

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

JULIJA KAMPIJUT

KOPER, 2021



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

**SPODBUJANJE INOVIRANJA V PROIZVODNEM  
PODJETJU**

Julija Kampijut

Koper, 2021

Mentor: prof. dr. Borut Likar



## POVZETEK

Inoviranje je danes ključ do uspešnega poslovanja podjetja, saj je najučinkovitejši način za ustvarjanje konkurenčne prednosti, ohranjanje položaja v dani panogi ter večanje tržnega deleža v podjetju. Brez motiviranja zaposlenih pa ne moremo uvajati inoviranja, saj je motiviranje sestavni del inoviranja. V zaključni projektni nalogi smo raziskali in proučili stanje inoviranja in nagrajevanja zaposlenih v izbranem slovenskem podjetju PVC Nagode, d. o. o., ki deluje in posluje v proizvodni industriji. Z izvedeno raziskavo smo ugotovili, da omenjeno podjetje uspešno deluje na področju inoviranja, saj strategijo podjetja ves čas prilagaja svoji velikosti. Podjetje razvija in nadgrajuje različne inovacije. Da bi podjetje izboljšalo inoviranje, bi potrebovalo sredstva, ki bi omogočila, da bi inovacija podjetja vstopila na trg ter tam postala uspešna. Za izboljšanje inoviranja pa bi morali v podjetju izboljšati komunikacijo med zaposlenimi. Ugotovili smo tudi, da podjetje motivira oziroma nagrajuje svoje zaposlene, in sicer uporablja denarno in nedenarno nagrajevanje.

*Ključne besede:* inoviranje, inovacijski cilji, inovacijski stroški, motiviranje, strategija podjetja, strateški vidiki spodbujanja inovativnosti, nedenarno nagrajevanje, denarno nagrajevanje, PVC Nagode, d. o. o.

## SUMMARY

Today, innovation is the key to a successful business, as innovation is the most effective way to create competitive advantage, maintain a position in a given industry, and increase a company's market share. But we cannot innovate without motivating our employees, because motivation is an integral part of innovation. In the final project assignment, I investigated and studied the state of innovation and employee remuneration in a selected Slovenian company PVC Nagode, d.o.o., which operates in the manufacturing industry. The research has shown that the company is a successful innovator, constantly adapting its strategy according to its size. The company develops and builds on various innovations. To improve innovation, the company would need the resources to get to the point where the innovation can enter the market and become successful. To improve innovation, the company should also work on communication between employees. It has also been found that the company motivates or rewards its employees through monetary and non-monetary rewards.

*Keywords:* innovation, innovation goals, innovation costs, motivation, company strategy, strategic aspects of innovation promotion, non-monetary rewards, monetary rewards, PVC Nagode, d.o.o.

UDK: 001.895:658.5 (043.2)



## ZAHVALA

Posebno se zahvaljujem mentorju prof. dr. Borutu Likarju za vso potrebno usmeritev in konkretnije informacije, še posebno za njegov čas, hitre odgovore in dosegljivost.

Zahvaljujem se tudi Božu in Petru Nagodetu, ki vodita podjetje PVC Nagode v Postojni, za sodelovanje pri zaključni projektni nalogi, za sodelovanje v intervjujih, za vse potrebne informacije, ki sem jih potrebovala za raziskavo in za enkraten odnos med raziskavo njihovega podjetja.

Prav tako gre tudi zahvala moji družini in fantu, ki sta mi stala ob strani in me ves čas spodbujala med pisanjem zaključne projektne naloge.





## VSEBINA

1	UVOD.....	1
1.1	Opredelitev teoretičnih okvirov in problematike .....	1
1.2	Namen in cilji.....	2
1.3	Metoda raziskovanja .....	2
1.4	Predpostavke in omejitve .....	3
2	OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV.....	4
3	VLOGA IN POMEN INOVIRANJA ZA POSLOVANJE PODJETJA .....	5
3.1	Inovativnost in podjetje.....	5
3.2	Inovacijska dejavnost v podjetju.....	5
3.3	Inoviranje kot poslovni proces .....	6
3.4	Inovacijski proces .....	6
4	VLAGANJE IN STRATEGIJA PODJETJA .....	8
4.1	Stroški za inovacijsko dejavnost.....	8
4.2	Strateški vidiki spodbujanja inovativnosti .....	8
4.2.1	Strateško vodenje.....	9
4.2.2	Zunanje okolje .....	9
4.2.3	Strategija podjetja .....	9
4.2.4	Organizacijska struktura .....	10
5	VLOGA IN POMEN MOTIVIRANJA TER NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH.....	11
5.1	Sistem materialnega in nematerialnega nagrajevanja zaposlenih .....	11
5.2	Pravilen pristop k motiviranju.....	11
5.3	Najučinkovitejši načini motiviranja .....	11
5.4	Načini motiviranja sodelavcev .....	12
5.5	Nagrajevanje .....	14
5.5.1	Nedenarne nagrade za delo, uspeh in znanje .....	14
5.5.2	Denarne nagrade za delo, uspeh in znanje.....	15
5.5.3	Pisne in ustne pohvale za uspehe in dosežke.....	15
5.5.4	Nedenarne nagrade kot motivator.....	15
5.5.5	Denarne nagrade kot motivator .....	16
6	EMPIRIČNI DEL – RAZISKAVA O SPODBUJANJU INOVIRANJA V PODJETJU PVC NAGODE.....	17
6.1	O podjetju.....	17
6.2	Opis nastalega stika s podjetjem .....	18
6.3	Opis sodelovanja s podjetjem.....	18
6.4	Namen in cilji raziskave.....	18
6.5	Metodologija raziskave .....	19
6.6	Postopek izpeljave intervjujev z vodilnimi v podjetju.....	19
6.7	Zbiranje podatkov .....	19
6.8	Rezultati analize .....	20

6.8.1	Strateški vidiki spodbujanja inovativnosti.....	20
6.8.2	Inovacijski stroški.....	20
6.8.3	Motiviranje zaposlenih .....	21
6.8.4	Dodatni vprašanja.....	21
6.9	Ugotovitve raziskovanja.....	22
6.10	Predlogi in priporočila.....	24
7	SKLEP .....	26
	LITERATURA.....	28
	Priloge .....	31

## **SLIKE**

Slika 1:	Maslowova hierarhija potreb .....	13
Slika 2:	Schleipove poglavitne potrebe.....	13
Slika 3:	Alderferjeve človeške potrebe .....	14
Slika 4:	Podjetje PVC Nagode .....	18

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1:	Vizitka podjetja .....	17
----------------	------------------------	----



# 1 UVOD

Dandanes podjetja skušajo v svoj proces vpeljati različne načine oziroma metode, da bi nato lahko postala najbolj konkurenčna na trgu ter s tem bi tako ohranjala položaj v panogi ter večala tržni delež. Eden od najbolj učinkovitih načinov, ki pripomorejo k tem ciljem, se imenuje inovativnost (Podobnik 2009, 6).

Za uspešnost podjetij sta ključna dva dejavnika, in sicer inovacija ter inovacijska kultura. S pomočjo inovacij lahko razvijamo nove tehnologije, skrajšujemo življenjski cikel izdelkov in povečujemo konkurenčnost na trgu. S tem si podjetja zagotovijo dolgoročno delovanje na trgu (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2020).

Država inovacije spodbuja na različne načine, kot so na primer: z javnimi razpisi za podjetja, z davčno olajšavo za vlaganja v inovacije ter s pomočjo podpornega okolja za inovativna podjetja (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2020).

Podjetje brez svojih zaposlenih ne more postati inovativno, saj so zaposleni nosilci inovativnega in ustvarjalnega delovanja. Tako zaposleni omogočajo pridobivanje konkurenčne prednosti, saj njihove izkušnje, znanje in sposobnosti pripomorejo h kreiranju idej in ustvarjanju uporabnih inovacij (Podobnik 2009, 6). Brez dobrega in uspešnega motiviranja pa tudi ne gre. Če želimo, da zaposleni v podjetju prispevajo svoje ideje k uspešnosti podjetja, jih moramo ustrezno motivirati. Poznamo različne načine, kako se pravilno lotiti motiviranja zaposlenih, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

## 1.1 Opredelitev teoretičnih okvirov in problematike

V zaključni projektni nalogi smo proučili inoviranje in nagrajevanje v srednje velikem podjetju, ki se ukvarja s proizvodnjo in montažo stavbnega pohištva. To podjetje se imenuje PVC Nagode, d. o. o. Naloga je razdeljena na dva dela, na teoretični in empirični del.

V nalogi smo se srečevali s pojmi, kot so inovativnost, inovacija, inoviranje in ustvarjalnost. Vsi pojmi so si med seboj zelo podobni, vendar imajo različne pomene. Jontez (2012) v svojem članku opisuje pojem inovativnost. »Najpomembnejše dejstvo je, da inovativnost predstavlja nenehno izboljševanje. S tem načinom dela podjetja poudarjajo svoj ustvarjalni takt. Inovacija v podjetju je neka nova ideja oziroma zamisel z namenom, da postane koristna za podjetje. Nanaša se lahko na sistem, proces, storitev ali pa celo na nov proizvod. Inovacija je koristna za vsako podjetje, saj se lahko pojavi na trgu ali pa uporabi v nekem postopku. To pomeni, da je inovacija v podjetju lahko nova zamisel, nov pojav, nov izdelek ali pa celo nov proizvodni postopek. Vsi prej opisani pojmi so povezani z nagrajevanjem«. Mihalič (2006, 213) navaja, da sta najboljša načina spodbujanja inovativnosti zaposlenih prav motiviranje in nagrajevanje.

V zaključni projektni nalogi smo raziskali, analizirali ter opredelili stanje inoviranja in nagrajevanja zaposlenih v izbranem slovenskem podjetju PVC Nagode, d. o. o., ki deluje in posluje v proizvodni industriji. Raziskovalni del naloge je posvečen dosedanjemu stanju inoviranja ter nagrajevanja zaposlenih. Inoviranje lahko opredelimo kot najučinkovitejši način za ustvarjanje konkurenčne prednosti, ohranjanje položaja v panogi in večanje tržnega deleža podjetij. Motiviranje oziroma nagrajevanje pa je sestavni del inoviranja, ki ga ne moremo kar tako izpustiti.

Raziskali smo dosedanje stanje inoviranja podjetja in načine, kako še izboljšati inoviranje v omenjenem podjetju. Raziskali smo, katere inovacije je podjetje nadgradilo ter katere uvedlo na novo. Raziskali smo tudi, ali ima podjetje jasne inovacijske cilje, ali dovolj vlaga v inovacije, od kod pridobi sredstva za pokrivanje stroškov inovacij ter katere načine uporablja za sprejemanje novih idej. Na koncu pa smo še raziskali, katere načine uporablja za motiviranje oziroma nagrajevanje zaposlenih in po katerih pravilih nagrajuje zaposlene.

