

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

NAGRAJEVANJE SPLOŠNIH INOVACIJ
KOT MOTIVACIJSKI FAKTOR

TJAŠA FAJT

MENTOR
DR. BORUT LIKAR

KOPER, 2007

POVZETEK

V današnjem času globalizacije je inovativnost podjetij eden ključnih dejavnikov uspeha. Tega se zaveda tudi Iskra Avtoelektrika, saj je inovativnost zapisana v njenem poslanstvu, viziji in vrednotah. Da bi pospešili inovativnost, so leta 2000 v podjetju pripravili sistem Iskrica, ki vsakemu zaposlenemu (ne le zaposlenim v oddelku R&R) omogoča, da odda svoj koristen predlog. Za oddani predlog so zaposleni v Iskri Avtoelektriki v primerjavi z ostalimi slovenskimi podjetji (npr. Revoz, Gorenje, Cimos) bolj denarno nagrajeni, a število predlogov je manjše. Tako lahko sklepamo, da ni le materialno nagrajevanje tisto, ki zaposlene motivira pri oddaji. Sistem inoviranja obravnava Pravilnik o inoviranju, ki je nastal na podlagi zakonov, ki zajemajo področje inovativnosti. Zaposleni pravijo, da se zavedajo pomena inovativnosti ter da je za slabe rezultate krivo vodstvo, ki jih ne motivira dovolj. Inovativnost je torej naloga vseh zaposlenih, vodstvo pa je tisto, ki mora zaposlene ustrezno motivirati in ne le čakati križem rok, da zaposleni oddajajo predloge sami od sebe. Inovativnost pa zavira tudi država, ki bi morala za dvig inovativnosti v družbi sprejeti ustrezno zakonodajo.

Ključne besede: inovacije, nagrajevanje, motivacija, motivacijski dejavniki

ABSTRACT

In the time of globalization the innovation of companies is one of key factors for success. The innovation in Iskra Avtoelektrika has become the firm's vision, mission and the main value. To increase the innovation they introduced in 2000 a system named ISKRICA, which encourages individual employee (not only employees of R&R) to forward useful suggestions for improvements. The employees of IAE are much more rewarded for giving suggestions than employees in other Slovene companies (such as Revoz, Gorenje, Cimos ...), however they propose less improvement. Evidently, the monetary methods that the company uses to motivate its employees have little value. The system of innovation is based upon Legislation and Regulations on innovation. The employees affirm the importance of innovation but they blame the management for bad results and lack of motivation. Innovation is everyone's task. The management must motivate the employees and can not just expect people to give suggestions for improvements. On the other hand it is the government who should encourage innovation with effective regulations.

Key words: innovations, rewarding, motivation, motivational factors

UDK 658.3:331.2(043.2)



VSEBINA

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 1.1 | Opredelitev problema | 1 |
| 1.2 | Smoter in cilji dela..... | 1 |
| 1.3 | Predvidene metode dela..... | 2 |
| 1.4 | Predvidene omejitve | 2 |
| 2 | Predstavitev podjetja | 5 |
| 2.1 | Poslanstvo | 6 |
| 2.2 | Vizija koncerna Iskra Avtoelektrika, d. d..... | 6 |
| 2.3 | Vrednote Iskre Avtoelektrike, d. d. | 7 |
| 2.4 | Organiziranost Iskre Avtoelektrike, d. d. | 7 |
| 3 | Inovativna dejavnost v Iskri Avtoelektriki, d. d. | 9 |
| 3.1 | Primerjava Iskrinega sistema inoviranja na podlagi statističnih podatkov iz leta 2005 glede na pretekla leta | 10 |
| 3.2 | Primerjava IAE s slovenskimi in evropskimi podjetji..... | 12 |
| 3.3 | Primerjava Iskra Avtoelektrika, d. d./Gorenje, d. d./Revoz, d. d./Cimos, d. d. | 13 |
| 3.3.1 | Gorenje, d. d. | 13 |
| 3.3.2 | Revoz, d. d..... | 15 |
| 3.3.3 | Cimos, d. d..... | 17 |
| 4 | Pravilnik IAE o inovacijah ustvarjenih v delovnem razmerju | 19 |
| 4.1 | Pravilnik o inoviranju | 19 |
| 4.2 | Prednosti in slabosti..... | 22 |
| 5 | Zakon in pravilnik RS | 25 |
| 5.1 | Zakon o industrijski lastnini | 25 |
| 5.2 | Zakon o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja..... | 26 |
| 5.3 | Pravilnik o nagradah za inovacije, ustvarjene v delovnem razmerju | 26 |
| 5.4 | Zakon o dohodku iz zaposlitve..... | 27 |
| 6 | Vzroki za nizko stopnjo ustvarjalnosti | 29 |
| 6.1 | Opredelitev problema in ciljev raziskave | 29 |
| 6.2 | Viri podatkov | 29 |
| 6.3 | Raziskovalna metoda | 29 |
| 6.4 | Raziskovalni inštrument | 30 |
| 6.5 | Omejitve in možne napake pri raziskavi | 30 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 6.6 | Rezultati raziskave..... | 31 |
| 6.7 | Splošne ugotovitve | 34 |
| 7 | Ugotovitve in priporočila | 37 |
| 7.1 | Nagrajevanje in motivacija..... | 37 |
| 7.2 | Vodstvo in motivacija..... | 40 |
| 7.3 | Država kot motivator | 41 |
| 8 | Sklep..... | 43 |
| | Literatura | 45 |
| | Priloge | 47 |

SLIKE

| | | |
|-----------|---|----|
| Slika 2.1 | Fotografija Iskre Avtoelektrike, d. d. iz ptičje perspektive. | 5 |
| Slika 2.3 | Slike izdelkov proizvedenih v Iskri Avtoelektriki, d. d. | 6 |
| Slika 2.4 | Model makroorganiziranosti podjetja Iskra Avtoelektrika, d. d. | 7 |
| Slika 3.1 | Število podanih koristnih predlogov | 10 |
| Slika 3.2 | Število uvedenih Iskric v proizvodnjo | 11 |
| Slika 3.3 | Število dni potrebnih za obravnavo iskrice | 11 |
| Slika 3.4 | Izračunan inovativni prihranek / izplačane nagrade | 12 |
| Slika 6.1 | Zavzetost in ustvarjalnost | 31 |
| Slika 6.2 | Motivacija in ustvarjalno delo | 32 |
| Slika 6.3 | Vodenje | 33 |
| Slika 6.4 | Število podanih koristnih predlogov | 34 |

TABELE

| | | |
|------------|--|----|
| Tabela 4.1 | Akontacije | 21 |
| Tabela 4.2 | Izračun končne nagrade glede na ULIP | 21 |
| Tabela 4.3 | Akontacija za pripravo dokumentacije v evrih | 22 |

