameznika imajo torej vpliv okolje, delovno mesto, dom, družina, šola ter posamezno življenjsko obdobje. Ustvarjalnost raste z radovednostjo posameznika (Srića 1999).

Glavni predpogoj, da bomo pri zaposlenih uspešno spodbujali inovativnost, je ta, da je posameznik ustvarjalen. Po mnenju Černeta (2016) so ustvarjalne ideje nedvomno gonilo novosti, podjetništva, konkurenčne prednosti in napredka. Podjetje mora najti način kateri bo s pomočjo spodbude pri posamezniku iz ustvarjalnosti razvil inovativnost. Brez ustvarjalnosti imamo lahko najboljši sistem spodbujanja inovativnosti, kateri ne bo prinesel zelenih

rezultatov. Kako pri ustvarjalnem posamezniku spodbuditi ustvarjalnost za inovativnost, je odvisno od podjetja. »Enostavnega recepta za aktiviranje ustvarjalnosti v podjetju ni, so pa potrebni naslednji pogoji: kreativni ljudje, okolje, sprejemljivo za nove zamisli, uporaba različnih ustvarjalnih tehnik za zaznavanje in razreševanje problemov« (Mulej 1994, cit. po Papež 2015, 176). Poleg naštetih Černe (2016) dodaja rešitve s področja oblikovanja dela, vodenja, spodbujanja ugodne klime v podjetju ter sistemski pristop k udeležanju ustvarjalnih idej. Zaposlenim je potrebno omogočiti skupne prostore, kjer se lahko družijo, izmenjujejo mnenja in ideje. Od posameznikov, ki sami tičijo v svojih pisarnah, ne moremo pričakovati veliko novega. V podjetju mora biti inovativnost ključna vrednota, ki jo krepimo z vizualnimi pripomočki, kot so plakati in letaki, ki spodbujajo inovativno energijo.

Zavedati se moramo, da je ustvarjalnost bolj prirojena kot privzgojena, zato je lažje dobiti ustvarjalne delavce kot pa ustvarjalne delavce narediti. Kljub znanemu dejstvu pa se v podjetjih pojavlja vprašanje, kaj je bolj smiselno: ali bodo v podjetju iskali in dobili ustvarjalne ljudi, ali bodo ustvarjali ustvarjalne ljudi. Najpomembnejše v tem primeru je, da v posamezniku prepoznamo potencial, ki se nahaja v njem, ne izgublamo časa z izgubljenimi potenciali, ampak obudimo potencial, ki je še ostal v njem. Obuditev ustvarjalnosti v posamezniku je težka, vendar je možna. Kot izpostavlja Pompe (2011), ima vsakdo prirojeno ustvarjalno sposobnost, vendar je ta odvisna od vaje, tako kot so od vaje odvisne človekove mišice. Za iskanje, privabljanje in izbiranje novih ustvarjalnih in inovativnih zaposlenih so zadolženi kadrovski menedžerji v pomoč pa so jim naslednje lastnosti: intelektualne sposobnosti, znanje, ustrezen slog reševanja ustvarjalnih problemov, primerne osebnostne lastnosti in mora biti (po možnosti notranje) motivirana. Za osebnost ustvarjalnih posameznikov je značilno, da so prepričani vase, zelo samozavestni, ambiciozni, vztrajni, prilagodljivi, odprti za izkušnje, naklonjeni spremembam, razmišljajo intuitivno, so neodvisni in nagnjeni k izstopajočemu vedenju ter tveganju. Ključna lastnost ustvarjalnih oseb je radovednost (Černe 2016).

Poleg pozitivnih vidikov ustvarjalnosti pa bodimo pozorni tudi na zaviralce ustvarjalnosti, poskušajmo jih odpraviti oziroma poskrbeti, da do njih ne bi prihajalo. Papež (2015, 181) meni, da smo si velik zaviralec sami z nizko samopodobo, naslednji zaviralec ustvarjalnosti so pravila omejitve v podjetjih, rutinsko delo, vzdušje na delovnem mestu. Na ovire lahko naletimo na osebnem, družbenem, tehnološkem, ideološkem, organizacijskem in političnem področju. Srića (1999, 149) deli ovire ustvarjalnosti v pet skupin:

- zavračanje tujih idej (nezaupanje do novosti, ohranjanje stanja, ki smo ga navajeni, odpor do dodatnega dela),
- birokratske ovire (strah pred tveganjem, dolge formalne procedure, obremenjenost z rutinskim delom),

- ozka specializacija (pomanjkanje multidisciplinarnosti, organizacijska zaprtost, ozko razumevanje odgovornosti),
- beg pred napakami (iskanje varnosti, strah pred kaznijo) in
- omejeni viri (finančna sredstva, ljudje in informacije, čas).

5.2.2 Izobraževanje

Izobraževanje je, definirano kot učenje in proces razvoja, ki ustvarja stalne spremembe v posamezniku, katere izboljšajo njegovo inovativno vedenje in delovno sposobnost ter dopolnjujejo naloge, tehnično znanje in veščine (Abdullah in drugi 2014).

Poleg nagrajevanja je izobraževanje ključna strategija spodbujanja inovativnosti. Oba pristopa sta ključna za povečanje produktivnosti, ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih. Zavedati se moramo, da je sposobnost inoviranja tesno povezana z znanjem, ki ga imajo zaposleni. V podjetju je zato veliko pozornosti treba nameniti izobraževanju, kajti nenehno izobraževanje prinaša trajnostno znanje, to pa v kombinaciji z drznostjo prinaša vodilnost na trgu. Izobraževanje spodbuja in pospešuje inovativnost zaposlenih, jih seznanja s spremembami, spodbuja razvoj njihovega inovativnega razmišljanja oziroma ravnanja in jih aktivno vključuje v proces generiranja in komercializacije idej ter reševanja problemov (Abdullah in drugi 2014).