Na osnovi pridobljenih rezultatov raziskovanja smo skušali podati predloge za nadaljnji razvoj in poslovno prakso proučevanega podjetja.

## **1.2 Namen in cilji**

Namen zaključne projektne naloge je bil raziskati, analizirati ter opredeliti stanje inoviranja ter nagrajevanja v izbranem slovenskem podjetju PVC Nagode, d. o. o., ki deluje in posluje v proizvodni industriji. Na osnovi pridobljenih rezultatov raziskovanja smo skušali podati tudi priporočila za izboljšanje inovacijskih procesov s poudarkom na nagrajevanju vseh zaposlenih.

Cilji zaključne projektne naloge so bili:

- na podlagi zbrane literature predstaviti vlogo in pomen inoviranja za poslovanje podjetja;
- narediti posnetek stanja prek intervjuja z vodilnimi v izbranem podjetju na področju inovativnosti;
- analizirati odgovore iz intervjujev ter tako pridobiti delne odgovore na raziskovalni vprašanja;
- na podlagi rezultatov raziskave in literature podati priporočila za nadaljnji razvoj ter poslovanje podjetja na omenjenih področjih.

## **1.3 Metoda raziskovanja**

V nalogi smo naredili posnetek stanja podjetja PVC Nagode. Hkrati smo izvedli raziskavo s pomočjo pet pol-strukturiranih intervjujev v podjetju. Uporabili smo kvalitativno metodo raziskovanja. Raziskovali smo dogajanje, razloge, stališča, odnose in mnenja. S pomočjo relevantne strokovne literature smo razvili vprašanja za intervju, ki je obsegal več delov. Zaključna projektna naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu smo

opredelili osnovne pojme, s katerimi smo se v nalogi srečevali, opisali vlogo in pomen inoviranja za poslovanje podjetja, opredelili inovacijske stroške, opisali strateške vidike spodbujanja inovativnosti in na koncu opisali še sistem materialnega in nematerialnega nagrajevanja. Dotaknili pa smo se tudi teme motiviranje, in sicer smo opredelili, katere načine motiviranja poznamo, kako motiviramo zaposlene v podjetju ter kateri načini so najučinkovitejši za motiviranje zaposlenih. Osrednji del teoretičnega dela naloge je predstavitev podjetja PVC Nagode, d. o. o., predstavitev njihove strategije in vizije ter opis, kako smo prišli v stik z njimi. Empirični del naloge pa je v večini temeljil na analiziranju dosedanjega stanja. Ugotavljali smo, ali ima izbrano podjetje opredeljene ključne elemente, s katerimi lahko dosega inovativnost. Če so bili prisotni, smo ugotavljali, kakšno je trenutno stanje inoviranja v podjetju ter identificirali priložnosti za izboljšanje. S pomočjo posnetka stanja podjetja smo nameravali ugotoviti, ali je podjetje sposobno zagotavljati dovolj virov za inoviranje, ugotavljali smo še, katere metode oziroma načine nagrajevanja zaposlenih so do zdaj uporabljali ter na koncu preverili, ali omenjeno podjetje dovolj vlaga v inoviranje. Na podlagi pridobljenega pa smo podali nekaj ukrepov, s katerimi bodo lahko izboljšali inoviranje.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve**

Pri zaključni projektni nalogi so možne tudi nekatere omejitve, s katerimi smo se soočili.

Predpostavljali smo:

- inoviranje je za podjetje pomembno, zato bo pripravljeno na resno sodelovanje;
- nagrajevanje in spodbujanje zaposlenih sta sestavna dela inoviranja;
- podjetje mora biti za uspešno delovanje usklajeno z zunanjim okoljem, s strategijo ter z organizacijsko klimo;
- podjetje PVC Nagode uspešno posluje;
- podjetje dovolj vlaga v svoje podjetje;
- podjetje je že prej inoviralo.

Omejitve so bile naslednje:

- omejen dostop do potrebnih poslovnih podatkov podjetja PVC Nagode, d. o. o.;
- nezainteresiranost respondentov;
- podjetje nima časa za sodelovanje;
- neiskrenost odgovorov.

## 2 OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV

Avtor navaja, da ima inovativnost drugačen pogled na izdelek oziroma tehnologijo, ki jo podjetje trenutno uporablja. Izdelek, ki je inovativen, je s svojimi lastnostmi boljši in/ali cenejši od sedanjih izdelkov (Viršek 2013).

Inovacija je po definiciji treh avtorjev nov ali bistveno izboljššan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu in se izkaže za koristno (Fatur, Križaj in Likar 2006, 13).

Avtor meni, da gre pri inovaciji za nekaj novega, in sicer nove proizvode, nove prodajne poti, nove procese itd. (Kos 1996, 4).

Mulej in Ženko (2002) menita, da je inovacija rezultat inoviranja, ki predstavlja zmožnost za boljše delovanje procesa v podjetju, boljšo kakovost rezultatov in tudi nižje stroške poslovanja.

Ilič navaja, »da inovacije niso samo novi izdelki in storitve, ampak tudi tehnične izboljšave, ki pripomorejo k nižanje stroškov« (Ilič 2002).

Inoviranje – Likar (2002, 18) meni, da je inoviranje dejavnost, ki je povezana z inovativnostjo.

Ustvarjalnost – avtor meni, da je to stalen proces, ki se ne more ustaviti pri eni sami novi zamisli (Likar 2002, 17).

Motiviranje – Po Brajši (1996, 64) je »glavni cilj pri motivaciji, da se ohrani obstoječe vedenje ter se okrepi ali celo spremeni v novo obliko«.

Brajša (1996, 64) meni, da je »motivacija informacija, ki vodi do spremembe potreb in usmeritev«.



### **3 VLOGA IN POMEN INOVIRANJA ZA POSLOVANJE PODJETJA**

V tem poglavju obravnavamo vlogo in pomen inoviranja za poslovanje podjetja. Opisali smo, kaj pomeni inovativnost za podjetje, kaj je inovacijski proces, kaj je inovacijska dejavnost v podjetju ter opisali inoviranje kot poslovni proces.

#### **3.1 Inovativnost in podjetje**

Zaposleni s svojim znanjem, izkušnjami in ustvarjalnostjo so najpomembnejši kapital v podjetjih, saj tako meni večina vodilnih. Vendar obstaja zadostna razlika med znanjem in izkušnjami ter ustvarjalnostjo. Znanje in izkušnje so sorazmerni z vloženim časom in denarjem, se pravi več kot bomo investirali v šolanje ljudi, več znanja si bomo lahko kupili. Ustvarjalnost pa je neodvisna od vloženih sredstev in zaradi tega pomeni bližnjico za pridobivanje najuspešnejših tekmecev za večino slovenskih podjetij (Fatur in Likar 2009, 75).

Podjetja pa morajo upoštevati še en vidik, če želijo postati konkurenčna. Ta vidik je kupec. Kupec bo izbral samo tisti izdelek, ki bo po njegovih merilih najboljši, zato moramo vedno upoštevati želje oziroma povratne informacije kupcev ter jih upoštevati (Fatur in Likar 2009, 76).

#### **3.2 Inovacijska dejavnost v podjetju**

Ko pomislimo na inovacije v podjetju, si v mislih predstavljamo osebo ali pa celo skupino ljudi, ki snujejo nov izdelek, iščejo nove prodorne poti za oglaševanje novih izdelkov ali pa nadgrajujejo stari izdelek. Vsako podjetje mora imeti primeren izdelek ali storitev ter tak trženjski pristop, ki bo prinašal denar podjetju. Zato inovacijsko dejavnost v podjetju lahko razdelimo na dva sklopa (Fatur in Likar 2009, 76).

Prvi obsega vse inovacijske aktivnosti v razvojno usmerjenih oddelkih. Tu gre za osebe, ki se imenujejo inovatorji in so v podjetju zaposlene zato, da ustvarjajo novosti. Njihove inovacije podjetju zagotavljajo osnovo za obstoj in njegovo temeljno konkurenčno prednost. Sem lahko prištevamo dejavnosti razvojnih, tehnoloških, marketinških in ostalih podobnih oddelkov. Ti oddelki skupaj sodelujejo z ostalimi organizacijskimi enotami pri razvoju invencije v inovacijo (Fatur in Likar 2009, 76–77).

Oddelek za tržne raziskave na podlagi informacij, ki jih pridobiva s trga, od kupcev, konkurentov, s sejmov in drugih virov, odkriva nove tržne priložnosti. Ko je sprejeta odločitev o razvoju novega izdelka, se lahko oblikuje projektni tim, kjer ima vsak član posebej določene naloge, kaj mora narediti. Izvedbene rešitve izdelka išče razvojni tim, za tehnološke postopke, ki bodo potrebni pri izdelavi, je zadolžen tehnološki tim, za prodajne poti je zadolžen prodajni tim, za tržno pozicioniranje je zadolžen marketinški tim, na koncu pa je za vire financiranja

zadolžen finančni oddelek. Ker večina podjetij išče več načinov, kako bi nadgradila stare izdelke ali celo uvedla nove, se precej podjetij tudi odloči sodelovati z drugimi organizacijami, dobavitelji, inštituti in državnimi organi, ki jim pomagajo pri razvoju izdelkov (Fatur in Likar 2009,77).

Drugi sklop inovacijskih aktivnosti, ki vse bolj pridobiva veljavo tudi v slovenskih podjetjih, pa so neprofesionalne, tiste, v katere se vključujejo vsi zaposleni, z vseh ravni organizacije in iz vseh oddelkov. Tu gre za manjše koristne predloge zaposlenih, kot so izboljšanje delovnega okolja, skrb za kupca, čistejše okolje, prihranek materiala, večja kakovost izdelka itd. Ti mali predlogi lahko prispevajo k izboljšanju podjetja na področju inoviranja, če so primerno spodbujeni in vodeni (Fatur in Likar 2009, 77).

### **3.3 Inoviranje kot poslovni proces**

»Inoviranje je profitno usmerjen, kontroliran ter standardiziran proces, v katerem so podjetja ves čas pod pritiskom konkurence na prodajnem trgu«. Takšen proces avtor razume kot vložek za proizvodnjo zložkov imetnika patenta ali konkurenčnih podjetij (Ilič 2002).

Avtor navaja, da je inoviranje drugačno vedenje, ki omogoča organizacijam, da vidijo preko sedanosti in ustvarjajo prihodnost (Ahmed 1998). Porter meni, da s pomočjo inoviranja organizacije dosegajo konkurenčne prednosti, zato morajo podjetja čim bolj izkoristiti inovativnost (Porter 1990).