KRAJŠAVE

| | |
|--------|---|
| DN | diplomska naloga |
| EU | Evropska unija |
| EUR | evro |
| FM | Fakulteta za management Koper |
| IAE | Iskra Avtoelektrika, d. d. |
| KP | koristni predlog |
| OE | organizacijska enota |
| ODE | organizacijsko-delovna enota |
| PLIP | predviden letno invencijsko-inovacijski prihranek |
| PNIUDR | Pravilnik o nagradah za inovacije, ustvarjene v delovnem razmerju |
| TiNS | tvoje inovacije napredek sistema |
| ULIP | ustvarjen letno invencijsko-inovacijski prihranek |
| ZASP | Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah |
| ZIL | Zakon o industrijski lastnini |
| ZPILDR | Zakon o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja |

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

Inovativnost je za vsako podjetje eden ključnih dejavnikov uspeha (Likar et al. 2002, 75). Inovacijsko dejavnost v proizvodnem podjetju lahko v grobem razdelimo v dva sklopa. Prvi obsega vse inovacijske aktivnosti v razvojno usmerjenih oddelkih. Tu gre za inovatorje, ki so v podjetju zaposleni tako, da ustvarjajo novosti. Njihove inovacije podjetju zagotavljajo osnovo za obstoj in njegovo temeljno konkurenčno prednost (Likar et al. 2002, 76). Drugi sklop, ki vse bolj pridobiva veljavo tudi v slovenskih podjetjih, pa so neprofesionalne izboljšave, tiste, v katere se vključujejo vsi zaposleni, z vseh ravni organizacije in iz vseh oddelkov. Tu gre praviloma za male koristne predloge. To so drobne pobude zaposlenih za izboljšanje delovnega okolja, za večjo kakovost izdelka, prihranek materiala, čistejše okolje, skrb za kupca in podobno. Z njimi želi podjetje izkoristiti ustvarjalne potencialne, pa tudi znanje in izkušnje vseh zaposlenih, ne le tistih, ki jim je ustvarjalnost poklic. Mali koristi predlogi ne povzročijo skokovitega napredka, vendar lahko, če so primerno vzpodbujeni in vodeni, pomembno vplivajo na konkurenčno in poslovno uspešnost podjetja (Likar et al. 2002, 77). Tega se zaveda tudi Iskra Avtoelektika, d. d. iz Šempetra pri Gorici, saj je inovativnost zapisana v njenem poslanstvu, viziji in vrednotah. V izbrani organizaciji je vzpostavljen določen sistem inoviranja, ki vsakemu zaposlenemu omogoča, da s svojim »malim koristnim predlogom« prispeva k večji konkurenčnosti in uspešnosti podjetja in je za to tudi denarno nagrajen.

Iz statističnih podatkov lahko sklepamo, da Iskra med slovenskimi podjetji, kot so npr.: Gorenje, Revoz, Cimos ..., na podoben način nagrajuje splošne oziroma neprofesionalne inovacije. Denarne nagrade v Iskri Avtoelektriki, d. d. so v primerjavi z ostalimi podjetji najvišje, a delež predlogov na zaposlenega zaostaja. Tako lahko sklepamo, da za zaposlene denar oz. materialna vzpodbuda oz. finančno nagrajevanje ni tisto, kar jih motivira pri oddaji predlogov.

1.2 Smoter in cilji dela

Kaj je narobe s tem sistemom oziroma kaj manjka, da bi dosegli večjo zavezanost in s tem v večjem številu oddajali zamisli? Ali je kaj narobe z vodstvom, s pravilnikom o inoviranju, v pravilnikih in zakonih, ki jih predpisuje država? Ali na rezultat vpliva tudi sprememba obdavčitve »denarnih« predlogov? Na kakšen način bi lahko zaposlene drugače motivirali?

Moj cilj je s pomočjo literature, delno pa tudi iz izkušenj iz prakse celovito proučiti IAE sistem nagrajevanja malih koristnih predlogov in tako dobiti odgovore na postavljena vprašanja; poiskati vzroke za to, da Iskra zaostaja za ostalimi slovenskimi podjetji v inovativni dejavnosti. Vzrok bom poizkušala najti na podlagi internih

statističnih podatkov, tržnih analiz, primerjala bom Iskro z uspešnejšimi domačimi podjetji in za mnenje povprašala zaposlene. Na podlagi dobljenih rezultatov bom poizkušala ugotoviti, kako bi lahko podjetje motiviralo zaposlene, da bi oddali več predlogov. Raziskala bom, kakšne »vrste« motivacije bi lahko uvedli poleg finančnega nagrajevanja in, če predstavlja oviro npr. pravilnik, ki zajema področje inovacij, kako bi ga lahko bolje prilagodili.

1.3 Predvidene metode dela

Namen te raziskave je uporabnost. S to raziskavo želim priti do ugotovitev in podati nekaj koristnih predlogov za spremembo obstoječega sistema, ki bodo v pomoč kadrovske službi v Iskri Avtoelektriki, d. d. Kadrovska služba oziroma direkcija ravnanja z ljudmi je namreč tista, ki skrbi za obravnavani sistem. V svoji raziskavi bom uporabila prilagodljiv oziroma fleksibilni načrt.

Raziskava bo temeljila na sekundarnih podatkih na podlagi statističnih podatkov podjetja in kvantitativnih – dokumenti podjetja (npr. pravilnik o inoviranju ...), administrativnih podatkih, predhodnih statistikah, podatkih ostalih podjetij ...

Zaradi kompleksnosti področij, ki jih naloga obravnava, sem izbrala več metod dela, ki so odvisne od obravnavane problematike. Podatke bom dobila na podlagi statistike in literature. Za mnenje o sedanjem sistemu nagrajevanja in podanih predlogih bom povprašala zaposlene v organizaciji, in sicer preko anket – osebnih, telefonskih in preko e-pošte. Za oddajo anket bom uporabila različne medije, zaradi lažje dostopnosti do zaposlenih in zato, da bom lahko pridobila čim več odgovorov na zastavljena vprašanja, od ljudi iz različnih poslovnih enot in z različnih ravni v podjetju. Menim, da bo tako raziskava veliko bolj konvertibilna. Osebno bom pristopila k ljudem, ki nimajo možnosti odgovoriti na vprašanja po elektronski pošti ali telefonu, elektronske medije pa bom uporabila pri zaposlenih na višjih položajih, in sicer zaradi težje dostopnosti.

Naloga v prvem delu temelji predvsem na analitičnem pregledu domače literature in dokumentacije iz podjetja o sedanjem sistemu inoviranja. Za obravnavo nekaterih tem bom uporabila metodo opazovanja, vpraševanja zaposlenih in analize dokumentov ter tako zbrala podatke in informacije o dejstvih, pojavih in procesih ter ugotavljala njihove medsebojne odnose. Osredotočila se bom na proces inoviranja, nagrajevanja splošnih inovacij, pravilnik o inoviranju, zakon, ki zajema obdavčitev splošnih predlogov ... V zadnjem delu bom obravnavala dobljene rezultate oziroma podala predloge o možnostih uporabe drugih načinov motiviranja zaposlenih za oddajo predlogov. Pri analizi in interpretaciji dobljenih rezultatov bom uporabila grafične prikaze.