5.2.3 Delo v timu

Človek je družbeno bitje, zato lažje deluje v skupini. Večji uspeh nam prinese sodelovanje med seboj, pri čemer delimo svoje znanje. Vsak posameznik si želi izboljšati sistem, delo. Pri izboru kandidatov za tim, ne velja vedno pravilo, da je kandidat z najboljšimi referencami, talenti in usposabljanjem najbolj primeren. Skupina najboljših posameznikov ne prinese pravih rezultatov, če med seboj ne sodelujejo. Modrost množice bo prinesla najboljše rešitve, kajti nekaj posameznikov ne more narediti, končnega rezultata. »Miselni tok sodelavcev lahko služi kot navdih za lastno ustvarjalno mišljenje in na ta način se poveča ustvarjalna učinkovitost« (Papež 2015, 177). Pomembna je strpnost do sodelavcev, upoštevanje idej in zamisli vseh, ob tem pa se izogibajmo negativnemu vrednotenju. Najbolj učinkovit način ustvarjalnega razmišljanja v timih se kaže v možganski nevihti ali drugih metodah oziroma pristopih iskanja novih zamisli. V timu moramo biti pri spodbujanju inovativnosti pozorni na naslednje dejavnike: medsebojno spoštovanje, odprtost v izražanju, brez čustvenih in moralnih zadržkov, strpnost, pozitiven čustveni odnos, aktivno poslušanje in pozitivna tekmovalnost (Papež 2015).

5.2.4 Samomotivacija

Samomotivacija je sposobnost, da lahko, kar je treba storiti, storimo brez vpliva drugih ljudi ali situacij. Je prirojena in je odvisna od posameznika, saj je prostovoljna in notranja spodbuda k

dobro opravljenem delu. Je želja po razvoju lastnih sposobnosti s pomočjo učenja. Lahko govorimo o posameznikovi strasti. Strast težko obvladamo z voljo in razumom, strast ima posameznik v sebi, je močno čustvo, kot velika želja po določenem dejanju (SSKJ 2014). Samomotiviranega zaposlenega lahko opišemo, kot samoiniciativnega, samostojnega, ki je sposoben prevzeti delo, ob tem kljub oviram najde moč in razlog za dokončanje naloge. Samomotivirani posameznik porabi manj časa, ne potrebuje veliko nadzora, je produktivnejši, hitrejši, uspešnejši in ustvarjalnejši, je sami sebi največji motivator. Za uspešno delo vseh je najpomembnejše, da se vodilni zavedajo, da zaposlenih ni treba ves čas motivirati in spodbujati. Potrebujejo le način, ki zaposlene motivira, potem pa pustijo, da se v nadaljevanju motivirajo sami (Pompe 2011).

6 IDEJE NEDENARNIH SPODBUD INOVATIVNOSTI

Pri iskanju primernih pristopov, ki bodo v zaposlenih spodbudili inovativnost, se moramo zavedati, da je glavni element, od katerega je odvisen uspeh navedenih predlogov, ustvarjalnost posameznika. Podjetje, ki išče ustvarjalne zaposlene, potrebuje temu primerno prilagojene procese kadrovanja, ki so postavljeni tako, da ustvarjalnega posameznika med kandidati za zaposlitev prepoznajo. Najboljša rešitev je testiranje kreativnih sposobnosti, nato je treba poiskati ustrezne predloge za spodbujanje inovativnosti. To je naloga vodilnih v podjetju.

Problem v obravnavanem podjetju je, da so zaposleni kljub številnim predlogom s finančnim nagrajevanjem dosegli določeno mejo in zato sedaj v podjetju iščejo nove načine, kako dodatno spodbuditi zaposlene k inovativnosti. Pri oblikovanju predlogov, predstavljenih v nadaljevanju, smo uporabili metode, ki jih v svojem delu navajajo Košmrljeva, Širok in Likar (2015). Med vsemi opisanimi metodami smo izbrali metodo diagram Vzrok-učinek, ki jo lahko v inovacijskem procesu uporabljamo samostojno ali pa kot podporno orodje pri izvedbi druge metode.

Diagram nam s pomočjo analize vzrokov in učinkov zaznanega problema na hiter in enostaven način pomaga določiti dejanski problem. Metoda je koristna pri analiziranju in definiranju kompleksnejših problemov z veliko neznankami ali v primerih, ko sicer enostavnemu problemu ne uspemo najti ustreznih rešitev. Shema v nadaljevanju prikazuje analizo problema, kako v podjetju nedenarno spodbujati inovativnost, iskati ustrezne rešitve, nato je naveden podrobnejši opis idej, ki jih navajamo kot vzroke, za katere menimo, da so to lahko razlogi zaradi katerih med zaposlenimi ne prihaja do inovativnosti. S pomočjo diagrama podjetje analizira vzroke, označi tiste, ki jih zaznava pri delu, nato se na podlagi izbora odloči, kateri učinki niso dovolj prisotni, kar je lahko razlog za pomanjkanje inovativnosti zaposlenih.

Izhodiščni problem: NEDENARNO SPODBUJANJE INOVATIVNOSTI

VODENJE	ORGANIZACIJSKA KULTURA	USTVARJALNOST	OVIRE USTVARJALNOSTI	POHVALA	PODJETJE	POSAMEZNIK
<ul style="list-style-type: none">• inovativnost menedžmenta• zaupanje v zaposlene• komunikacija• lastnosti vodje• karizma	<ul style="list-style-type: none">• skupne vrednote• jasno določena vizija, poslanstvo podjetja• notranja klima• medsebojni odnosi• soodločanje• pogoji za delo	<ul style="list-style-type: none">• sposobnost za dejavnost• ustvarjalne sposobnosti• motivacija za opravila	<ul style="list-style-type: none">• zavračanje tujih idej• omejeni viri• rutinsko delo• vzdušje• slab pretok informacij• pomanjkanje timskega dela	<ul style="list-style-type: none">• primeren trenutek• potrjevanje določenih kvalitiet• spodbuda	<ul style="list-style-type: none">• letni razgovori• varnost zaposlitve• vpliv oblike zaposlitve• informacijska podpora	<ul style="list-style-type: none">• samomotivacija• strast• ambicioznost• vrednote• znanje• vztrajnost