Avtorji menijo, da je inoviranje osrednji proces, ki podjetjem pomaga na drugačne načine obnoviti tisto, kar podjetje ponuja, proizvaja in dostavlja strankam. Podjetjem je vedno izziv ohranjati konkurenčno prednost skozi inoviranje ter ob tem tudi preživeti in rasti (Tidd, Bessant in Pavitt 2001, xx).

### **3.4 Inovacijski proces**

Avtorji trdijo, da morajo iti organizacije za vzpostavitev inovacijskega procesa skozi štiri faze (Tidd, Bessant in Pavitt 2001, xx):

- Prva faza je opazovanje in iskanje določenih znakov za potencialne inovacije, ki bi jih podjetje obdelalo. To so lahko pritiski prilagajanja zakonodaji, obnašanje konkurentov, potrebe različnih vrst, kot so lahko priložnosti, ki so nastale zaradi raziskovanja. Vsi ti dejavniki predstavljajo skupek prepletov dejavnikov, na katere se mora organizacija oziroma podjetje odzvati.
- Druga faza je strateški izbor med potencialnimi inovacijami, ki jih organizacija lahko inovira, z viri, ki jih ima na voljo.

- Tretja faza je zagotavljanje dovolj virov znanja za izkoriščenje inovacije. Imamo lahko dovolj znanja iz dosedanjih raziskav, lahko kupimo znanje ali pa moramo razširiti raziskovanje, da najdemo ustrezna rešitev.
- Na koncu sledi še četrta faza, ki je uvajanje inovacij skozi idejo, ki smo jo razvili. Razvijamo jo skozi različne stopnje razvoja pa do vse do konca izvedbe.

## **4 VLAGANJE IN STRATEGIJA PODJETJA**

V raziskavi nas zanima, ali omenjeno podjetje uspešno posluje in dovolj vlaga v podjetje. Da bi uspešno poslovalo, mora biti usklajeno z naslednjimi elementi: z zunanjim okoljem, strategijo podjetja ter organizacijsko strukturo. V nadaljevanju so podrobneje predstavljeni stroški za inovacijsko dejavnost in strateški vidiki spodbujanja inovativnosti, kot so strateško vodenje, zunanje okolje, strategija podjetja in na koncu še organizacijska struktura.

### **4.1 Stroški za inovacijsko dejavnost**

»Inovacijski stroški so povezani z inovacijo in tudi vplivajo na to, ali se bo podjetje za inovacijo odločilo ali ne« (Likar 2014, 41–42).

Ključni inovacijski stroški so naslednji:

- Notranji stroški za raziskovalno-razvojno dejavnost: to so vsi stroški, ki so namenjeni za raziskovalno-razvojno dejavnost v podjetju, ne glede na to, kakšen vir financiranja ima podjetje; tukaj so upoštevani vsi tekoči in investicijski stroški.
- Zunanji stroški za raziskovalno-razvojno dejavnost: to so tista sredstva, ki jih je podjetje namenilo za raziskovalno-razvojno dejavnost in ki jih je zanj opravila druga organizacija.
- Stroški za nakup strojev in opreme ter programske opreme: ti stroški zajemajo namestitve tistih strojev in opreme, ki jih podjetje potrebuje za izboljšanje postopkov v proizvodnji ali storitev, in tistih strojev in opreme, ki so potrebni za uvedbe novih izdelkov ali storitev. Izključeni so stroški za opremo za raziskave in razvoj.
- Stroški za pridobitev drugega zunanjega znanja: vključujejo stroške za pridobitev strokovnega znanja in izkušenj, licenc za patente in nepatentirane invencije.
- Stroški za usposabljanje: to so stroški za notranje ali zunanje usposabljanje zaposlenih, predvsem za razvoj in/ali uvajanje novih ali nadgrajenih proizvodov ali postopkov.
- Stroški za druge priprave: zajemajo stroške za postopke in tehnične priprave za uvajanje novih ali nadgrajenih proizvodov in postopkov.
- Stroški za uvajanje inovacij na tržišče: ti stroški zajemajo stroške za dejavnosti, povezane z uvajanjem novih ali nadgrajenih izdelkov ali storitev, vključno z raziskavo trga in oglaševanjem ter vsemi notranjimi in zunanjimi aktivnostmi, ki so potrebne za uvedbo novih ali nadgrajenih izdelkov in storitev (Likar 2014, 41–42).

### **4.2 Strateški vidiki spodbujanja inovativnosti**

Podjetje mora imeti sposobnost, da se lahko redno prilagaja spremembam in ta sposobnost se imenuje inovativnost. Ker je inoviranje povezano s tveganjem, se zato vodilni v podjetju pogosto bojijo inovirati. Zato jih veliko skuša inovirati, a le malo jih tudi to dejansko počne. Poleg tveganja pridejo tudi spremembe, katere pa prinašajo tudi priložnosti podjetju, na

katere se mora podjetje tudi odzivati. Vendar ni dovolj, da se podjetje odloči, da bo inovativno. Določitev mora biti podprta s strani zaposlenih, kateri ustvarjajo ustvarjalno okolje in kateri prispevajo k inoviranju v podjetju (Urbanek 2016, 19).

#### **4.2.1 *Strateško vodenje***

Pri strateškem vodenju se pogosto osredotočamo na vodstvo podjetja, saj ima celotno odgovornost za vodenje podjetja. Avtorja menita, da se strateško vodenje nanaša samo na vodenje podjetja. Da bi lahko definirali strateško vodenje, moramo pozornost nameniti nečloveškim dejavnikom, kot sta organizacijska struktura ter strategija (Boal in Hooijberg, 2000, 515–549). Child (1997, 43–76) v svoji teoriji navaja: »za uspešno delovanje podjetja mora biti podjetje usklajeno med zunanjim okoljem, strategijo ter organizacijsko strukturo«.

#### **4.2.2 *Zunanje okolje***

Avtorja navajata, »da se je skozi globalno ekonomijo in tehnološko revolucijo ter družbi znanja razvilo novo konkurenčno okolje, v katerem se narava konkurence in strategije prilagajanja hitro spreminjata zaradi tehnoloških trendov«. To novo okolje prinaša povečanje tveganja in negotovosti ter zmanjša predvidljivost. Vodstvo mora biti osredotočeno predvsem na prilagodljivost podjetja in strateške sposobnosti odziva na konkurenco (Bettis in Hitt, 1995, 7–19).

Da bi lahko vodstvo sprejemalo spreminjajoče se poslovno okolje, sta pomembna dva dejavnika. Ta dva dejavnika sta prilagodljivost strategije podjetja ter strateška sposobnost odziva podjetja na konkurenčno prednost. Vodstvo mora smiselno odločati ter prilagajati podjetje na podlagi prejetih informacij (Vera in Crossan, 2004, 222–240).

#### **4.2.3 *Strategija podjetja***

Strategija podjetja se dandanes vedno bolj prilagaja ali pa celotno spreminja glede na konkurenčno prednost. S pomočjo teorije kompleksnosti in dinamičnim modeliranjem nastajajo novejša in bolj dinamične oblike strategij. Dinamični pristopi iščejo stalne in začasne konkurenčne prednosti. Zato se mora strategija podjetja spremeniti v strategijo obvladovanja prekinitev in sprememb (D'Aveni, 1994, xx).

Avtorja predlagata pristop, ki dovoljuje, da se strategija razvija med tem, ko se podjetje sooča s spremembami. Taka strategija temelji na postavitvi okvirjev oziroma pravil ter usmeritve. Vodstvo ne določa oziroma spreminja strategije, temveč le oblikuje okvirje, v katerih se strategija oblikuje. Ključna sta improvizacija in preizkušanje (Eisenhardt in Sull, 2001, 1105–1121).

#### **4.2.4 Organizacijska struktura**

Miles idr. (1997, 7–20) menijo, da na nastanek novih organizacijskih struktur vpliva spremenljivo okolje in posledično tudi nove strategije. Nove organizacijske strukture so lahko mehanične, ki so najbolj primerne za stabilno okolje, in organske, ki so najbolj primerne za nestabilne pogoje.

Volberda (1998, xx) pravi, »da imajo organske oblike organizacijskih struktur nizko stopnjo formalnosti z večsmerno komunikacijo in decentraliziranim odločanjem. Novejši modeli struktur so en korak naprej od njih. Saj organizacijo vidijo kot strukturo, ki se nenehno prilagaja in ne kot strukturo, ki sprejema spremembe. Struktura, ki se nenehno prilagaja temelji na treh pogojih in sicer: jasna in razumevajoča vizija, prost pretok informacij in komunikacijska mreža med vsemi deli sistema.«

Jensen idr. (2007, 680–693) pravijo, »da je najbolj inovativna organizacijska struktura tista, ki podpira znanje preko formalnega raziskovanja, izkušenj in komunikacije med zaposlenimi, strankami ter dobavitelji. Ta struktura ni preveč stabilna in se mora spreminjati, prilagajati in omogočati sodelovanje ter komuniciranje med zaposlenimi.«

## **5 VLOGA IN POMEN MOTIVIRANJA TER NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH**

V tem poglavju smo opisali, kakšna sta vloga in pomen motiviranja zaposlenih, kako sodelavce motivirati ter kakšen je pravilen pristop k motiviranju. Našteli smo tudi najučinkovitejše načine za motiviranje zaposlenih.

### **5.1 Sistem materialnega in nematerialnega nagrajevanja zaposlenih**

Avtor navaja, da mora nagrajevanje temeljiti na načelu materialnega in nematerialnega nagrajevanja, kot so sposobnosti, znanje in kreativnosti (Mihalič 2010, xx).

V majhnih organizacijah manager sproti in neposredno nagraduje sodelavce. V večjih in razvejanih organizacijah je nagrajevanje zahtevno in kompleksno; izhaja iz analiziranja in presojanja nalog in sodelavcev iz vrednotenja doseženih rezultatov organizacije. Lahko je materialno in nematerialno (Tavčar 2006, xx).

### **5.2 Pravilen pristop k motiviranju**

Večina podjetij se danes sprašuje, kako sploh motivirati zaposlene, kateri so pravi načini za to ter kako z motiviranjem doseči boljšo produktivnost in uspešnost podjetja (Mihalič 2010, 47).

Pravilo, ki se ga moramo držati, je, da motiviramo redno in da v motiviranje vključimo vse zaposlene. Preden se vodje odločijo za motiviranje zaposlenih, se morajo najprej poučiti o temeljih motiviranja in se naučiti, kaj v splošnem učinkuje motivacijsko in kaj ne. Za motiviranje uporabljamo samo preverjene pristope. Drugo pravilo, ki se ga moramo držati, je, da vedno motiviramo le s pozitivnimi ukrepi. To pomeni, da uvajamo ukrepe, kot so podpiranje zaposlenih, pohvala, nagrajevanje itd. Sankcije in kritike so v omejenih obsegih včasih tudi neizogibne, vendar pa z njimi samo pokažemo zaposlenemu, kakšno ravnanje ni željeno, ne spodbudimo pa želenega. To je mogoče le s pozitivnimi pristopi, ki edini motivirajo (Mihalič 2010, 47).