1.4 Predvidene omejitve

Pri zaposlenih ne vidim težav pri zbiranju informacij, lahko se zatakne le pri ljudeh na višjih položajih, ki so težko dostopni. Upam, da ne bom imela večjih težav, saj me

zaposleni pri moji raziskavi podpirajo in so mi obljubili tudi pomoč, zlasti pri zagotavljanju sredstev.



2 PREDSTAVITEV PODJETJA

Iskra Avtoelektrika je bila ustanovljena leta 1960, ko je stekla prva proizvodnja avto-električnih izdelkov. Sledila so leta hitre rasti ob naglo naraščajočih potrebah domače avtomobilske industrije in ob uveljavljanju na tujih tržiščih. Hitro rast proizvodnje in prodaje je spremljal razvoj ostalih dejavnosti. Tako družba danes v celoti in samostojno obvladuje vse faze poslovnega procesa, od razvoja in proizvodnje do trženja. Lastne razvojne zmogljivosti so jim omogočile hitro dopolnjevanje in izpopolnjevanje proizvodnih programov. Iz skromnega izbora avto-električnih izdelkov na začetku se je razvil širok program, s katerim v celoti pokrivajo potrebe odjemalcev. Podjetje je od vsega začetka posvečalo posebno skrb kakovosti svojih proizvodov in storitev. Tako je prvo v svojem okolju pridobilo certifikat kakovosti na osnovi standarda ISO 9001.

Slika 2.1 Fotografija Iskre Avtoelektrike, d. d. iz ptičje perspektive.



Vir: Iskra Avtoelektrika 2006

Danes se podjetje Iskra Avtoelektrika, d. d. uvršča med večja slovenska podjetja, ki so po razpadu Jugoslavije, kjer so predhodno ustvarjali 70 odstotkov celotnih prihodkov, popolnoma uspela s prestrukturiranjem in osvojitvijo novih prodajnih trgov. Podjetje je organizirano kot delniška družba, katere delnice kotirajo na borzi, in spada med vidnejše evropske proizvajalce v svojem segmentu delovanja. Iskra Avtoelektrika, d. d. organizacijsko deluje kot koncern, v katerem poleg matične družbe delujejo še štiri odvisne družbe v Sloveniji in devet odvisnih družb v tujini (Italija, Nemčija, Velika Britanija, Francija, Bosna in Hercegovina, Iran, Kitajska in Brazilija). Več kot 99 % prihodkov ustvari z osnovnim asortimentom proizvodov na trgih Evropske unije, Severne Amerike in na drugih ekonomsko razvitih tržiščih.

Proizvodni program podjetja obsega:

- zaganjalnike za osebna vozila,
- zaganjalnike za motorna vozila,
- alternatorje,
- motorje za mobilno hidravliko,
- elektronsko komunitirane motorje,
- impulzne krmilnike.

Slika 2.2 Slike izdelkov proizvedenih v Iskri Avtoelektriki, d. d.



Vir: Iskra Avtoelektrika 2006

Glavni kupci so proizvajalci avtomobilov, traktorska industrija, proizvajalci hidravlike in elektrohidravničnih agregatov ter proizvajalci elektroviličarjev.

2.1 Poslanstvo

Koncern Iskra Avtoelektrika je priznan evropski proizvajalec, ki na razvitih trgih trži zaganjalnike in alternatorje za gospodarska vozila, širok izbor izdelkov za drugo vgradnjo, enosmerne motorje in krmilnike za mobilno hidravliko, elektromotorne pogonske sisteme, orodja, posebno opremo in dele, kot so: deli iz plastičnih mas, tlačni ulitki iz aluminija in hladno oblikovani jekleni deli.

Iskrine značilnosti so velika tržna in razvojna podpora strankam, hitra prilagodljivost proizvodnje in odzivnost z dobavami na zahteve strank za poljubno velike serije. Strankam hočejo biti prednostni dobavitelj, ki je razpoznaven po zadovoljevanju in preseganju njihovih zahtev po kakovosti ter po poslovni odličnosti.

2.2 Vizija koncerna Iskra Avtoelektrika, d. d.

Vizija družbe je biti med vodilnimi svetovnimi proizvajalci enosmernih motorjev in krmilnikov za mobilno hidravliko ter drugih elektromotornih pogonskih sistemov, pomembnejši proizvajalec zaganjalnikov in alternatorje za gospodarska vozila, priznan proizvajalec izbranih tehnologij: plastični deli, hladno oblikovani jekleni deli, tlačni ulitki iz aluminija, orodja in posebna oprema.

S ponudbo inovativnih in kakovostnih izdelkov na ciljnih trgih bodo stalno povečevali primerjalne prednosti ter s tem zagotavljali rast koncerna, ustvarjali dobiček in povečevali donosnost kapitala.

Vizijo bodo uresničevali vsi zaposleni z ustvarjalnim sodelovanjem in s stalnim izboljšavami, s sklepanjem partnerskih povezav, s podporo lastnikov ter z izgrajevanjem sistema celovitega upravljanja kakovosti in poslovne odličnosti.

Načrti so zahtevni, a uresničljivi. Globalizacija gospodarstva in še posebno avtomobilske panoge terja od Iskre Avtoelektrike, da tem trendom sledi. Z velikimi vlaganji v globalizacijo poslovanja in inovativnost ostajajo perspektivna družba, saj ustvarjajo inovativne proizvode, zanimive za najzahtevnejše kupce.