Vodenje. Pri spodbujanju inovativnosti ima glavno vlogo inovativnost menedžmenta, od katerega je odvisno, kako vodstvo zaposlenim približa in predstavi konkretne, razumljive in

dosegljive cilje ter obrazloži, kako pomembno je, da vsak posameznik s svojo ustvarjalnostjo prispeva k inovativnosti vseh. Tako vodstvo spodbuja zaposlene k razmišljanju o novih možnostih in načrtih za izboljšanje dela, da bi skupaj dosegli zastavljene cilje v podjetju. Izbira prave vodje je naloga področja kadrovanja in odločitev lastnikov in najvišjega menedžmenta. Vodje morajo imeti ustrezen način vedenja (komunikacija, vključevanje v odločanje), zato jih je v podjetju potrebno ustrezno usposobiti. Vodje potrebujejo ustrezno znanje, da bodo pri zaposlenih pravočasno znali identificirati ustvarjalnost in jo spremeniti v inovativnost, zato je potrebno vodje tudi na tem področju izobraziti in usposobiti. Spodbujanje in podpora inovativnosti ter ustvarjalnosti morata postati pomemben element pri ocenjevanju delovne uspešnosti vodje.

Ustvarjalnost. Za ustvarjalnost posameznika moramo razvijati različne veščine: inteligenco, ki jo povezujemo s talentom, znanje, ki ga pridobimo s formalno in neformalno izobrazbo, spretnosti, tehnične sposobnosti in praktične izkušnje na določenem področju. Potrebujemo ključne ustvarjalne sposobnosti, kot so neodvisnost, antikonformizem, tveganje, nejasnosti, generiranje idej. Poleg naštetega je pomemben tudi točno določen interes posameznika z osebno motivacijo. Motivacija je lahko notranja in zunanja (Berginc in Krč 2001). Najrazličnejše sestavljanke in miselne igre so pravi možganski spodbujevalniki, kjer morajo udeleženci v sebi poiskati vso ustvarjalnost in znanje. Ekipe se ob tem povezuje, postane trdna in uspešna. Kot oviro ustvarjalnosti si lahko predstavljamo ves negativizem in nezaupanje, ki ga prinesejo nove ideje, ki jih ne poznamo, ker so izven trenutnega delovanja. Srića (1999) navaja birokratske ovire: procedura s številnimi postopki, papirna vojna, obremenjenost z rutinskim delom, strah pred tveganjem, formalna merila učinkovitosti. Poleg naštetih so ozka specializacija, beg pred napakami in omejeni materialni viri močne ovire ustvarjalnosti in inovativnosti. V podjetju lahko s strani srednjega menedžmenta sistematično na delovnih sestankih preverijo, ali obstajajo katere izmed navedenih groženj, da se pripravi ukrepe za odpravljanje le-teh.

Pohvala. Pohvala bo zaposlene spodbudila v trenutku, ko bo izrečena iz srca. Pohvala naj ne bo samoumevna in naj vsebuje tudi obrazložitev, ki izpostavi pravilno ravnanje, s tem ji dodamo večjo vrednost. Pri pohvali je pomembno tudi, kdo jo izreče, veliko večjo vrednost ima pohvala, ki jo izreče nadrejeni, ki posameznika med delom spremlja, kot pa pohvala, ki jo izreče direktor, s katerim posameznik nima veliko stikov ali ne ve natančno kaj dela. Pohvala pri posamezniku potrди pravilno ravnanje in ga spodbudi za nadaljnje delo. V večini slovenskih podjetji je še vedno neizrabljena priložnost.

Zaupanje. S pomočjo zaupanja lahko ustvarimo dobre odnose v podjetju. Zaupanje namreč spodbuja inovativnost tako, da spodbuja zaupanje delavca v samega sebe, v člane tima, v vodjo tima, v pomen projekta ter menedžmenta. Zaupanje se gradi postopoma, dolgoročno, hitrih rešitev ni. Izgradnja zaupanja med posamezniki je nujna, če želimo, da bi medsebojno delili

svoje izkušnje in znanje. Treba ga je vgraditi v organizacijsko kulturo oziroma slediti vsem elementom in dejavnikom organizacijske kulture, ki bodo krepili to vrednoto.

Medsebojni odnosi. Ko so v podjetju prisotni dobri medsebojni odnosi, zaposleni radi prihajajo na delo, delo dobro opravljajo, radi sodelujejo s sodelavci, si zaupajo in pomagajo, skupaj rešujejo nastale probleme ... Pri slabih medsebojnih odnosih v podjetju pa zaposleni iščejo razloge, zakaj ne bi prišli v službo, ostajajo doma (bolniška), zelo slabo ali manj učinkovito delajo. V organizaciji bi morali redno preverjati odnose med zaposlenimi oziroma vzdušje v podjetju ter v primeru težav in nesoglasij lete odpraviti. Dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi posledično vplivajo tudi na večjo fleksibilnost, od katere je v veliki meri odvisna inovativnost celotnega podjetja. Ob nenehnih pritiskih in negotovostih pogosto prihaja tudi do konfliktov. Ko pride do konflikta, ga je treba hitro rešiti z različnimi tehnikami reševanja konfliktov na delovnem mestu.

Komunikacija. V podjetju je treba zagotoviti ustrezno komuniciranje na vseh področjih, kakor to predstavljajo številni obsežni učbeniki komuniciranja v poslovnem okolju (Mumel 2012 in številni trenerji ter strokovnjaki s področja organizacijskega komuniciranja). Najbolje bomo zaposlene spodbujali z osebno komunikacijo. Veliko pozornosti je treba nameniti verbalni in neverbalni komunikaciji, obe naj bosta usklajeni. Z njima uskladimo mnenja, dosegamo različne cilje, vzpostavljamo, vzdržujemo in spreminjamo medsebojne odnose. Komunikacijo lahko spodbujamo z organiziranimi srečanji ljudi z različnih oddelkov, s skupnimi prostori, kjer zaposleni skupaj preživijo odmore, spišejo kavo, ob tem pa se pogovarjajo o vsem, tudi o tem, kaj bi lahko v podjetju spremenili.