Na koncu poudarimo, da je, ko imamo željo po motiviranju in ustrezna znanja, vse lažje. Zaposleni bodo opazili naša prizadevanja in prvi učinki so vedno opazni že zgodaj. Zaposlenim se motiviranost poveča že s tem, ko opazijo, da se jih trudimo motivirati (Mihalič 2010, 47).

### **5.3 Najučinkovitejši načini motiviranja**

V današnjih dneh bi bilo idealno, da bi v vseh podjetjih uporabljali vse načine motiviranja, vendar si to lahko privoščijo le malo vodij in organizacij (Mihalič 2010, 10–12).

Če bomo uporabljali na primer le tri ali štiri tehnike motiviranja in te izvajali redno ter na vseh zaposlenih, bo imelo to večji učinek, kot pa če bi uporabljali več tehnik in jih le občasno izvajali na določenih zaposlenih (Mihalič 2010, 10–12).

Spodaj so našteti le nekateri najučinkovitejši in najboljši načini motiviranja in stimuliranja zaposlenih, saj jih je veliko.

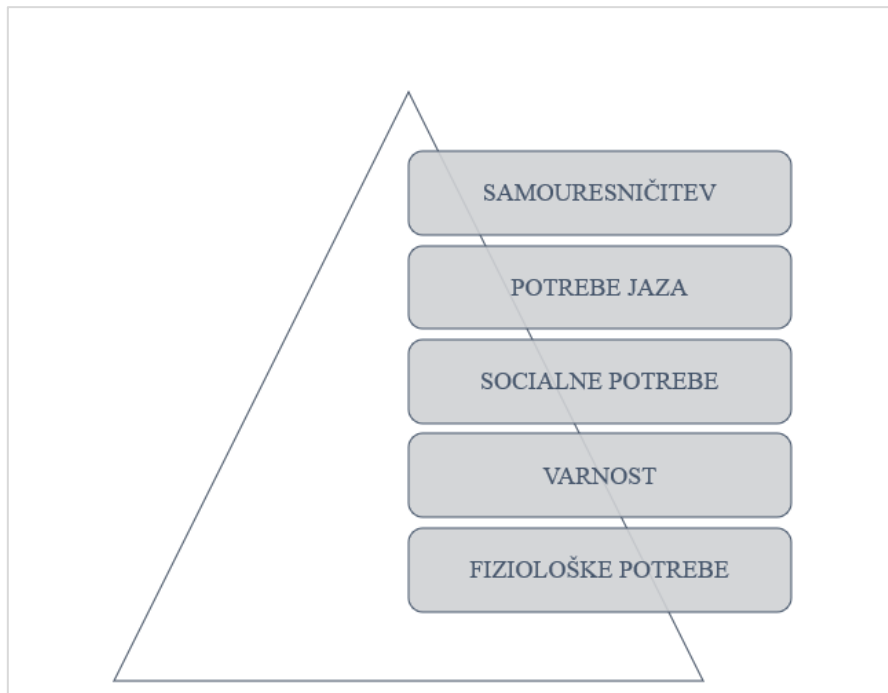
Najučinkovitejši načini motiviranja zaposlenih:

- nedenarne nagrade za delo, uspehe in znanja,
- denarne nagrade za delo, uspehe, dosežke in znanja,
- pomoč pri delu, usposabljanju in razvoju,
- izvajanje motivacijskih govorov zaposlenim,
- podpora sodelavcev pri delu, uveljavljanju in rasti,
- zagotavljanje pozitivnega zgleda sodelavcem,
- zanimanje za delo, razvoj in počutje zaposlenih,
- izkazovanje zaupanja v sposobnosti zaposlenih,
- usmerjanje k doseganju ciljev in načrtov,
- prenos lastnih znanj in izkušenj na sodelavce,
- informiranje zaposlenih o delu, organizaciji in ciljih,
- poudarjanje uspehov posameznika za skupni uspeh,
- etična in enakopravna obravnava vseh sodelavcev,
- nudenje dobrih pogojev dela in delovnih sredstev (Mihalič 2010, 10–12).

#### **5.4 Načini motiviranja sodelavcev**

Po Maslowu (1982, xx) obstaja piramida človeških potreb. Na dnu so fiziološke potrebe (spolnost, žeja, dihanje, spanje, lakota) in materialne potrebe (plača, zagotovljeno in udobno delovno mesto), ki so bistvene za življenjski standard. Na drugem mestu so varnost ter pripadnost, zaščita pred nevarnostjo, pokojnina, red, kariera itd. Na tretjem mestu so socialne potrebe, ki so potrebe po ljubezni, po stikih in pripadnosti. Sem spadajo tudi družbene potrebe, kot so lahko potreba po zaščiti v skupini, potreba po stikih, po potrjevanju in komunikaciji ter potrebe po uspehu. Na četrtem mestu so potrebe jaza (potrebe po moči, svobodi, odgovornosti, pozornosti, ugledu, spoštovanju, vplivu in statusu). Na vrhu piramide so potrebe po samouresnitvi, po znanju, po rasti in razvoju, višjih ciljih ter potrebe po uresničevanju osebnih potencialov (Brajša 1996, 64–65).

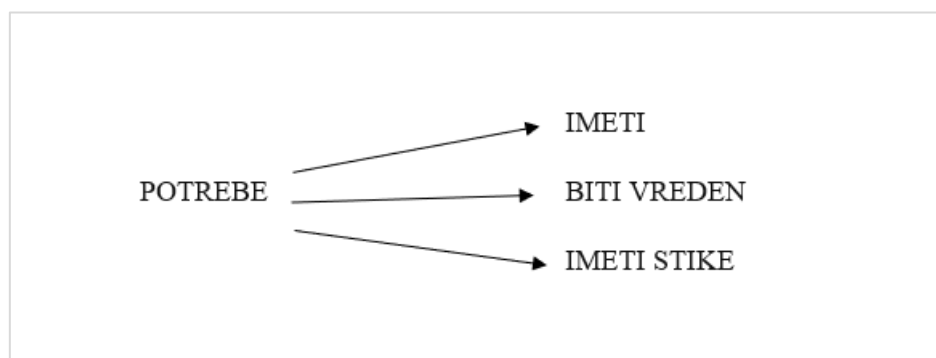




**Slika 1: Maslowova hierarhija potreb**

Vir: Brajša 1996, 65.

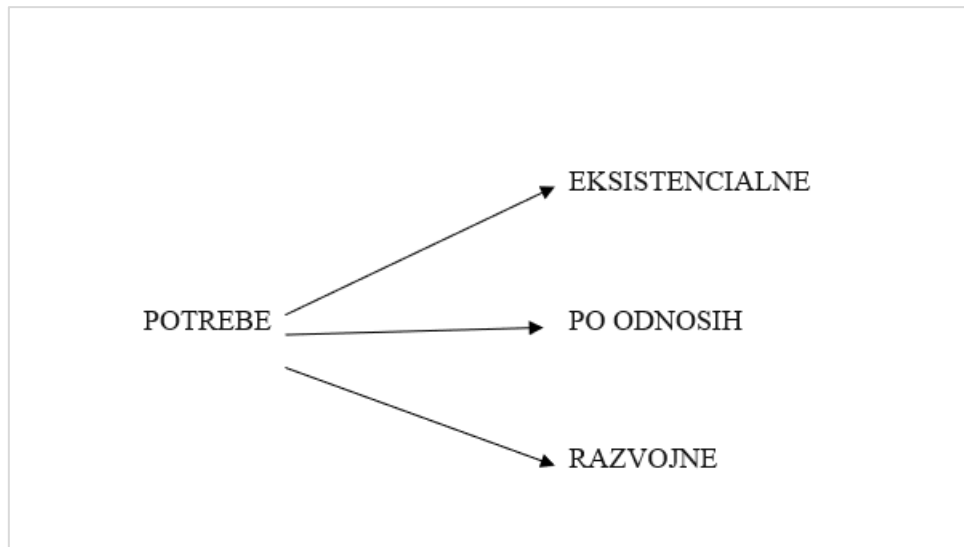
Ammelburg (1996, 65) govori o treh potrebah. Prva potreba je imeti in ohraniti sebe, biti radoveden, varen, znati, imeti svoje področje, nekaj zbirati, imeti višji življenjski standard. Druga potreba je biti vreden, biti svoboden in se razvijati. To so potrebe po izobraževanju, spoštovanju in ponosu, statusu, moči in potreba po avtoriteti. Tretja potreba je imeti stike, imeti družbo, zagotoviti naslednike, biti z drugimi ter se dopolnjevati. Sem spadajo potrebe po starševstvu, razumevanju, skupnosti, življenju v skupnosti in samospoznavanju, ki vodi do samouresničitve.



**Slika 2: Schleipove poglavitne potrebe**

Vir: Brajša 1996, 66.

Po Alderferju (1996, 66) lahko človeške potrebe razdelimo v tri skupine. V prvi so eksistencialne potrebe, ki so osnovne fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. V drugi skupini so potrebe po odnosih, kot so družbene potrebe po priznanju in stikih. V tretji skupini so razvojne potrebe in potrebe po samouresničitvi.



**Slika 3: Alderferjeve človeške potrebe**

Vir: Brajša 1996, 68.

## 5.5 Nagrajevanje

Zaposleni v podjetju pričakujejo materialne in nematerialne nagrade za svoje opravljeno delo. Če nagrade niso razpoložljive, se nezadovoljstvo zaposlenih kaže v slabem poslovanju podjetja, kar pa ni dobro za podjetje. Nagrajevanje lahko razdelimo v dve skupini, in sicer na materialne in nematerialne nagrade (London in Higgot, 1997, xx).

»Materialne nagrade imenujemo tudi zunanje nagrade, medtem ko se nematerialne nagrade imenujejo notranje nagrade. Materialne nagrade so plače, dodatki k plačam, bonusi, zavarovanja, napredovanje itd. Nematerialne nagrade pa vključujejo priznanja, pohvale, skrben odnos od delodajalca, zanimanje za njihove želje, cilje itd.« (London in Higgot, 1997, xx).

Dodatek k plačilu je za vsakega zaposlenega še večja motivacija, da bo delo opravljal še boljše. Ti dodatki ustvarjajo motivirano okolje, kar posledično vodi do povečanja proizvodnje, prodaje in dobičkonosnosti. Bonusi se zaposlenim ponudijo, ko dosežejo svoje standarde in kvote (London in Higgot, 1997, xx).