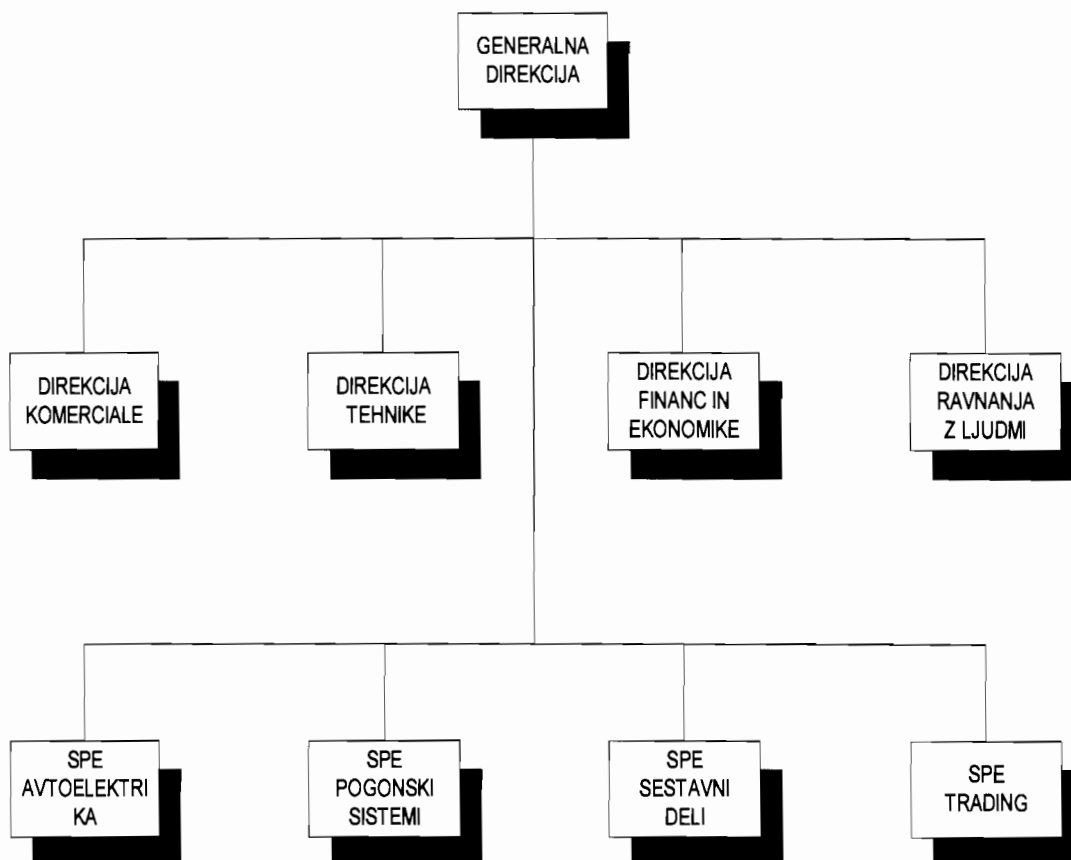
2.3 Vrednote Iskre Avtoelektrike, d. d.

Dolgoročno rast in uspešnost skupine Iskre Avtoelektrike ustvarjajo z inovativnostjo, trajnostnim razvojem in uravnoteženostjo zadovoljstva vseh deležnikov. Pri tem delujejo in se odločajo tako, da zagotavljajo rast tržnih deležev, dobičkonosnost prodaje, donosnost kapitala, krepitev finančne moči in varnost zaposlitve.

2.4 Organiziranost Iskre Avtoelektrike, d. d.

Organiziranost v podjetju je zasnovana z upoštevanjem vseh pomembnih dejavnikov za delo in poslovanje organizacije. Model makroorganiziranosti ponazarja slika 2.3.

Slika 2.3 Model makroorganiziranosti podjetja Iskra Avtoelektrika, d. d.



Vir: Iskra Avtoelektrika 2006



3 INOVATIVNA DEJAVNOST V ISKRI AVTOELEKTRIKI, D. D.

Inovacija je ključni pojem konkurenčnosti (Porter 2004). V naslednjih letih bodo podjetja, managerji in drugi zaposleni soočeni s številnimi strateškimi izzivi, ki jih v zgodovini sploh še ni bilo. Kako lahko posel ali katerikoli del podjetja preživi in uspeva glede na take izzive? Z inovativnostjo! Dejansko se vsi ljudje, ki kaj pomenijo v poslu, managerji, raziskovalci, svetovalci, strinjajo, da obstaja samo en način, kako se lahko podjetja soočajo z vsemi izzivi. Biti morajo inovativni. Inovativnost je torej temelj za preživetje in uspeh podjetja (Berginc in Krč 2001, 164–165)

Tega se zaveda tudi Iskra Avtoelektika, d. d. iz Šempetra pri Gorici, saj je inovativnost zapisana v njenem poslanstvu, viziji in vrednotah. Slogan, ki ga družba za obravnavan sistem uporablja, je inovacije v rotaciji. V izbrani organizaciji je zato oddelek za inovativne dejavnosti, veliko pozornost pa posvečajo tudi sistemu inoviranja, ki vsakemu zaposlenemu omogoča, da s svojim »malim koristnim predlogom« oz. iskrico prispeva k večji konkurenčnosti in uspešnosti podjetja in je za to tudi v primerjavi z ostalimi slovenskimi podjetji dobro denarno nagrajen.

Ideja lahko pomeni izboljšanje kakovosti izdelka ali poslovanja, skrajša izdelovalne čase, skrajša dobavne roke, izboljša delovne pogoje, poveča varnost, izboljša okoljske varnostne ukrepe, zmanjša porabo energije in materiala ...

Namen iskrice je največji meri spodbujanje in motiviranje zaposlenih, da se odločijo svoje znanje in ideje posredovati naprej. To pa ni tako enostavno, saj zaposleni, ki imajo znanje, tega iz različnih razlogov bodisi nočejo bodisi ne morejo posredovati naprej.

V Iskri Avtoelektriki, d. d. motivirajo svoje zaposlene na naslednje načine:

- V Iskrinem sistemu so vsi oddani predlogi nagrajeni ne glede na to, ali je predlog sprejet ali ne. Odobreni so nagrajeni skladno s Pravilnikom o inovacijah, in sicer denarno 15, 40 ali 100 evrov, neodobreni pa s simbolično nagrado – majico ali dežnikom. Za odobrene predloge prejme predlagatelj tudi dodatno spodbudo – dan dopusta. Najboljši inovatorji iz vsakega programa so posebej nagrajeni z nagradnim izletom. Ob dnevu kakovosti in inovacij v oktobru podelijo priznanje najbolje ocenjenemu inovatorju. Enkrat letno se izvede žreb za praktično nagrado. Za predlagatelje štiridesetih najboljših predlogov družba organizira nagradni izlet. Oddaja predlogov pa zaposlenim nudi tudi možnost dodatnega napredovanja na delovnem mestu. Kljub temu, da je višina nagrade med najvišjimi v Sloveniji, je rezultat lanskega leta le 0,3 iskrice na zaposlenega.
- Gre za klasični sistem, za katerega je značilno, da je višina nagrade za uvedeno iskrico najvišja. To je sistem, kjer se vse izvaja centralizirano. Inventor odda idejo centralni službi, ta pa jo posreduje koordinatorju. Tu ni določenih animatorjev. Pravzaprav gre za eno in isto osebo, ki jo v Iskri poimenujejo