Soodločanje. Pomembno je, da zaposlene vključujemo v skupno sodelovanje in upravljanje v podjetju. Zaposleni soodločajo pri rešitvah, kako bi lahko določeno stvar bolj učinkovito opravili. Za uspešno spreminjanje in prilagajanje podjetja so zaslužni tako zaposleni kot delodajalci, skupne cilje pa najdejo pri skupnem soodločanju. Ustrezen način vodenja, je treba povezati s pripadajočo organizacijsko kulturo, predvsem vrednotami in praksami menedžmenta, ki morajo podpirati tak način vodenja in paziti na ustrezno vodenje vodilnih.

Problem nastane, ko zaposleni pri soodločanju ne sodelujejo, se bojijo pred organizacijskih sprememb, ki so se v preteklosti izkazale kot zmanjševanje stroškov, čemur je sledilo odpuščanje. Z zaposlenimi se je v takem primeru treba temeljito pogovoriti, jim predstaviti rešitve, ki ne zajemajo odpuščanja. Postopamo lahko na drugačne načine, kot je npr. razvoj nove dejavnosti. Zaposlene je treba spodbuditi, da sami iščejo rešitve, ki bi podjetju zagotovile obstoj na trgu oziroma ga postavile ob bok vodilnim. Pri vsem tem glavno vlogo odigra vodja in njegov pristop, kako se loti sprememb v podjetju. V podjetju se pogovarjajmo, razglabljammo toliko časa, da bo vsem zaposlenim jasno, kakšne so odločitve in dejanja v podjetju.

Pomanjkanje strokovnega znanja in poznavanja podjetja, njegovih ciljev so največkrat razlog za nenaklonjenost zaposlenih do organizacijskih sprememb.

Organizacijska kultura. Ko se v podjetju trudijo za dobre medsebojne odnose in uporabljajo prave norme in vrednote, ki podpirajo ustvarjalnost in inovativnost, lahko kultura deluje kot močan motivator inovativnosti. Problem v podjetjih predstavljajo tudi razprave o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji v podjetju, v katerih največkrat sodeluje omejen krog zaposlenih, manjša skupina zaposlenih, običajno vodje in drugi, ki sprejemajo pomembne odločitve v podjetju. Šibka udeleženos širših skupin pri teh razpravah lahko vodi v šibkejšo istovetenje z njimi, to pa posledično v šibkejšo integracijo v organizacijske procese, kar vpliva tudi na manj ugodne poslovne rezultate. Neustrezna organizacijska kultura je velik zaviralec inovativnosti, saj ideje, ki se porodijo v glavah posameznikov, kljub trudu in dobrim namenom ne morejo biti realizirane. V podjetju morajo izpostaviti vrednote, ki so ključne za delovanje in inovativnost zaposlenih, da jih živijo in spoštujejo vsi. Inovativnost v podjetju bomo torej dosegli, ko bo podjetje določilo svoja pričakovanja, za katera se mora ves čas zavzemati, jih podpirati, priznavati, iskati nove rešitve za ovire, ki se pojavljajo pri poslovanju.

Notranja klima. (organizacijska klima) Klima v podjetju močno vpliva na miselnost posameznika, pozitivno naravnani posameznik bo veliko bolj motiviran, ustvarjalni in inovativni kot nekdo, ki v ničemer ne vidi nič pozitivnega. Za zdravo notranjo klimo naj bi bilo razmerje med pozitivnimi in negativnimi sporočili, ki smo jih deležni, močno v prid pozitivnim sporočilom. Močna notranja klima v podjetju pa pri zaposlenih ustvari močno samozavest, razna negativna sporočila medijev jim ne pridejo do živega. Pomembna je zavzetost - potrditev, da so zaposleni del organizacije. S tem se krepi pripadnost in želja, ki posameznika spodbuja, da vse svoje znanje in moči usmeri v pomoč podjetju. Musek Lešnik (2006) našteva naslednje dejavnike, ki v podjetju spodbujajo inovativnost s pomočjo organizacijske klime: izzivi pri delu, svoboda, medsebojno sodelovanje, podpora idejam in predlogom, zaupanje, dinamičnost, igrivost, dialog, reševanje konfliktov, tveganje, čas za razmišljanje in razpravljanje.

Preprečevanje strahu. Posameznik, pri katerem je prisoten strah, ne more pravilno in razumno razmišljati, ne sklepa zdravo in logično. Strah pred neuspehom preprečuje, da bi razmišljal s svojo glavo, prisili ga, da funkcionira tako, kot želi nekdo drug, kateremu se posameznik podredi in neha samostojno misliti. Glavni pogoj, ki ga posameznik potrebuje pri podajanju inovativnih predlogov, so možgani, ki so ves čas v pogonu, iščejo nove rešitve. Ko je prisoten strah, možgani niso sposobni samostojno razmišljati in do inovativnosti ne prihaja. Inovativnost bomo spodbudili tako, da bomo preprečili oziroma posameznika osvobodili strahu. Obvladovanje strahu pred neuspehom pomeni razvijati naravnost k uspehu. Človek se nagiba k temu, da vidi predvsem to, kar pričakuje, zgreši pa tisto, česar ne pričakuje. Ljudje opazijo le tisto, kar njihovo prepričanje podpira (Berginc in Krč 2001, 72).

Izobraževanje – usposabljanje. Vlaganje v izobraževanja je za podjetje dolgoročna investicija, vendar ima izobraževanje poleg spodbude tudi zavirajoč vpliv, ker prinaša hitre spremembe na trgu, znanje zastari, potrebno ga je ves čas obnavljati. Ovire, ki v organizaciji preprečujejo uporabo znanj in spodbujanja inovativnosti, so naslednje: pomanjkanje zaupanja znotraj organizacije, miselnost organizacije, ki ne dopušča posamezniku izraziti lastnega mnenja, napačni načini nagrajevanja, ki zaposlenih ne motivirajo za uporabo novih znanj, nobene tolerance do napak, ki se v času ustvarjalnosti - inovativnosti pojavljajo.