### 5.5.1 Nedenarne nagrade za delo, uspeh in znanje

Te nagrade so eden izmed najboljših načinov motiviranja zaposlenih. Uporabljamo jih predvsem za nagrajevanje dobro opravljenega dela, prispevka posameznika k uspehu tima in organizacije, doseženih ciljev, pridobljenih znanj in dobrih rezultatov. Poznamo različne oblike nedenarnih nagrad. Predvsem nagrajujemo z izobraževanji, napredovanjem, pohvalami, priznanji, dodatnimi prostimi dnevi, bonitetami in podobno (Mihalič 2010, 13).

### **5.5.2 Denarne nagrade za delo, uspeh in znanje**

Denarne nagrade so v praksi največji motivator za zaposlene. Uporabljamo jih tudi za nagrajevanje doseženih ciljev, dobro opravljenega dela, inovativnosti, vestnosti in pridobljenih znanj, posebnih dosežkov (Mihalič 2010, 14).

Denarno nagrado je priporočljivo uporabiti pri kakovostno opravljeni večji nalogi, opravljenem dodatnem delu, po uspešnem zaključenem projektu, razvoju novega izdelka ali storitve in podobno (Mihalič 2010, 14).

»Najbolj primerno je, če denarno nagrajevanje izvira iz variabilnega dela plače, ki je vezan samo na uspešnost in učinkovitost posameznika. Višji je variabilen delež plače, večji motivacijski učinek ima plača« (Mihalič 2010, 14).

### **5.5.3 Pisne in ustne pohvale za uspehe in dosežke**

Pisne in ustne pohvale imajo močan motivacijski učinek na posameznika, vendar se v praksi redko uporabljajo (Mihalič 2010, 15).

Pohvale uporabljamo za vsako dobro opravljeno delo, nalogo, dejavnost, ravnanje ali vedenje. Pohvalo lahko tudi poudarimo na sestanku, kjer omenimo, kateri od zaposlenih si jo je zaslužil in tako tudi spodbudimo ostale zaposlene (Mihalič 2010, 15).

Pohvale lahko izražamo tako v pisni kot v ustni obliki, pri čemer naj bo pisna pohvala namenjena posebnim in nadpovprečnim dosežkom ter rezultatom (Mihalič 2010, 15).

### **5.5.4 Nedenarne nagrade kot motivator**

Ko nagrajujemo zaposlene, moramo vedeti, kaj nagrajujemo, katerih pravil se moramo držati in kakšne nagrade naj izberemo, da bodo zaposleni motivirani tudi v prihodnje (Mihalič 2010, 31).

Najprej moramo vedeti, kaj je tisto, za kar moramo zaposlenega nagraditi. V nadaljevanju je naštetih nekaj dejanj, uspehov in prizadevanj sodelavcev:

- uspešnost in učinkovitost pri delu,
- predlaganje zamisli, idej in razvoj novosti,
- pridobitev novih znanj in drugih kompetenc,
- inoviranje in uvajanje izboljšav pri delu,
- aktivna uporaba in širjenje znanj na sodelavce,
- izražena solidarnost in pomoč sodelavcem,
- ustvarjena dodana vrednost,
- uspešno sodelovanje v timu, skupini in z vodstvom,

- pridobitev novih kupcev, strank in partnerjev,
- drugi uspehi, dosežki ter pozitivna dejanja (Mihalič 2010, 32).

Da bi dosegli čim večji motivacijski učinek, je priporočeno upoštevati spodnja pravila, ki prikazujejo, kaj je treba upoštevati za uspešno nagrajevanje:

- nagrajevanje vedno izvajamo samo za preteklo delo, uspehe in dosežke,
- za nagrajevanje določimo jasna, objektivna pravila,
- nagrajevanje povežimo z ocenjevanjem, inoviranjem, izobraževanjem, uspešnostjo, ustvarjanjem dodane vrednosti, storilnostjo in podobno,
- pravila nagrajevanja morajo biti enaka za vse zaposlene,
- nagrajevanje izvajajmo dovolj pogosto in
- zaposlene nagrajujemo javno, pred sodelavci (Mihalič 2010, 32–33).

### ***5.5.5 Denarne nagrade kot motivator***

V praksi se je pokazalo, da imajo denarne nagrade največji učinek za motiviranje zaposlenih. Vendar pa imata najboljši motivacijski učinek denarna in nedenarna nagrada skupaj. Ta kombinacija je namreč najboljša in pri zaposlenih najbolj zaželeno (Mihalič 2010, 34–35).

Denarne nagrade moramo povezati z inovativnostjo, produktivnostjo, uspešnostjo, znanji ter kooperativnostjo, da bi dosegli motivacijski učinek. Priporočeno je, da denarne nagrade povežemo z učinkovitostjo in uspešnostjo posameznika in tudi njegovega tima ter obenem organizacije kot celote. Najbolje pa je, da so denarne nagrade vezane na ustvarjeno dodano vrednost, na primer v obliki dobička, inovacije, novega izdelka, storitve, patenta, novega znanja, izboljšave in podobno (Mihalič 2010, 34–35).

Uvedba tega sistema motiviranja ima namreč pozitivne učinke nagrajevanja na motiviranost zaposlenih (Mihalič 2010, 34–35).

Avtor navaja, »da je najbolj primerno, če denarno nagrajevanje izvira iz variabilnega dela plače, ki je vezan na uspešnost posameznika. Ugodno razmerje med fiksnim in variabilnim delu plače je predvsem takole 70 : 30. V tujih podjetjih, ki so zelo visoko inovirana, pa je to razmerje največkrat obrnjeno, in sicer kar od 50 % do 70 % plače je vezano na uspešnost in učinkovitost« (Mihalič 2010, 34–35).

## 6 EMPIRIČNI DEL – RAZISKAVA O SPODBUJANJU INOVIRANJA V PODJETJU PVC NAGODE

V tem poglavju smo predstavili podjetje, s katerim smo sodelovali ter opisali, kako smo prišli z njimi v stik. V raziskavi smo opisali raziskavo o analizi stanja inoviranja v omenjenem podjetju. Opisali smo namen ter cilje raziskave, opisali postopek intervjujev in zbiranje podatkov, ki smo jih potrebovali za raziskavo. Na koncu smo opisali analizo raziskave, podali predloge in priporočila za nadaljnje delovanje podjetja.

### 6.1 O podjetju

»Podjetje PVC Nagode je bilo ustanovljeno leta 1998 v Postojni, kjer je še vedno sedež podjetja. Ustanovitelja Božo in Peter Nagode sta začela v majhni najemniški delavnici, vendar kmalu okrog sebe zbrala maloštevilno ekipo predanih posameznikov, s katerimi so skupno skrbeli za rast podjetja« (PVC Nagode b. 1.).

»Leta 2005 je sledila selitev v nove prostore na drug konec mesta. V podjetju je danes zaposlenih 60 ljudi. Od samega začetka je podjetje zanesljiv in avtoriziran partner nemškega dobavitelja Rehau, s katerim sodeluje na področju oken iz umetnih mas (PVC). V letu 2011 je podjetje sledilo tržnim zahtevam in svojo proizvodnjo dopolnilo še z izdelki iz aluminija, kjer je glavni dobavitelj materialov podjetje Heroal. Posebej je poudarjen lasten razvoj polken in PVC/ALU oken. Vizija podjetja je postati kakovosten proizvajalec in ponudnik stavbnega pohištva iz širšega spektra materialov. Zato so glavna vodila vseh kakovost, razvoj in predanost okenski tehniki« (PVC Nagode b. 1.).

#### Preglednica 1: Vizitka podjetja

<i>Naziv podjetja</i>	PVC Nagode d. o. o., Podjetje za izdelavo PVC stavbnega pohištva
<i>Skrajšan naziv</i>	PVC Nagode d. o. o.
<i>Sedež podjetja</i>	Tržaška cesta 87a, SI-6230 Postojna
<i>Davčna številka</i>	SI82440905
<i>Davčni zavezanec</i>	DA
<i>Matična številka</i>	1510932000
<i>E-pošta</i>	<a href="mailto:info@pvcnagode.si">info@pvcnagode.si</a>
<i>Spletna stran</i>	<a href="http://www.pvcnagode.si">www.pvcnagode.si</a>
<i>Transakcijski račun</i>	A Banka Vipa d. d. 0510-0801-0746-622
<i>Dejavnost</i>	proizvodnja, prodaja in montaža PVC stavbnega pohištva
<i>Pravnoorganizacijska oblika</i>	Družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.)
<i>Vpis v sodni register</i>	registrirano pri Okrožnem sodišču v Ljubljani, vl. št. 1/00524/00
<i>Osnovni kapital</i>	10.000 €
<i>Zastopnika družbe</i>	Peter Nagode, direktor družbe, Božo Nagode, tehnični direktor

Vir: PVC Nagode b. 1.



**Slika 4: Podjetje PVC Nagode**

Vir: PVC Nagode b. l.

## **6.2 Opis nastalega stika s podjetjem**

Stik s podjetjem ni bilo težko navezati, saj podjetje vodita moj bodoči tast Božo Nagode in njegov brat Peter Nagode. Tako sem šla do njih in jih vprašala, če bi lahko pisala oziroma delala raziskavo o njihovem podjetju za zaključno nalogo na Fakulteti za management. Seveda so privolili. Še preden pa sem jih vprašala za sodelovanje, sem bila pri njih na praksi, ki je trajala en mesec. Tako sem že takrat dobila bližji vpogled v delovanje podjetja in njegov proces.

## **6.3 Opis sodelovanja s podjetjem**

Sodelovanje s podjetjem je bilo zelo dobro, saj sem dobila vse podatke, ki sem jih potrebovala za zaključno nalogo. Tudi za intervjuje so si vzeli čas, ki pa ga imajo zelo malo, saj imajo veliko dela v podjetju. Za intervjuje smo se dogovorili tako, da en dan pridem v podjetje ter jih intervjuvam. Seveda sem jim nekaj dni prej poslala vprašanja, ki sem jih imela v intervjuju, da so se lažje pripravili na odgovarjanje. Tako lahko rečem, da je bil odnos do sodelovanja pozitiven.

## **6.4 Namen in cilji raziskave**

Namen raziskave je bil ugotoviti dosedanje stanje na področju inovativnosti ter načine motiviranja oziroma nagrajevanja v podjetju PVC Nagode.

Cilj raziskave je bil s pomočjo izvedenih intervjujev narediti analizo, ki nam je dala odgovore na raziskovalni vprašanji. Cilj je bil tudi na koncu podati priporočila podjetju v zvezi z izboljšavo inovacijskega procesa ter nagrajevanja zaposlenih.

## **6.5 Metodologija raziskave**

Pod tem poglavjem smo temeljito opisali, kako smo izvedli postopek izpeljave intervjujev, kako smo zbirali podatke za analizo, katere metode smo uporabili za analiziranje podatkov, na koncu pa smo napisali še predloge in priporočila za omenjeno podjetje.