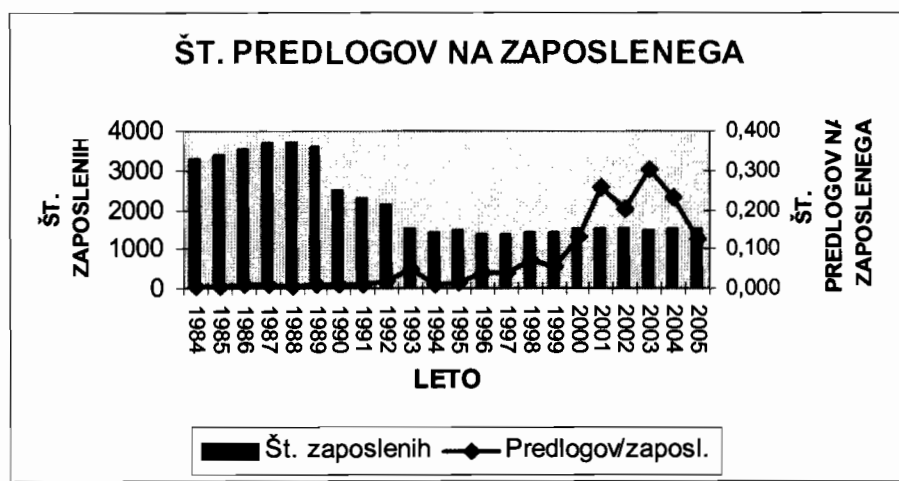
sponsor. Predlog lahko obravnava tudi direktor oz. vodja organizacijske enote. Višino denarne nagrade določi koordinator sam in je subjektivna.

V nadaljevanju bom skozi statistične podatke iz leta 2005 analizirala obstoječi sistem ter prikazala, kam se IAE uvršča v primerjavi z nekaterimi evropskimi in »boljšimi« slovenskimi podjetji.

3.1 Primerjava Iskrinega sistema inoviranja na podlagi statističnih podatkov iz leta 2005 glede na pretekla leta

Na podlagi slike 3.1 lahko razberemo, da so zaposleni v lanskem letu oddali 189 predlogov, delež podanih koristnih predlogov pa je 12,6 % oziroma 12,6 predlogov na 100 zaposlenih.

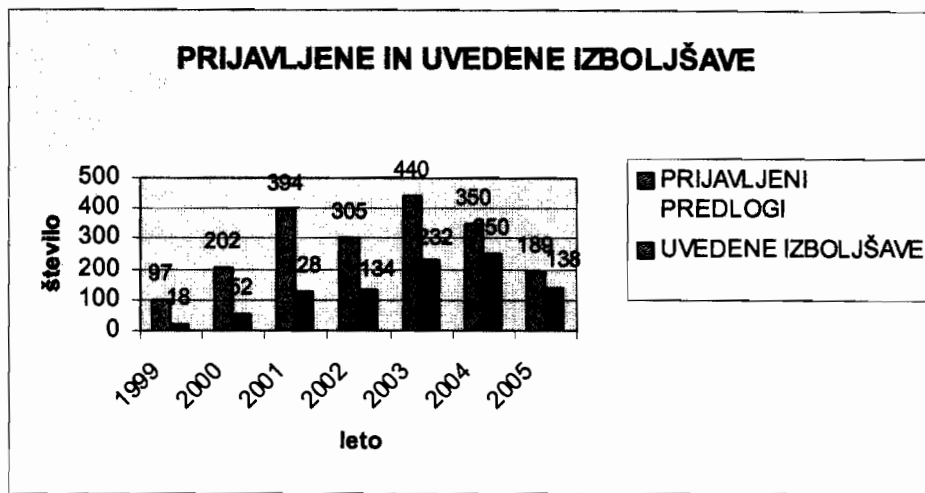
Slika 3.1 Število podanih koristnih predlogov



Vir: Iskra Avtoelektrika 2006

Na podlagi statističnih podatkov lahko tudi ugotovimo, da število predlogov na zaposlenega v zadnjih letih strmo pada. Omeniti velja, da število predlogov na zaposlenega ne poda realnega stanja o tem, koliko zaposlenih je predlog oddalo, saj jih nekateri oddajo tudi več. Tako pridemo do ugotovitve, da je »inovatorjev« v preteklih letih še manj od 189.

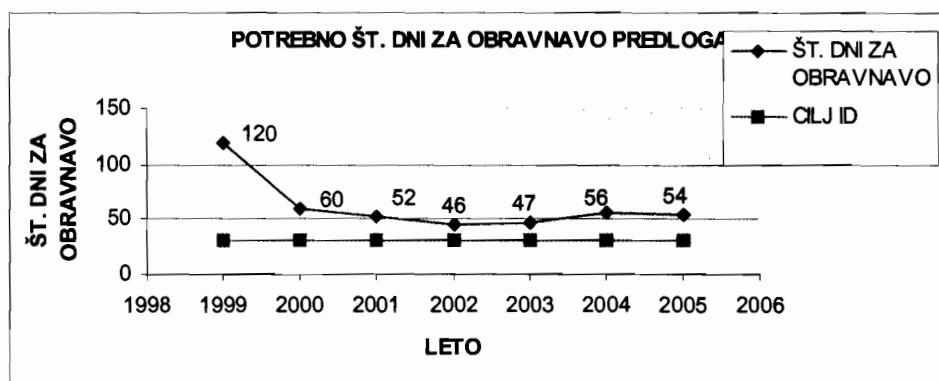
Slika 3.2 Število uvedenih Iskric v proizvodnjo



Vir: Iskra Avtoelektrika 2006

Leta 2005 je bilo prijavljenih 189 predlogov, uvedenih pa, kot lahko vidimo iz slike 3.2, 138 predlogov. Razlika nam ne pove, da so bili ostali predlogi zavrnjeni, saj so nekateri še v fazi obdelave. Tako lahko sklepamo, da so vsi prijavljeni predlogi tudi uvedeni in da v tem smislu to ni vzrok za tako majhno število oddanih predlogov oziroma tistih, ki jih posredujejo. Ugotovimo lahko tudi, da tako število prijavljenih kot uvedenih predlogov v zadnjih petih letih pada. Uvedenih posledično zato, ker je tudi podanih predlogov manj.