Delitev znanja. Pravo vrednost znanje pridobi, ko se začne širiti (prenašati) med zaposlenimi, to pa se zgodi, ko je posameznik svoje znanje pripravljen deliti. Z delitvijo znanja širimo obzorje vseh zaposlenih, kar pa spodbuja inovativnost, kajti inovativni postanemo, ko nadgradimo svoje znanje in ga združimo s svojo ustvarjalnostjo. Delitev znanja se kot zaviralec inovativnosti pokaže, ko zaposleni, ki ima določeno znanje, ne deli svojega znanja zaradi strahu pred sodelavci, da ga ne bi sprejeli ali, da bi bil kdo drug namesto njega nagrajen in strah, da spodbuja spremembe, ki pa jih ljudje ne sprejemajo. Problem lahko nastane tudi, ko iskalec znanja nima osnovnega znanja, da bi lahko osvojil znanje, ki mu ga izkušenejši posreduje. V podjetju bi lahko z organizacijo delavnic zaposlenim omogočili delitev znanja, izkušenj.

Letni razgovori. Na letnem razgovoru je zaposlenim treba predstaviti in uskladiti načrte ter zastavljene cilje za prihodnje poslovanje. Zaposlene spodbudimo s pohvalo za opravljeno delo v preteklosti. Nadrejeni naj pri zaposlenih ne iščejo napak, slabosti in šibkih strani, ampak naj se osredotočijo na pozitivne lastnosti posameznika, kar pri zaposlenih ustvari boljšo motivacijo in zavzetost. Ta zavzetost bo zaposlene spodbudila k iskanju rešitev, ki bi olajšale delo, pomagale podjetju pri iskanju inovativnih rešitev za obstoj na trgu. Redno ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti skrbi za uspešno delovanje podjetja in podjetju pomaga odkriti prednosti in slabosti zaposlenih ter njihove zmožnosti. V letni razgovor lahko vključimo ocenjevanje dela posameznika, skupno oceno in oceno uspešnosti zaposlenega ter vodje. Neprimerna ocena z vidika zaposlenega razočara zaposlenega, kar zmanjšuje motivacijo in s tem tudi inovativnost. Letni razgovori so odlična priložnost podjetja za spoznavanje svojih zaposlenih, pridobivanje podatkov o njihovih interesih in željah v podjetju. Pridobljeni podatki omogočajo lažje izvajanje kadrovske politike, načrtovanje primerne izobraževanja za najboljši izkoristek posameznika. Za uspešen potek letnega razgovora je ključna primerna usposobljenost vodje.

Varnost zaposlitve. Pogodba za določen čas v določenih situacijah zmanjšuje spodbudo za delo, ko zaposleni zaradi strahu pred izgubo delovnega mesta izgubi pogum in ostaja s svojimi idejami v ozadju. Tu se kaže tudi pomanjkanje zaupanja podjetju. Če bi bilo zaupanje prisotno, bi bil strah prisoten v manjši meri. Na drugi strani pa zaposleni skušajo ustvariti vtis dobrih delavcev, obdržati zaposlitev ali celo napredovati. Ali varnost zaposlitve spodbuja ali zavira

delo, posledično inovativnost, je odvisno od posameznika. Občutek varnosti pa je vsekakor pomemben dejavnik pri delovni produktivnosti in inovativnosti posameznika. Zagotovljeno delovno mesto spodbuja razvoj posameznika, ki se ne boji za svojo finančno prihodnost. Finančna in inovativna prihodnost posameznika je pogojena z obliko zaposlitvenega razmerja, zaposlitev za nedoločen čas prinaša veliko več poguma in radovednosti. Zaposleni so bolj povezani s podjetjem, so ustvarjalnejši, iščejo inovativne rešitve in si želijo lepe prihodnosti na delovnem mestu. Ob tem imajo fleksibilne oblike zaposlitve dolgoročno škodljive posledice za podjetje. Zaposleni išče boljše ponudbo, ni popolnoma predan podjetju, negativen vpliv ima tudi na produktivnost in ustvarjalnost ter inovativnost zaposlenih. Kratkoročna zaposlitev pa lahko spodbuja inovativnost posameznika zaradi velike želje po dokazovanju svojih sposobnosti, da bi ga vodilni opazili in tudi zaposlili.

Karierni razvoj. Je odlična motivacija zaposlenim, da v delo vložijo vse svoje znanje in energijo. V sisteme kariernega razvoja se večkrat prikradejo težave, saj pogosto prihaja do napak, ki zavirajo inovativnost. Zgodi se, da podjetnik ali direktor za novega vodjo postavi najboljšega prodajalca, ta odločitev pa se lahko izkaže za manj uspešno. Uspešen prodajalec ima drugačne kompetence kot dober vodja. Tako izgubimo odličnega prodajalca, hkrati pa ne dobimo dobrega vodje. V takem primeru bi bilo primernejše, če bi ga spodbudili k delitvi znanja med svoje sodelavce in to dejanje nagradili. Prodajalcu bi s to gesto pokazali, da cenimo njegovo delo in njegov trud, ki ju vlaga v podjetje.

Samomotivacija. Samomotivacija je odvisna od posameznika, saj je prostovoljna, izvira iz notranje spodbude za dobro opravljeno delo. Je prirojeno in naravno nagnjenje k razvoju lastnih notranjih sposobnosti preko različnih načinov učenja, kjer nista potrebna stimulacija ali kaznovanje. Zaposleni, ki so samomotivirani, so samostojni pri delu, vztrajajo pri delu kljub oviram, so produktivnejši, hitrejši, uspešnejši in ustvarjalnejši. Za dolgotrajno motivacijo, razen človeka samega, ne more poskrbeti nihče, niti najboljši motivacijski govornik. Načini samomotivacije so naslednji: uporaba pozitivnih misli, pogovor o problemih (z znanci, prijatelji, z vodjo), sprostitev, ureditev delovnega mesta. Posameznik, ki svoje delo opravlja s srcem, je notranje motiviran, v sebi poišče motivacijo za delo in posledično samostojno spodbuja tudi inovativnost.