## **6.6 Postopek izpeljave intervjujev z vodilnimi v podjetju**

Ker nas je v raziskavi predvsem zanimalo, kako celoten sistem deluje, smo s pomočjo polstrukturiranega intervjuja naredili posnetek stanja. V raziskavi smo uporabili kvalitativno metodo raziskovanja, saj smo načrtovali, da bomo raziskovali dogajanje, razloge, stališča, odnose in mnenja. S pomočjo relevantne stroke smo oblikovali vprašanja za intervjuje. Intervju je zajemal določene teme, ki so bile: strateški vidiki spodbujanja inovativnosti, inovacijski stroški ter sistem materialnega in nematerialnega nagrajevanja zaposlenih. Prva tema je zajemala 8 vprašanj, ostali dve temi pa sta zajemali 4 vprašanja. Na koncu intervjujev pa smo vsakega intervjuvanca še vprašali, kako bi izboljšali stanje inoviranja in motiviranja zaposlenih.

Vprašanja za intervju so bila že vnaprej postavljena in so nam služila kot opomnik med izvedbo intervjujev. Vprašanja smo nekaj dni prej poslali respondentom, saj je intervju zajemal določene teme, na katere so se morali intervjuvanci pripraviti.

Vzorec za raziskavo je bil namenski, saj smo izbrali točno določene osebe za intervju, zaradi tega je bila tudi populacija majhna. Za vsako intervjuvano osebo smo potrebovali 1 uro in pol. Vprašanja za intervju smo razdelili na dva dela, in sicer za lažjo obdelavo podatkov. Od petih načrtovanih intervjujev sem izvedli samo tri, saj generalni direktor ni imel časa za sodelovanje, vodja komercialne pa ni želela sodelovati. Osebe, ki smo jih intervjuvali, so tehnični direktor, vodja tehnologije in na koncu še vodja delavnice.

## **6.7 Zbiranje podatkov**

Ker smo v raziskavi raziskovali dogajanje, razloge, stališča, odnose in mnenja, smo uporabili kvalitativno metodo raziskovanja.

V nalogi smo si zastavili dve raziskovalni vprašanji, ki smo ju preverili z raziskavo:

- RV1: Kakšno je stanje podjetja na področju inoviranja?
- RV2: Kako izboljšati stanje inoviranja v podjetju?

Podatke za raziskavo smo zbirali tako, da smo najprej opravili intervjuje z vodilnimi v omenjenem podjetju. Intervjuje smo tudi posneli, kar nam je pomagalo pri prvi metodi, ki smo jo uporabili pri raziskavi. Prva metoda se je imenovala metoda zgoščevanja pomena, ki nam je omogočila, da smo odgovore intervjuvancev zapisali v krajše stavke in tako tudi ohranili glavna dejstva. Ko smo to naredili, smo uporabili drugo metodo, in sicer metodo navzkrižne analize.

S to analizo smo odgovore udeležencev povezali na isto vprašanje in odgovore, ki so se največkrat, ponovili združili v posamezno temo, ki smo ji pripisali povzete odgovore intervjuvancev.

Nekaj podatkov za raziskovalni vprašanji smo pridobili iz teme strateški vidiki spodbujanja inovativnosti ter iz teme inovacijski stroški. Predvsem podatke za prvo raziskovalno vprašanje smo dobili iz teh dveh tem, medtem ko smo podatke za drugo raziskovalno vprašanje dobili iz vprašanja, ki smo ga podali na koncu intervjuva. Odgovor na drugo raziskovalno vprašanje smo morali dopolniti še s podatki iz ustrezne literature.

Podatke za predloge in priporočila podjetju smo zbirali z ustrezno literaturo ter tudi iz vprašanj, ki smo jih na koncu intervjuva postavili intervjuvani osebi.

## **6.8 Rezultati analize**

### ***6.8.1 Strateški vidiki spodbujanja inovativnosti***

Prva tema, ki smo jo obdelali, so bili strateški vidiki spodbujanja inovativnosti. Pod to temo smo raziskovali strateško vodenje v omenjenem podjetju, se pravi, da mora biti podjetje, če želi uspešno delovati, usklajeno z zunanjim okoljem, strategijo podjetja ter organizacijsko strukturo.

Iz intervjujev smo ugotovili, da omenjeno podjetje upošteva vse te elemente, ki smo jih zgoraj našteali. Se pravi, da podjetje ves čas prilagaja svojo strategijo tako, da jim odgovarja glede velikosti podjetja. Strategijo prilagajajo novim trendom, ki se pojavijo na trgu, predvsem novim materialom za izdelavo stavbnega pohištva. Podjetje veliko pozornosti namenja kakovosti izdelkov, čemur se prilagaja tudi njihova strategija. Ugotovili smo tudi, da ima podjetje jasne inovacijske cilje ter da zaposleni poznajo svoje cilje. Cilji podjetja so zagotoviti kakovostne izdelke ter s tem zadovoljiti stalne in potencialne stranke; cilji zaposlenih pa so narediti čim bolj kakovosten izdelek. Pod to temo smo ugotovili tudi, da ima vodstvo podjetja največjo težo pri inoviranju podjetja, nekaj pa tudi zaposleni v oddelku tehnologije. Podjetje za kreiranje novih idej uporablja tehniko brainstorming. To pomeni, da se enkrat na teden sestanejo in nato vsak pove, kje je naletel na težavo, potem pa vsi skupaj razmišljajo o različnih načinih, kako te težave rešiti. Podjetje pri oblikovanju novih idej in rešitev ne sodeluje z nobenimi organizacijami (npr.: podjetji, raziskovalnimi inštituti, univerzami ipd.), temveč vsake toliko časa za nasvet povpraša samostojnega strokovnjaka.

### ***6.8.2 Inovacijski stroški***

Druga tema, ki smo jo obdelali, so bili inovacijski stroški. Pod to temo smo raziskovali, ali omenjeno podjetje dovolj vlaga v inoviranje. Pri inovacijskih stroških so nas zanimali predvsem



stroški za nakup strojev in opreme ter programske opreme, stroški za usposabljanje ter stroški za uvajanje inovacij na trgu.

Ugotovili smo, da omenjeno podjetje dovolj vlaga v inoviranje, in sicer nekaj odstotkov celotnega prihodka namenijo za inovacijsko dejavnost, odvisno od leta. Včasih tudi podjetje ne nameni nič. Glede na konkurenco omenjeno podjetje bistveno več vlaga v razvoj inovacij, in sicer približno 5–10 % prometa, odvisno od leta. Največ vlaga v nakup strojev in opreme ter programske opreme. Ugotovili smo tudi, da vodstvo ustrezno zagotavlja vire za inoviranje. Ključni viri za kritje stroškov inovacijske dejavnosti so iz tekočega poslovanja, EU projekti, razpisi, vavčerji itd.

### **6.8.3 Motiviranje zaposlenih**

Zadnja tema, ki smo jo obdelali, pa je bilo motiviranje zaposlenih oziroma sistem materialnega in nematerialnega nagrajevanja zaposlenih. Pod to temo smo raziskovali, katere načine podjetje uporablja za nagrajevanje zaposlenih ter po kakšnih pravilih nagrajujejo zaposlene.

Iz intervjujev smo ugotovili, da podjetje za motiviranje zaposlenih uporablja tako denarne kot nenedenarne nagrade. Pravila, po katerih nagrajujejo zaposlene, so bolj kot ne splošna pravila. Če zaposleni delajo dodatne ure, jih nagradijo denarno, če zaposleni odpravijo težko težavo, jih ustno pohvalijo, če zaposleni dobro delajo, jih pohvalijo itd. Podjetje inovativnost spodbuja tako, da zaposlenim da dodatek k plačilu, jih pošlje na tečaje za nadgraditev znanja ter jih ustno pohvali. Vodstvo daje prednost motiviranju inovativnosti tima, saj so vsi zaposleni v podjetju kot ekipa, ki ves čas deluje skupaj, posameznik pa lahko samo prispeva k posameznemu delu v timu. Ugotovili smo tudi, da vodstvo spodbuja inovativnost preko nagrajevanje zaposlenih, in sicer tako, da zaposlene pohvali. Nekaj zaposlenih pa dobi dodatek k plačilu.

### **6.8.4 Dodatni vprašanja**

Na koncu smo jim zastavili še dve dodatni vprašanji, in sicer:

- Kako izboljšati stanje inoviranja?
- Kako izboljšati motiviranje zaposlenih?

Iz intervjujev smo razbrali, da mora podjetje za izboljšanje inoviranja izboljšati komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi ter jih seznaniti s cilji in željami podjetja. Da bi izboljšali stanje inoviranja, bi podjetje potrebovalo dobra sredstva, s katerimi bi inovacijo popeljali na trg in s tem podjetje ne bi tvegalo. Razbrali smo tudi, da mora podjetje za izboljšanje motiviranja zaposlenih večkrat pohvaliti posameznike, ki redno prispevajo k izboljšanju delovanja podjetja ter da bi bila večina zaposlenih motivirana tako, da bi dobila dodatek k rednemu plačilu.

### *Metoda navzkrižne analize*

Ko smo končali z metodo zgoščevanja pomena, smo uporabili drugo metodo, in sicer metodo navzkrižne analize. S to analizo smo odgovore udeležencev povezali na isto vprašanje v posamezne teme. Tem temam smo dodali povzetek odgovorov intervjuvancev. Spodnje točke prikazujejo, kako smo v raziskavi uporabili metodo navzkrižne analize. Odgovore, ki so se največkrat ponovili, smo razvrstili v teme in jim pripisali povzetek odgovorov intervjuvanih oseb.

Jasni inovacijski cilji – Podjetje ima jasne inovacijske cilje, in sicer postati vodilni na trgu, uvajati nove izdelke ali storitve (kot so proizvodnja aluminijastega stavbnega pohištva, razvijanje tehnologij, razširitev proizvodnega procesa – lakirnica prašnega barvanja aluminija). Cilji podjetja so tudi zagotoviti kakovostne izdelke ter s tem zadovoljiti stalne in potencialne stranke. Zaposleni jasno poznajo cilje podjetja in svoje cilje. Cilj zaposlenih je narediti čim bolj kakovosten izdelek. Kakovost in zadovoljstvo strank sta na prvem mestu v podjetju.

Zbiranje idej – Za zbiranje idej podjetje uporablja metodo, ki se imenuje brainstorming. Vodstvo, zaposleni v pisarnah ter merilci se enkrat na mesec zberejo in vsak pove, kje je naletel na težavo, nato pa skušajo skupaj najti ustrezen način, da te težave odpravijo. Seveda podjetje tudi sprejema nove predloge, kadar spremlja trg na področju materiala in gradnje tega, in upošteva želje strank.