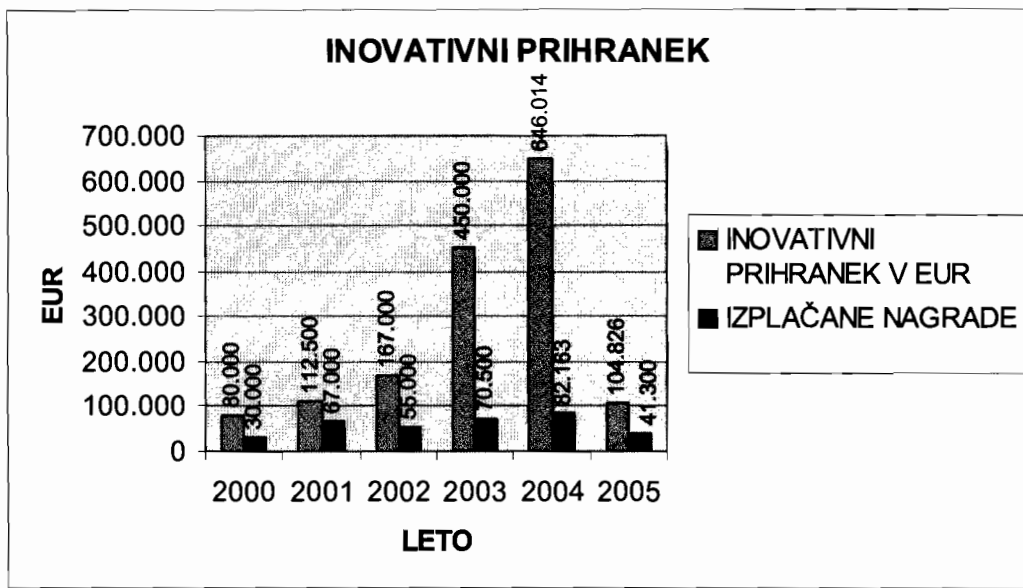
Slika 3.3 Število dni, potrebnih za obravnavo iskrice



Vir: Iskra Avtoelektrika 2006

Vodje oziroma koordinatorji so v lanskem letu za obdelavo iskrice potrebovali 54 dni. To je več kot 50 % več od načrtovanega. Kljub temu, da so potrebovali več časa za obravnavo, kot so si zadali za cilj, so, kot bomo kasneje videli, še vedno pod evropskim povprečjem in tudi tukaj ne najdemo vzroka, zakaj je tako malo predlogov. Število dni v primerjavi s prejšnjimi leti ostaja približno enako.

Slika 3.4 Izračunani inovativni prihranek / izplačane nagrade



Vir: Iskra Avtoelektrika 2006

Inovativni prihranek je bil bistveno manjši od prejšnjega leta, pa tudi nižji od preteklih let. Enako velja za izplačane nagrade, ki jih je pol manj kot leta 2004. Dejstvo, da so prihranki in izplačane nagrade manjše, je v tem, da je vse manj predlogov.

3.2 Primerjava IAE s slovenskimi in evropskimi podjetji

Kazalniki raziskave GIMB – Global idea management benchmarking na področju managementa idej za področje Slovenije in EU, kjer je v raziskavi je sodelovalo 111 evropskih podjetij, med njimi tudi 15 slovenskih, so pokazali podobne rezultate, kot jih prikazujejo interni podatki obravnavanega podjetja.

S seštevkom vseh vrednosti se Iskra Avtoelektrika med 111 podjetji, zajetimi v raziskavi, uvršča na 50. mesto. Raziskava je pokazala, da IAE nima težav pri časovni obdelavi predlogov (povprečen čas obdelave predloga je krajši za 58 %), njihovi uvedbi (uvedejo 17 % več prijavljenih predlogov) in prihranku na realiziran predlog (imajo za 54 % večji prihranek). Pod evropskim povprečjem pa je IAE na področju števila oddanih predlogov na zaposlenega, pri stopnji udeležbe in pri prihranku na zaposlenega, kar je posredno povezano tudi s premajhnim številom oddaj.

Velja omeniti, da so na splošno slovenska podjetja v tej raziskavi dosegla boljše rezultate v primerjavi z evropskimi predvsem zato, ker so v njej sodelovala le najboljša podjetja, za podjetja v Evropi pa je bil zajet bistveno višji vzorec.

Cilj Iskre Avtoelektrike, d. d. za leto 2006 je 100 % udeležba pri oddaji oziroma da predloge oddajajo vsi zaposleni iz posameznih poslovnih enot. Da bi ta cilj uresničili, morajo najti vzroke ter iz njih povzeti načine, kako bi lahko motivirali zaposlene pri

oddaji predlogov izboljšav in tako zaustavili padajoči trend. Če podjetju to ne uspe v letošnjem letu, pa bi se po mojem mnenju morali zazreti v prihodnost in obstoječi sistem korenito spremeniti, da bodo lahko dobili boljše rezultate in tako spremenili padajoči trend.

Za zanimivost: prihranek Deutsches Institut für Betriebswirtschaft 1,18 mrd eur, Siemens 169 mio eur, Volkswagen 125 mio eur, Deutsche Telekom 123 mio eur ...

3.3 Primerjava obravnavanih podjetij

V nalogi smo za primerjavo z Iskro Avtoelektriko, d. d. izbrali tri slovenska podjetja, in sicer:

- Gorenje, d. d.,
- Revoz, d. d. in
- Cimos, d. d.

3.3.1 Gorenje, d. d.

Tudi v velenjskem Gorenju se zavedajo pomena koristnih predlogov, njihov slogan se glasi: »Se misli razživijo, iskricice podijo.« Tudi oni sistem imenujejo iskrica.

»Tekma zahteva angažiranje vseh zaposlenih, od vodstva do zaposlenih v proizvodnji. Volkswagen je npr. s pomočjo sistema KVP (Continuous Improvement Kaizen oz. koncept stalnih izboljšav) v petih letih prihranil več kot 50 mio evrov. Potencial se skriva v neizkoriščenem znanju zaposlenih. Ob prihrankih, ki jih je na ta način mogoče doseči, pa ne smemo pozabiti tudi na psihosocialni vidik tega procesa. Zaposleni na ta način dobijo možnost izboljšati svoje delovno okolje, upoštevajo se njihove ideje in predlogi, kar zanesljivo povečuje tudi njihovo pripadnost podjetju.« (Grabner 2006)

Gorenje je IAE po številu podanih predlogov izboljšav v lanskem letu preseglo skoraj za štirikrat. Družba pa se v prvi polovici letošnjega leta lahko pohvali že z 1,48 iskricice na zaposlenega. Leta 2002, ko je bil sistem uveden, so v Gorenju imeli 0,27 iskric na zaposlenega, podobno je bilo leta 2003 in 2004. Leta 2005 pa je število iskric poskočilo skoraj za trikrat. Število oddanih predlogov je po mnenju g. Grabnerja naraslo, ko so poleg denarnega nagrajevanja uvedli tudi drugo – praktične nagrade, nagrajevanje animatorjev in koordinatorjev ...

Značilnosti iskric v Gorenju:

- V nasprotju z IAE je do nagrade upravičena le ideja, ki je spoznana za dobro, in sicer znaša nagrada 2.500 SIT. Dodatno nagrajevanje: polletno in letno nagrajevanje za določeno število koristnih predlogov. Tovrstne ideje so še posebej nagrajene z različnimi praktičnimi nagradami in na željo predlagatelja tudi predstavljene. Npr. v lanskem letu: hladilnik, pomivalni stroj, pomivalni

stroj, steklokeramična plošča (osemkrat), kuhinjska napa (dvakrat) ..., v skupni vrednosti 1,2 mio SIT. Nagrade pred razglasitvijo krasijo vitrine in jih lahko srečamo praktično na vsakem koraku, ko se gibljemo po podjetju, bodisi v kuhinji, jedilnici, proizvodni hali, na razstavnem prostoru ...