Informacijska podpora za upravljanje inovacij. Podjetje pridobi inovativne predloge z nedenarnimi spodbudami na različne načine, eden od teh je lahko tudi izven podjetja, tak primer je javnosti odprt forum, ki ga podjetje objavi na svoji spletni strani. Podjetje na svoji spletni strani odpre forum, kamor zunanji uporabniki zapisujejo svoje opažanje, ideje, mnenja, povratne informacije, s tem podjetju pokažejo določene pomanjkljivosti, ki jih je potrebno odpraviti. Podjetja si z odprto inovacijo znižujejo stroške razvoja, kajti nič ne stane, če ti nekdo nekaj napiše. Za prejete informacije, ki podjetju prinesejo določen uspeh, pa lahko sledi neka

simbolična nagrada tistemu, ki je dal določeno idejo. Podjetje lahko vzpostavi virtualni laboratorij kot sistem foruma. Objavi problem, uporabniki pa jim ga pomagajo rešiti. Podjetje podeli nagrado tistemu uporabniku, ki da rešitev, ki podjetju prinaša korist. Na forumu bi bili prisotni znanstveniki in inženirji, ki bi na tak način lahko nekaj dodatno zaslužili.

Pogoji za delo. Pri spodbujanju inovativnosti imajo pogoji, v katerih določeno delo opravljamo, bistven pomen. Pogoji, ki spodbujajo inovativnost, so naslednji: podjetje mora voditi inovativni menedžment, imeti mora prilagojene poslovne procese, zaposleni sami odločajo, na kakšen način bodo delali, posamezniki imajo proste roke, vendar z jasnimi cilji, prilagojen urnik, urejeno delovno mesto, dobre odnose.

Dejanja, ki zavirajo inovativnost

Nekaterim izrazitim dejanjem, ki zavirajo inovativnost se je treba izogniti.

Samobsojanje. Samoobsojanje je element, ki zavira inovativnost. Samoobsojanje je sebično početje, pri katerem daje posameznik negativno pozornost samemu sebi. Posameznik, ki se samoobsoja, se nam smili, se nam zdi premalo močan ali preveč ubog, da bi to naredil sam. Namesto njega drugi prevzemajo odgovornost, s tem pa mu ne pomagajo. S tem početjem nakazujejo, da mu ne zaupajo, da bi njemu samemu uspelo. V podjetju bi bilo treba na različne načine zaposlene spodbujati, jim vlivati samozavest, prepričanje vase in njihovo delo, da do samoobsojanja nikoli ne bi prišlo. Zaradi samoobsojanja se človek ne spremeni, spremeni se zaradi opuščanja nesmiselnih dejanj, ki jim sledijo boleče posledice (Berginc in Krč).

Obsojanje drugih. Obsojanje drugih je ravno tako velik zaviralec inovativnosti, saj je stvar ega, občutka nemoči, jeze in strahu. Vsak izmed nas ima lastno mnenje, obsojati druge z drugačnim pogledom pa je domišljanje, da ima posameznik edini prav. Celotna družba je bolešno nagnjena k ostremu obsojanju, obsojanje nas nenehno obdaja, konflikti nastajajo zaradi ponosa posameznika, ki vztraja, da ima le on prav. Ne dopušča druge možnosti, ne vidi širše slike, gleda ozko. Posameznik se mora sam pri sebi odločiti, začeti razumevati, opazovati in ne obsojati (Berginc in Krč). Podjetje bi lahko te zaviralce preprečilo s pomočjo delavnic, na katerih bi se zaposleni učili strpnosti, krepili svojo samopodobo, zaradi katere je posameznik zelo kritičen do samega sebe, stalno dvomi vase, hkrati za svoje nezadovoljstvo krivi druge.

Za podjetje je torej pomembno, da poskrbi, da se elementi, ki zavirajo inovativnost v podjetju, ne pojavijo. Kako to dosežemo, je odvisno od posameznega podjetja in njegove kulture.

7 SKLEP

V nalogi obravnavamo izziv nedenarnega spodbujanja in nedenarnega nagrajevanja zaposlenih za inovativnost. Sistematično smo proučili raziskave domačih in tujih avtorjev na področju nedenarnega spodbujanja inovativnosti ter kako pri zaposlenih nedenarno nagraditi inovativnost. Raziskava je teoretična in je pregled vsebinskega področja nedenarnega spodbujanja inovativnosti. Pri pregledu literature smo ugotovili, da v Sloveniji tovrstnih raziskav ni, v tujini pa so zelo redke. Nedenarno nagrajevanje inovativnosti je tudi v praksi bolj redko uporabljeno. Vzrok za pomanjkanje iskane literature je najverjetneje ta, da podjetja zaradi želje po vodilnosti na trgu svojih poslovnih skrivnosti in uspešnih načinov poslovanja ne delijo s širšo javnostjo.

V teoretičnem delu naloge so opisani elementi, ki so posredno povezani z nedenarnim spodbujanjem inovativnosti. Ključno spoznavanje je, da ima velik vpliv na spodbujanje inovativnosti posameznika ustvarjalnost, za katero lahko trdimo, da je najpomembnejša lastnost posameznika, zaradi katere bomo lahko nato z drugimi elementi spodbudili inovativnost.

Pri motiviranju je pomembna notranja motivacija zaposlenega, saj ima najmočnejši vpliv na zavzetost in učinkovitost zaposlenih pri delu. Zunanja motivacija so spodbude, ki prihajajo iz okolja, preko vodij, ki večšine motiviranja pridobijo na letnih izobraževanjih, seminarjih s področja ravnanja z ljudmi ter na preizkusih vodstvenih sposobnosti, ki jih izvaja podjetje. So pa zunanje spodbude veliko manj učinkovite kot spodbude, ki prihajajo iz posameznika. Tudi s pomočjo v nalogi naštetih motivacijskih dejavnikov vplivamo na motivacijo zaposlenih, medtem ko si z motivacijskimi teorijami pomagamo pojasniti različne motivacijske pristope.

Nagrajevanje smo opredelili denarno in nedenarno, pri čemer je pomembno – glede na zastavljen raziskovalni izziv, motivirati zaposlene do te mere, da bodo v podjetju dajali koristne inovativne predloge. Pri pregledu oblik nagrad smo se osredotočili predvsem na tiste, s katerimi je mogoče nedenarno spodbujati k inovativnosti, in jih razporedili v dve skupini, glede na podjetje in glede na posameznika.