Vodstvo podjetja in tehnologija – Največjo težo pri inoviranju podjetja ima predvsem vodstvo in tudi tehnologija.

Vrednost naložb – V primerjavi s konkurenco omenjeno podjetje bistveno več vlaga, in sicer v nakup strojev in opreme ter programske opreme.

Viri za inoviranje – Vodstvo ustrezno zagotavlja vire za inoviranje. Ključni viri za kritje stroškov inovacijske dejavnosti so predvsem iz tekočega poslovanja, EU projekti, razpisi ter vavčerji.

Motiviranje tima – Vodstvo daje prednost motiviranju tima, saj so v podjetju kot ekipa, ki skupaj deluje.

Nagrajevanje zaposlenih – Vodstvo spodbuja inovativnost preko nagrajevanja zaposlenih, in sicer uporablja bolj nedenarno nagrajevanje, kot so ustne ter pisne pohvale.

## **6.9 Ugotovitve raziskovanja**

Z izvedeno raziskavo smo želeli odgovoriti na zastavljeni vprašanji:

- RV1: Kakšno je stanje podjetja na področju inoviranja?
- RV2: Kako izboljšati stanje inoviranja v podjetju?

## *RV1*

Odgovore na prvo raziskovalno vprašanje smo dobili iz naslednjih tem, ki sta bili v intervjuju: strateški vidiki spodbujanja inovativnosti ter inovacijski stroški.

Stanje na področju inoviranja v omenjenem podjetju je pozitivno, saj podjetje uspešno deluje na tem področju. Podjetje ves čas prilagaja svojo strategijo velikosti podjetja ter kakovosti izdelkov. Podjetje redno spremlja trg, še posebej glede novih materialov, ki jih uporablja za izdelavo in montažo stavbnega pohištva. Podjetje razvija različne inovacije, in sicer prevladujejo naslednje: da starejše izdelke nadgradijo, uporabljajo nove pristope k montaži izdelkov (novi materiali na trgu), uvajajo nove storitve, in sicer razširitev proizvodnega procesa – naredili so lakirnico, v kateri prašno barvajo aluminij. Nova inovacija, ki jo razvijajo ter dopolnjujejo že šest let, pa je aplikacija Wintech. Ta aplikacija bo nadomestila njihov stari program, Adulo. V njem podjetje pripravlja ponudbe za stranke, naloge za proizvodnjo, arhiv izdelkov ipd. Nova aplikacija bo lažja in hitrejša za uporabo tako za zaposlene kot za stranke. Zaposlenim bo olajšala pripravo ponudb, saj je program Adulo bolj zahteve za uporabo. Nova aplikacija bo stalnim ter potencialnim strankam omogočala, da si bodo same izdelale ponudbo za okna, vrata, rulete ipd. Stranka si bo lahko sama izdelala ponudbo tako, da bo po korakih določila, koliko oken ali vrat potrebuje, kakšne oblike ter barve želi, kakšne bodo kljuke itd. Ko bo stranka oddala ponudbo, bo ta prišla na elektronski naslov podjetja in hkrati h komercialistu. Ker je motiviranje sestavni del inoviranja, smo v raziskavi ugotovili, da podjetje zaposlene motivira na naslednje načine. Uporablja ustne in pisne pohvale, dodatke k plačilu, usposabljanje zaposlenih, motivacijske govore, prenašanje večje odgovornosti na zaposlene.

## *RV2*

Delne podatke za drugo raziskovalno vprašanje smo dobili iz dodatnih vprašanj, ki smo jih na koncu intervjuja postavili intervjuvancu. S podatki iz strokovne literature pa smo morali odgovor na vprašanje še dopolniti.

Iz intervjujev smo razbrali, da mora podjetje za izboljšanje stanja inoviranja izboljšati komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi. Zaposlene mora podjetje redno obveščati o delovanju podjetja, o težavah, s katerimi se soočajo vsak dan, ter jih seznaniti z jasnimi cilji in željami podjetja.

Menimo, da mora biti podjetje za izboljšanje stanja inoviranja pripravljeno na odprto inoviranje. »Odprto inoviranje je drugačna pot za pridobivanje idej, saj ideje prihajajo od drugih ljudi, organizacij, inštitutov in ne od zaposlenih v podjetju. Podjetje mora biti pripravljeno odpirati svoj proces proizvodnje in razvoja izdelkov z željo pridobitve idej zunaj podjetja. Ideje lahko dobi od dobaviteljev, kupcev, individualnih izumiteljev in univerzitetnih laboratorijev. Ti iščejo poti za prenos vodenja aktivnosti za razvoj inovacij k mrežam dobaviteljev in

samostojnih strokovnjakov, ki bi sodelovali drug z drugim ter s tem soustvarjali proizvode in storitve« (Bughin, Chui in Johnsons, 2008, 23–29).

## 6.10 Predlogi in priporočila

Podjetje PVC Nagode, d. o. o. je zelo uspešno podjetje v proizvodni industriji. V Sloveniji so zelo konkurenčni na področju stavbnega pohištva ter prašnega barvanja aluminija. Stranke so zelo zadovoljne z montažo in njihovimi izdelki zaradi kakovosti, ki jo ves čas nadgrajujejo. Predloge in priporočila smo tudi poslali podjetju.

Da bi podjetje izboljšalo stanje inoviranja, predlagamo naslednje: ker se inovacija začne z dobro idejo, podjetju predlagamo, da vodstvo začne zaposlenim postavljati takšna vprašanja, da bodo začeli razmišljati. Bolj kot bo vprašanje zanimivo, se pravi kot izziv, bolj bodo zaposleni začeli razmišljati in tako se bodo porodile nove ideje. Predlagamo tudi, da vodstvo pove, kakšne želje in cilje ima, saj bodo tako zaposleni jasno vedeli, h kateremu cilju morajo stremeti. To pomeni, da mora vodstvo ves čas komunicirati s svojimi zaposlenimi, da bodo vedeli, s katerimi težavami se vodstvo sooča vsak dan. Več kot bodo komunicirali med sabo, več težav bodo hkrati rešili. Predlagamo tudi, da podjetje ustvari ustvarjalno okolje, npr. da naredi en prostor, ki bo kreativen in kjer se bodo zaposleni v času malice zadrževali in razmišljali o novih idejah za podjetje. Za konec pa jim predlagamo še, da na spletni strani podjetja naredijo mesto, kjer bodo stranke lahko izrazile mnenje o proizvodih ali storitvah podjetja PVC Nagode. Tako bo podjetje dobilo povratno informacijo, kako še izboljšati proizvode ali storitve.

Glede izboljšanja motiviranja zaposlenih pa jim predlagamo naslednje: nederarne nagrade za delo, uspehe in znanja (pisne ali ustne pohvale), dodatek k plačilu za najbolj marljivega zaposlenega, poudarjanje uspehov in uspešnih sodelavcev, izvajanje motivacijskih govorov zaposlenim vsaj enkrat na teden, spodbujanje, opogumljanje in navdihovanje, zagotavljanje pozitivnega zgleda sodelavcem, usmerjanje k doseganju ciljev in načrtov, izkazovanje zaupanja v sposobnosti zaposlenih, prenos lastnih znanj in izkušenj na sodelavce, prenos nekaterih lastnih odgovornosti na sodelavce, informiranje zaposlenih o delu, organizaciji in ciljih itd.

Podjetju smo tudi poslali dane predloge in priporočila. Odgovorili so tako:

*Najprej se zahvaljujemo za vse predloge in priporočila, ki ste nam jih poslali. Vse predloge bomo natančno proučili in jih v neki meri postopoma začeli uvajati v naš proces. Seveda vseh predlogov ne bomo mogli uvesti, kot je npr. ustvarjalno okolje, saj podjetje nima prostora za ta prostor in tudi naši zaposleni se ne zadržujejo v podjetju po končanem delavniku, ampak gredo domov.*

*Predlogi, ki jih bomo zagotovo začeli postopoma uvajati, so:*

- *Boljša komunikacija med vodstvom in zaposlenimi: se bomo trudili, da zaposlene redno obveščamo o poslovanju podjetja, o težavah, s katerimi se vsakodnevno srečujemo, o uspešnih poslovnih dogodkih podjetja, o spreminjanju načinu dela.*
- *Vodstvo pove jasne cilje in želje: zaposleni bodo seznanjeni z željami in cilji, ki si jih vodstvo zastavlja.*
- *Na spletni strani podjetja narediti mesto, kjer stranke izrazijo svoje želje ali mnenja o proizvodih in storitvah: to nam bo prišlo zelo prav, saj bomo dobili konkretne povratne informacije, kaj je stranki všeč in kaj ne ter kaj si še želijo od naših storitev. Tako bomo prilagajali oziroma izboljšali naše proizvode in storitve.*
- *Motivacijski govori: tako kot ste nam predlagali, jih bomo izvajali enkrat tedensko. Zaposlene bomo skušali čim bolj motivirati, spodbujati pri delu, nagrajevati itd.*

## 7 SKLEP

Inovativnost predstavlja pomemben mehanizem, ki omogoča rast in obnovo podjetja. Kljub temu lahko trdimo, da je inovativnost še vedno področje, ki ne dobi dovolj pozornosti. Še vedno se veliko podjetij ne odloči za inoviranje, saj se bojijo tveganja, ki pride zraven. Številni tudi ne vedo, kako se inoviranja sploh lotiti ter ponekod je premalo virov, ki bi omogočali inoviranje v podjetju. Zato mora imeti podjetje dovolj prihodka iz tekočega poslovanja, da lahko vlaga v razvoj inovacij.

Če želimo uspešno uvesti inoviranje v podjetje, moramo imeti jasne inovacijske cilje, prilagajati strategijo podjetja, imeti sredstva oziroma vire za podpiranje stroškov inoviranja, spremljati trg ter konkurenco in nazadnje imeti še motivirane zaposlene, ki delujejo kot ekipa v podjetju. Ker je motiviranje sestavni del inoviranja, se mu ne moremo kar tako izogniti. Zaposleni morajo vedeti, kateri so inovacijski cilji podjetja ter kaj so njihovi cilji. Brez jasnih ciljev je namreč težko doseči zastavljene cilje podjetja, če zaposleni ne stremijo k enakim ciljem, saj v tem primeru podjetje in zaposleni ne delujejo kot celota. Vodja mora poznati različne načine motiviranja, kot so na primer denarne in nedenarne nagrade. Brez ustreznega načina motiviranja podjetje ne more uvajati inovacij, saj zaposleni niso motivirani za iskanje novih idej ali rešitev za težave, ki nastanejo med poslovanjem podjetja.