- Zaposleni lahko predlog oddajo preko različnih medijev, nato ga najprej oceni animator (motiviranje, pomoč pri izpolnjevanju, prvo ocenjevanje predloga) ter ga posreduje koordinatorju (nadzor dela animatorja, ocenjevanje predlogov, skrb nad realizacijo, priprave seznamov za izplačilo). Zanimivo je, da Gorenje nagrajuje tudi animatorje in koordinatorje. Ti so mesečno denarno nagrajani, in sicer glede na število prejetih in obdelanih iskric.
- Sistem iskrica se izvaja znotraj metode 20 ključev. Dokazano je, da imajo podjetja, ki izvajajo inovacijsko dejavnost znotraj širšega projekta stalnih izboljšav, višjo gospodarsko korist na zaposlenega (petkrat višjo), večje število predlogov na zaposlenega (štirikrat višjo), večje število inovatorjev na zaposlenega (dvakrat višje) ...
- Uporablja se sistem nadrejenega. Za sistem nadrejenega je značilna decentralizacija, odgovornost se prenese na linijske vodje, inventor idejo odda nadrejenemu, ki določi, ali je ideja uporabna ali ne, jo dopolni, zadolži odgovornega za izvedbo, določi višino nagrade in jo podeli. Pogosto formalen oddelek deluje kot tim za reševanje problemov. Štabna služba ima tako vlogo koordinatorja, trenerja, animatorja in motivatorja. Ta sistem prinaša visok delež inventorjev (trikrat višji kot pri klasičnem načinu). Denarne nagrade so nižje, čas obdelave za polovico krajši. Je sistem, ki favorizira množičnost pred kakovostjo, kar prinaša manj kakovostnih posamičnih predlogov, vendar se ta pomanjkljivost v celoti izgubi na račun višjega števila prejetih predlogov. Predstavlja kar štirikratno višjo gospodarsko korist na zaposlenega v primerjavi s klasičnim sistemom.
- Zaposlene motivirajo animatorji, ki vodijo največ 15 ljudi. Imenujemo jih tudi mojstri. Njihove naloge so: spodbujanje pri oddaji predlogov, informiranje o sistemu iskric, zbiranje obrazcev prijav, pomoč pri izpolnitvi, vpisovanje idej oz. predlogov v intranetno aplikacijo (kadar je ideja na papirju), sodelovanje pri analiziranju, vrednotenju, uresničevanju, vodenje rednih sestankov delovnih skupin, ki se sestajajo vsaj vsakih 14 dni ... Pomembno je, da so tudi oni nagrajani, kar tudi za njih predstavlja motivacijo za pridobitev čim večjega števila idej od podrejenih. Animatorje nadzira in vodi koordinator. Tudi ta pomaga delavcem pri izpolnjevanju obrazcev, vodi evidenco prispelih predlogov, posreduje ideje v ocenjevanje članom komisije za razvrščanje, obvešča predlagatelje inovacij o sprejetju ali zavrnitvi predloga, skrbi za hitro realizacijo in obveščanju delavcev o delovanju sistema iskrica, pripravi predloge

za meseca izplačila iskric ... Tudi koordinatorji so nagrajeni. Njihova bistvena vloga je, da ocenijo predloge, jih zavrnejo, ocenijo, da gre za iskrico (lahko arbitrarno zavrnjena ali gre v realizacijo), ali pa ocenijo, da gre za inovacijo.

- Sestanki delovnih skupin: čeprav so eden od načinov zbiranja idej, imajo v večji meri spodbujevalen namen. Animator v prisotnosti koordinatorja v času trajanja sestanka svojo skupino spodbuja in izziva k dajanju idej. Gre za time, ki se znotraj določene skupine zaposlenih izvajajo redno (najmanj na 14 dni), kar pomeni, da gre za stalen način spodbujanja zaposlenih k dajanju idej. Gre za fiksne time, ki govorijo o tekoči problematiki.
- Informiranje zaposlenih: informiranje se deli na začetno informiranje v obliki zloženek, plakatov, animatorjev in na informiranje o delovanju sistema. Ta oblika informiranja je trajna in neprestana. Poteka s pomočjo oglasnih desk (splošni podatki – pravila, rezultati, podatki o dobrih idejah – ideja meseca, leta, informiranje o njihovih idejah – poti, zavrnjena ali v nadaljnji obravnavi ...), ki so postavljene na primernih mestih in s pomočjo medijev (objave v internem časopisu, na intranetu ...).
- Zbiranje idej je prepuščeno zaposlenim. Ko se porodi ideja, jo zaposleni zabeleži na ustrezen obrazec in jo odda v nabiralnik ali po e-pošti v elektronski obliki, preko intranetne aplikacije ali pa na rednih sestankih delovnih skupin ali na sestankih koordinatorja. Omenjena odločitev temelji na dejstvu, da zgolj zbiranje idej z nabiralniki ne zagotavlja trajnega delovanja sistema. Kreativnost je treba občasno stimulirati bodisi z rednimi timi, kjer animatorji zaposlene motivirajo k intenzivnejšem dajanju idej, ki rešujejo probleme, na katere opozarja vodstvo. Vsi trije načini zbiranja skupaj zagotavljajo celovito in trajno delovanje sistema.

Kot sem povedala že v prejšnjem poglavju, se tudi g. Grabner iz Gorenja strinja, da odločitveno vlogo pri oddaji odigra spodbujanje zaposlenih: »Vsak človek za doseganje določenih rezultatov potrebuje ustrezno spodbudo (poznana fraza iz nogometa je npr., da so navijači 12. igralec na igrišču). Del spodbude je tudi nagrajevanje dobrih idej. V sklopu iskric smo tako predvideli več vrst spodbude.« Po njegovem mnenju so »boljši« od Iskre predvsem zaradi zgoraj opisanih oblik motiviranja.

3.3.2 Revoz, d. d.

Njihov moto se glasi: »Sistem koristnih predlogov, gibalo napredka.«

Sistem koristnih predlogov je eden najpomembnejših virov stalnega napredka v tovarni. Koristne predloge imenujejo »blisk«.