Ugotovili smo, da je inovativnost poglobitnega pomena za podjetja, ki želijo ohraniti prednost na trgu. Za spodbujanje inovativnosti v podjetju je odgovoren kadrovski menedžment. Prav vodja je tisti, od katerega je odvisna inovativnost v podjetju, s pravimi lastnostmi in pristopom lahko iz zaposlenih največ izvabi. Posamezniki morajo biti primerno motivirani in usmerjeni. S pravim usmerjanjem lahko postanejo inovativni. Zavedati se moramo, da posamezne spodbude pri vsakem posamezniku delujejo drugače. Inovativnost v podjetju dosežemo, ko so zaposleni dovolj motivirani, ko je med njimi ustrezna organizacijska klima, ko so zadovoljni s

svojim delovnim mestom in sami s seboj. Od posameznika je odvisno, kako se bo potrudil, vodja je zunanji dejavnik, ki usmerja in spoznava s končnim ciljem. Pri posamezniku inovativnost spodbudimo, če je leta ustvarjal. Posameznika, ki ni ustvarjal, nima skladnih ciljev in želja, ne bo noben način spodbujanja pripravil do inovativnosti oziroma bo potrebno pri njem najprej prebuditi ustvarjalnost.

Ustvarjalnost je glavna sestavina inovativnosti. Ljudje smo si zgradili mnogo okvirjev in pravil, ki jih ne smemo prekoračiti ali kršiti, na ta način onemogočimo tudi tiste, ki bi lahko prispevali k ustvarjalnosti in inovativnosti. Pravila in okvirji rušijo inovativnost. Večina ljudi živi natanko tako, kot jim je naročeno, od rojstva dalje se jih usmerja. Ob tem pomislim, kako težko oziroma nemogoče bo spodbujati generacijo, ki sedaj odrašča, poslušam mame, kako animirajo lastne otroke, otrok se ne zna sam igrati. Bo od njegove ustvarjalnosti sploh kaj ostalo, če se niti razvila ne bo? Nismo vsi geniji, nismo vsi enako sposobni, ima pa vsak od nas določene kvalitete, ki so v nas skrite in čakajo, da jih spodbudimo.

Konkretne rešitve, ki bodo podjetju pomagale spodbuditi inovativnost z nedenarnimi nagradami, smo poiskali s pomočjo diagrama Vzrok – učinek, pri katerem smo kot izhodiščni problem izpostavili nedenarno spodbujanje inovativnosti, nato smo našli njegove mogoče vzroke, ki jih obravnavamo posamezno. Za vsak vzrok smo poiskali posledice oziroma učinke. Vse našteje pogoje, ki imajo vpliv na spodbujanje inovativnosti, smo nato podrobneje opisali. Zgodi se lahko, da se podjetjem podani in opisani predlogi ne bodo zdeli uporabni, se jim bo pa sistem iskanja rešitev zdel uporaben.

Glede na to, da je v različnih podjetjih, sistem denarnega spodbujanja in nagrajevanja podrobno razvit, zaposleni inovirajo, vodilni pa želijo spodbujati tudi z nedenarnimi prijemi, bi se po mojem mnenju bilo dobro osredotočiti na odnose med zaposlenimi in na njihove psihološke vidike delovanja. Živimo namreč v času, ko se vedno manj ukvarjamo s sočlovekom, v času, ko je v ospredju posameznik, ki se ne zveni za okolico, egoizem pa ni spodbujevalec inovativnosti. Ljudje smo socialna bitja, potrebujemo stik ne pa virtualnega sveta, kamor nas pelje razvoj ... Ko bomo v podjetju ustvarili dobre odnose, bo to vplivalo na celotno kulturo podjetja. Človek, ki se razume, se spoštuje, čuti tako do drugih, tudi do podjetja, kar ga spodbuja k inovativnosti.

Na področju inovativnosti je potrebno še veliko postoriti, saj družbeno okolje v Sloveniji še vedno težko sprejme uspešne, pogumne, inovativne, na nek način malce drugačne ljudi. Vse preveč je nevoščljivosti, individualizma, ki pa močno ovirata inovativnost. V podjetjih bi se bilo treba osredotočiti na zaposlene, njihovo zadovoljstvo z delovnim mestom, medsebojno razumevanje v podjetju, krepiti njihovo znanje, pozitivno notranjo klimo in izbrati ustrezen slog vodenja. Po mojem mnenju bi se bilo treba v podjetju bolj osredotočiti na spodbujanje

inovativnosti kot na nagrajevanje. Nagrajevanje je lahko tudi ovira, saj smo v trenutku, ko smo podelili nagrado postavili določen okvir, znotraj katerega se bodo zaposleni v nadaljevanju gibali, ker vedo, da jim to prinaša nagrado, vsa inovativnost pa je zatrta.

Kljub vsem naštetim dejavnikom, kako nedenarno spodbuditi inovativnost pri zaposlenih, bi kot najprimernejši način izpostavila kombinacijo denarnega in nedenarnega nagrajevanja, saj kot samostojno nagrajevanje nobeno ne prinaša dolgoročnega uspeha.