Namen zaključne projektne naloge je dosežen. Raziskali, analizirali ter opredelili smo stanje inoviranja in nagrajevanja zaposlenih v izbranem slovenskem podjetju, PVC Nagode, d. o. o., ki deluje in posluje v proizvodni industriji. Na osnovi pridobljenih rezultatov raziskovanja smo skušali na določenih področjih, kjer smo opazili, da bi bila dejstva lahko še izboljšana, podati tudi nekaj priporočil oziroma smo poskrbeli za nadaljnji razvoj in poslovno prakso proučevanega podjetja. Doseženi so bili tudi cilji zaključne projektne naloge, ki smo si jih zadali v uvodu.

Z izvedeno raziskavo smo ugotovili, da omenjeno podjetje uspešno deluje na področju inoviranja, saj strategijo podjetja ves čas prilagaja svoji velikosti. Prilagaja jo predvsem glede kakovosti, saj podjetje stremi h kakovosti izdelkov in posledično k zadovoljstvu strank. Podjetje redno spremlja trg, še posebej glede novih materialov, ki jih uporablja za izdelavo in montažo stavbnega pohištva. Podjetje razvija različne inovacije, in sicer prevladujejo naslednje: da starejše izdelke nadgradijo, uporabljajo nove pristope k montaži izdelkov (novi materiali na trgu), uvajajo nove storitve, in sicer razširitev proizvodnega procesa – naredili so lakirnico, v kateri prašno barvajo aluminij. Nova inovacija, ki jo razvijajo ter dopolnjujejo že šest let, pa je aplikacija Wintech. Raziskava je pokazala, da omenjeni sestanki, kjer zaposleni in vodje naletijo na težave, posledično vodi k ustvarjalnemu razmišljanju vseh zaposlenih in tako pridejo do novih predlogov za izboljšave. Ugotovili smo tudi, da je podjetje primerno za odprto inoviranje, saj so do zdaj ideje za inoviranje zbirali le znotraj podjetja. To bi podjetju PVC Nagode pomagalo, da bi dobilo ideje še od drugih virov, kot so npr. dobavitelji, kupci, inštituti ter samostojni strokovnjaki. S tem bi razširili svojo proizvodnjo izdelkov ali storitev ter tako

postali vodilni na trgu stavbnega pohištva. Ugotovili smo tudi, da mora podjetje za izboljšanje motivacije zaposlenih izboljšati komunikacijo s svojimi zaposlenimi. Redno jih mora obveščati, kaj se v podjetju dogaja. Raziskava pa je pokazala tudi, da so glavni motivatorji za zaposlene denar in pohvale posameznika. Denar ima velik vpliv na posameznika, zato je to glavni način, kako izboljšati motiviranje zaposlenih. Zato je pomembno, da podjetje razmišlja tudi o drugih možnih oblikah za spodbujanje inovativnosti, kot so lahko razne nagrade, priznanja in izrekanje pohval.

Da bi podjetje dalo dober zgled, vzpostavilo boljšo komunikacijo ter zajelo širše sodelovanje zaposlenih, mora k reševanju vseh težav, s katerimi se sooča dnevno, pristopiti aktivno. Tako bo pridobilo boljšo organizacijsko klimo ter zaupanje svojih zaposlenih, kar posledično pripomore k večji ustvarjalnosti oziroma inovativnosti.

## LITERATURA

- Ahmed, Pervaiz K. 1998. Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management* 1 (1): 30–43.
- Bettis, Richard A. in Michael A. Hitt. 1995. The new competitive landscape. *Strategic Management Journal* 16 (S1): 7–19.
- Boal, Kimberly B. in Robert Hooijberg. 2000. Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly* 11 (4): 515–549.
- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Zbirka Manager.
- Bughin, Jacques, Michael Chui in Brad Johnsons. 2008. The next step in open innovation. *McKinsey on Business Technology* 4 (6): 1–8.
- Child, John. 1997. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies* 18 (1): 43–76.
- D'Aveni, Richard. 1994. *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: The Free Press.
- Eisenhardt, Kathleen M. in Donald N. Sull. 2001. Strategy as simple rules. *Harvard Business Review* 79 (1): 106–119.
- Fatur, Peter in Borut Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Ilič, Branko. 2002. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39 (6): 935–951.
- Jensen, Morten Berg, Björn Johnson, Edward Lorenz in Bengt-Åke Lundvall. 2007. Forms of knowledge and modes of innovation. V *The Learning Economy and the Economics of Hope, ur. Bengt-Åke Lundvall*, 155–183. London: Anthem Press.
- Jontez, Tadej. 2012. *Invencije, inovativnost in inovacijska kreativnost*. <https://eudace.eu/knjiznica/clanki/2013022513591472/> (12. 2. 2021).
- Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment: priročnik za velika in mala podjetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Likar, Borut. 2002. *Uspeti z idejo. Tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo
- Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
- Likar, Borut. 2014. *O inovativnosti slovenske predelovalne in izbranih storitvenih dejavnosti*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-170-0.pdf>
- London, Calvin in Kim Higgot, Kim. 1997. *An employee reward and recognition process*. Australia: The TQM Magazine.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Ljubljana: Založba poslovne literature.
- Mihalič, Renata. 2010. *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.



- Miles, Raymond, Charles C. Snow, John A. Mathews, Grant Miles in Henry J. Coleman. 1997. Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form. Academy of Management Executive. *Academy of Management Perspectives* 11 (4): 7–20.
- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. 2020. *Inovativnost v podjetjih*. <https://www.gov.si/teme/inovativnost-v-podjetjih/> (3. 5. 2021).
- Mulej, Matjaž in Zdenka Ženko. 2002. *Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Podobnik, Nika. 2009. *Notranje organizacijske spodbude za inovativnost v podjetjih*. <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/podobnik-nika.pdf> (28. 5. 2021).
- Porter, Michael E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- PVC Nagode. B. 1. Vstopna stran. <https://www.pvcnagode.si/> (23. 5. 2021).
- Rangus, Kaja. 2010. *Odprto inoviranje v Sloveniji*. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/rangus421-B.pdf> (24. 4. 2021).
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija – Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Tidd, Joe, John Bessant in Keith Pavitt. 2001. *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd
- Urbanek, David. 2016. *Ključni dejavniki spodbujanja inovativnosti zaposlenih*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Vera, Dusya in Mary Crossan. 2004. Strategic leadership and organizational learning. *The Academy of Management Review* 29 (2): 222–240.
- Volberda, Henk W. 1998. *Building the flexible firm*. Oxford: Oxford University Press.



## **PRILOGE**

- Priloga 1 Prošnja za sodelovanje
- Priloga 2 Vprašalnik delno strukturiranega intervjuja (120 min)



**Zadeva: Prošnja za sodelovanje v kvalitativni raziskavi na temo spodbujanja inoviranja in sistema materialnega in nematerialnega nagrajevanja zaposlenih**

Spoštovani,

na Fakulteti za management v Kopru pod mentorstvom prof. dr. Boruta Likarja pripravljam diplomsko delo z naslovom Spodbujanje inoviranja v proizvodnem podjetju.

Za namen empiričnega preverjanja teoretičnih izhodišč bom v podjetju PVC Nagode, d. o. o. opravila strokovne intervjuje z generalnim ter tehničnim direktorjem, vodjo komerciale, vodjo tehnologije ter na koncu še z vodjo delavnice. Diplomsko delo bo obravnavalo strateške vidike spodbujanja inovativnosti, inovacijske stroške ter motiviranje zaposlenih.

Na Vas se obračam s prošnjo po pripravi delno strukturiranega intervjuja.

Z analizo bo na koncu podjetje seznanjeno, raziskava pa bo potekala izključno v znanstvene namene. Rezultate analize bom delila s sodelujočim podjetjem, kar je nedvomno koristno, saj bo na ta način podjetje pridobilo nov uvid na področju inoviranja, nove predloge za izboljšave na področju inoviranja ter motiviranja zaposlenih, ki jih bo lahko uspešno koristilo tudi v praksi.

Pogovor Vam bo vzel uro in pol do dve uri vašega časa.

Sodelovanje z vašim podjetjem bi me zelo veselilo, zato vas v pričakovanju pozitivnega odziva lepo pozdravljam.

Julija Kampijut



### **Strateški vidiki spodbujanja inovativnosti**

1. Opišite glavne točke Vašega poslanstva in vizije, ki spodbujajo in krepijo inovativno kulturo in inovativnost v podjetju?
2. Kako bi opisali Vašo strategijo inoviranja?
3. Ali ima podjetje jasne inovacijske cilje (npr.: postati vodilni na trgu, uvajati nove izdelke ali storitve, optimizirati obstoječe procese, povečati učinkovitost, izboljšati obstoječe izdelke ali storitve, povečati stopnjo zaposlenih ipd.)?
4. Ali zaposleni jasno poznajo cilje podjetja in svoje cilje?
5. Kakšne načine podjetje uporablja za sprejemanje novih idej?
6. Kateri del notranje strukture podjetja ima največjo težo pri inoviranju podjetja? Je to vodstvo podjetja, razvojni tim, marketinški oddelek, drugi oddelki?
7. Ali pri oblikovanju novih idej in rešitev sodelujete (formalno/neformalno) z organizacijami (npr.: podjetji, raziskovalnimi inštituti, univerzami, samostojnimi strokovnjaki itd.)?
8. Katere vrste inovacij razvijate in katere prevladujejo? Ali gre za inovativne izdelke, storitve, procese, organizacijske, marketinške inovacije oziroma kaj drugega?

### **Inovacijski stroški**

1. Kolikšen odstotek celotnega prihodka namenite za inovacijsko dejavnost?
2. Ali bi lahko ocenili povprečno vrednost naložb v razvoj inovacij (stroški, povezani z razvojem in uvedbo inovacij – stroški za nakup strojev in opreme ter programske opreme, stroški za usposabljanje, stroški za razvoj inovacij, stroški za uvajanje inovacij na tržišču)? Pri tem mislimo delež vseh prihodkov v % oziroma vrednost naložb v primerjavi s konkurenco (možni odgovori: bistveno manj, manj, podobno, več, bistveno več).
3. Ali vodstvo ustrezno zagotavlja vire za inoviranje?
4. Kateri so ključni viri za kritje stroškov inovacijske dejavnosti (npr.: iz tekočega poslovanja, domači in projekti EU, zadolževanje itd.)?

### **Motiviranje zaposlenih**

1. Kako v podjetju spodbujate inovativnost (nagrajevanje, napredovanje, omogočanje študija itd.)?
2. Kako v podjetju spodbujate inovativno kulturo (nagrajevanje, napredovanje, omogočanje študija, izredni dopusti itd.)?
3. Čemu vodstvo daje prednost, motiviranju inovativnosti posameznika ali timov?
4. Ali vodstvo spodbuja inovativnost preko nagrajevanja zaposlenih?

### **Za konec**

1. Kako izboljšati stanje inoviranja?
2. Kako izboljšati motiviranje zaposlenih?