LITERATURA IN VIRI

- Abdullah, Nor Hazana., Lee Lee Ping, Eta Wahab in Alina Shamsuddin. 2014. Perception on Training and Employee Innovativeness: An Evidence from Small Firms. *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*: 76-80.
- Aguinis, Herman., Harry Joo, in Ryan K. Gottfredson. 2013. What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, SPECIAL ISSUE: *PROTECTING YOUR INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS*, 56 (2): 241–249.
- Baranchuk, Nina., Robert Kieschnick, in Rabih Moussawi. 2014. Motivating innovation in newly public firms. *Journal of Financial Economics* 111 (3): 578–88.
- Bassous, Michael. 2015. What Are the Factors That Affect Worker Motivation in Faith-Based Nonprofit Organizations? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 26 (1): 355–381.
- Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Cho Yoon Jik in Perry James 2009. *Employee motivations, Managerial Trustworthiness and Work Attitudes*.
https://www.researchgate.net/publication/242099374_Employee_Motivations_Managerial_Trustworthiness_and_Work_Attitudes (23.5.2016).
- Černe, Matej. 2016. *Kako do implementacije ustvarjalnih idej?* [Http://www.hrm-revija.si/izrevije/hrm-revija-april-2016/kako-do-implementacije-ustvarjalnih-idej](http://www.hrm-revija.si/izrevije/hrm-revija-april-2016/kako-do-implementacije-ustvarjalnih-idej) (12.4.2017).
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- DeCenzo, David A., Stephen P Robbins, and Susan L Verhulst. 2013. *Fundamentals of Human Resource Management*. Hoboken, New York: John Wiley & Sons.
- Deschamps, Jean, Philippe. 2005. Different Leadership Skills For Different Innovation Strategies. *Strategy & Leadership* 33/5.
- Dessler, Gary. 2008. *Human Resource Management*. 11th ed. Upper Saddle River, New York: Pearson Prentice Hall.
- Ederer, Florian in Gustavo Manso. 2009. *Is Pay-For-Performance Detrimental to Innovation? Econ 221 - Industrial Organization Seminar*. [Http://escholarship.org/uc/item/03t787q9](http://escholarship.org/uc/item/03t787q9) (19.4.2016).
- Evropsko računsko sodišče. 2016. *Evropski inštitut za inovacije in tehnologijo mora spremeniti svoje izvedbene mehanizme in elemente svoje zasnove, da bi dosegel pričakovani učinek*. Evropska unija.

- Fisher, Cynthia., Lyle Schoenfeldt in James Shaw. 2005. *Human Resource Management*. 6 edition. Boston: Houghton Mifflin.
- Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management Sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana Enotnost : Studio participatis.
- Henderson, Richard. 1989. *Compensation Management* Fifth Edition. Englewood Cliffs. New ersey, Prentice Hall.
- Ilič, Branko. 2002. *Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju*. Teorija in praksa, 935–951. [Http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20026ilic.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20026ilic.pdf) (16.8.2016).
- Jeffrey, Scott Allister. 2003. *Non-monetary incentives and motivation : when is Hawaii better than cash?* Research Gate. [Https://www.researchgate.net/publication/34506134](https://www.researchgate.net/publication/34506134) (28.4.2016).
- Kavčič, Bogdan. 1998. *Inovativna organizacijska kultura*. [Http://www.delavska-participacija.com/](http://www.delavska-participacija.com/) (14.11.2016).
- Kavčič, Bogdan 2003. *Uspešna organizacijska kultura*. [Http://www.delavska-participacija.com/](http://www.delavska-participacija.com/) (22.5.2017).
- Košmrlj, Katerina., Klemen Širok in Borut Likar. 2015. *Veščina obvladovanja inovacijskih problemov in priložnosti*. Koper: Fakulteta za management.
- Likar, Borut. 2006. *Odločitev za inovativnost je v rokah vodstva*. [Http://www.inovativnost.net/clanki/inovativnost_IRT3000.pdf](http://www.inovativnost.net/clanki/inovativnost_IRT3000.pdf) (12.11.2016).
- Likar, Borut., Dejan Križaj, Peter Fatur in Matjaž Mulej. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Organizacija podjetja*. Ekonomska fakulteta: Ljubljana.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Vedenjski vzorci in participativno vodenje*. [Http://www.delavska-participacija.com/](http://www.delavska-participacija.com/) (12.11. 2016).
- Lipičnik, Bogdan. 2002. Krmiljenje človeških aktivnosti. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 473-492. Radovljica: Didakta.
- Manso, Gustavo. 2010. *Motivating Innovation*. SSRN Scholarly Paper ID 891514. Rochester, NY: Social Science Research Network. [Http://papers.ssrn.com/abstract=891514](http://papers.ssrn.com/abstract=891514) (29. 4. 2016).
- Mihalič, Renata. 2007. Upravljam organizacijsko kulturo in klimo: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celostno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane in Janez Damjan. 1997. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.

- Možina, Stane., Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 2001. *Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji*. [Http://www.delavska-participacija.com/](http://www.delavska-participacija.com/) (4.5.2017).
- Mumel, Damijan. 2012. *Komuniciranje v poslovnem svetu*. Maribor: De Vest: v sodelovanju z založbo WS.
- Musek Lešnik. B.I. *Vstopna stran*. [Http://www.ipsos.si/](http://www.ipsos.si/) (15.5.2017).
- Nadoh, Jana. 2004. *Organizacijsko komuniciranje – več pozornosti odločevalskim procesom*. [Http://www.delavska-participacija.com/](http://www.delavska-participacija.com/) (8.6.2017).
- Papež, Vid. 2015. Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. V *Organizacijska psihologija danes in jutri*, ur. Boštjančič Eva, 169-183. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Pezdirc Žulič, Hermina. 2012. *Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah*. [Http://www.fos.unm.si/media/pdf/RUO_2012_10_Pezdirc_Zulic_Hermina.pdf](http://www.fos.unm.si/media/pdf/RUO_2012_10_Pezdirc_Zulic_Hermina.pdf) (14.11.2016).
- Pompe, Andrej., Edita Krajnović, in Alenka Temeljotov Salaj. 2011. *Ustvarjalnost in inovativnost: Nujnost sodobnega podjetništva*. Ljubljana: GEA College.
- Poročilo evropske komisije 2013. [Http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-270_sl.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-270_sl.htm) (7.3.2017).
- Sorauren, Ignacio Falgueras. 2000. Non-Monetary Incentives: Do People Work Only for Money? *Business Ethics Quarterly* 10 (4): 925–944. doi:10.2307/3857840 (8. 3. 2016).
- Srića, Velimir. 1999. *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Svetlik, Ivan., Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Torrington, Derek., Laura Hall, Stephen Taylor in Carol Atkinson. 2014. *Human Resource Management*. Harlow, England: Pearson.
- Uhan, Stane. 1999. *Motivacijske teorije*. [Http://www.delavska-participacija.com/](http://www.delavska-participacija.com/) (29.4.2016).
- Zirnstein, Elizabeta in Valentina Franca. 2008. Nagrajevanje inovativnosti v delovnem razmerju. *HRM*, št. 6: 60–66.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
- Zupan, Nada. 2004. Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. *Kadri*, št. 10: 56–60.