Revoz je v primerjavi z ostalimi slovenskimi podjetji pravi fenomen na področju zbiranja splošnih inovacij. Tako so leta 2005 zbrali 25.879 predlogov oz. bliskov, leta

2004 pa 24.278 bliskov. Lansko leto tako znaša število predlogov na zaposlenega 9,6, leta 2004 – 10,4, leta 2003 – 9,8, leta 2002 – 8,5, leta 2001 – 5,5 in leta 2000 ob uvedbi bliska 4,2 predloga na zaposlenega. Po en predlog je oddalo skoraj 76 % zaposlenih. Gre za izjemen dosežek, ki so ga v Revozu po njihovem mnenju dosegli predvsem s spodbujanjem vodstvenih delavcev. Koristni predlogi so prispevali predvsem k zanesljivosti procesov, k boljši organizaciji, k izboljšanju varnosti in delovnih pogojev, poleg tega pa so prinesli tudi prihranek v višini približno 192 mio SIT. Predloge pa ne oddajajo le posamezniki, ampak se formirajo tudi različni delovni timi na različnih področjih. Tako uspešni so, ker je njihov koncept splošnih predlogov zasnovan na tem, da:

- vodje in tehnične službe ne morejo predvideti vsega,
- zaposleni svoje okolje poznajo najbolje,
- želijo izkoristiti skrite potencialne – »robote« želijo oblikovati v ustvarjalne ljudi,
- želijo preoblikovati kritičnost pripomb v moč predlogov,
- zato so sugestije eno od najpomembnejših orodij pri oblikovanju prihodnosti.

Značilnosti njihovega sistema:

- Predlog blisk je nagrajen z denarno nagrado, ki jo določi vodstvo tovarne. Nagrada je fiksna in znaša 1.150 SIT. Za zaposlene v podjetju so predvidene tudi praktične nagrade, in sicer za deset predlogov, za nadaljnjih 20 predlogov, za nadaljnjih 30 in nadaljnjih 60 predlogov. Nagrade podeljujejo po vrstnem redu od najmanjše do največje. Poleg tega pa Odbor za koristne predloge enkrat mesečno izbere najboljši blisk in ga nagradi s praktično nagrado. Vsi najboljši predlogi so predstavljeni v internem časopisu tovarne »Renome«, avtorjem pa predsednik uprave podeli priznanja in praktične nagrade. V organizaciji izberejo tudi blisk leta, njegov predlagatelj pa za nagrado obišče konvencijo koristnih predlogov v Parizu.
- Ena oblika motivacije so zgoraj naštetih nagrade. Za drugo animacijo pa je odgovorno vodstvo. Tako vodstvo v podjetju opravi veliko formalnih in neformalnih pogovorov, gre za načrtno večletno delo z ljudmi.
- V družbi uporabljajo sistem nadrejenega. Natančna navodila so zapisana v Proceduri za obdelavo koristnih predlogov. Avtor izpolni obrazec → nadrejenemu (mnenje, če zavrne obrazložitev, če ne ...) → izvedba (odgovornost nadrejenega, poleg njega s podpisom potrdi tudi vodja oddelka) → izplačilo. Nadrejeni za to ni posebej nagrajen. Sistem je računalniško podprt.

»Ljudem veliko pomeni, če je njihove ideje čim prej realizirane, če je koristna. Zelo jih motivira, če po realizaciji njihove ideje beležimo izboljšanje kakovosti, izboljšanje varnosti, varovanje okolja. Pomembne pa so seveda tudi denarne in praktične nagrade.

Vsi zaposleni, ki pri delu uporabljajo računalnik, lahko vidijo vse koristne predloge.« (Sasek 2006)

3.3.3 *Cimos, d. d.*

S trditvijo, da je usoda avtomobilske industrije odvisna od inovativnosti, se strinja tudi predsednik uprave Cimos iz Kopra, g. Franc Krašovec (v Ribolica 2006), ki pravi: »Doseči je treba, da se Slovencem prirojena zavist spremeni v zdravo tekmovalnost. Inovativnost kot stanje duha je treba razširiti med vse zaposlene. V Cimosu smo se spodbujanja inovativnosti sprva lotili z denarno motivacijo. In smo cepnili po dolgem in počez. Ni šlo, zaradi zavisti. Čez čas smo s to škodljivo lastnostjo opravili, a terjalo je kar nekaj časa. Zdaj je pri nas 1,4 izboljšave na zaposlenega na leto.« Njihovo primerljivost s stopnjo inovacij in izboljšav v primerjavi z EU pa ocenjuje takole: »Še bo treba delati. Najboljša podjetja iz avtomobilske industrije se lahko pohvalijo z dvema inovacijama na zaposlenega na leto. Potencial je v vseh zaposlenih, treba ga je le zbuditi. Saj Cimos ni izjema, malone vsa slovenska podjetja so začutila potrebo po tem. Pred petimi leti take klime še ni bilo, danes pa je vse drugače. A veliko je treba še postoriti.«

Cimosov sistem malih koristnih predlogov so imenovali TiNS, kar pomeni tvoje inovacije napredek sistema. Koprski Cimos ima svoj sistem kopiran na podlagi ogleda inovativne dejavnosti v nekaterih uspešnih podjetjih, kot npr. Revoz in tujih – BMW, Citroen ... Ker so ugotovili, da imajo te družbe decentraliziran način obdelave KP, so prešli iz centralnega obdelovanja in odgovornost za rezultate prenesli na organizacijske vodje. V službi Napredek, ki je za TiNS odgovorna, se s predlogi ukvarjata direktor službe in projektant napredka. Na vsaki lokaciji pa (proizvodnem centru) pa imajo enega organizatorja procesa izboljšav. S TiNS-i se tako ukvarjajo okoli 10–20 % delovnega časa. Ti za to niso posebno nagrajeni.

Nekaj splošnih značilnosti TINS-ov:

- TiNS-i so nagrajeni z 10 evri denarne nagrade. Poleg tega Cimos vsake tri mesece organizira akcijo za naj inovacijo (naj INO). Gre za usmerjeno akcijo za zbiranje drobnih koristnih predlogov z različnimi nagradami. To so bodisi denarne nagrade, nagradna žrebanja, nagradni izleti ... Vsako leto pa ima Cimos tudi dan inovatorjev (12. oktober), ko nagrajijo najboljše inovatorje glede na največjo gospodarsko korist in glede na število predlogov. Seznam uspešnih inovatorjev nato objavijo v internem glasilu.

»Se pa popolnoma strinjam, da rezultati inovacijske dejavnosti niso odvisni samo od denarnih nagrad, temveč nanje vpliva več dejavnikov, kot npr.: odnos vodstva in vodij do zaposlenih in do inovativne dejavnosti, zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih ... V glavnem gre za dejavnike, ki spadajo v kategorijo kulture podjetja.« (Zrinski 2006).



4 PRAVILNIK IAE O INOVACIJAH USTVARJENIH V DELOVNEM RAZMERJU

Pravila, pravice in obveznosti o sistemu »malih koristnih predlogov« so v Iskri Avtoelektriki zapisana oziroma določena s Pravilnikom o inovacijah, ustvarjenih v delovnem razmerju (Iskra Avtoelektrika 2002). V nadaljevanju bom ta pravilnik opisala ter izrazila svoje mnenje o njegovih prednostih in slabostih. Posebno pozornost bom posvetila 10. točki tega pravilnika, ki govori o nagrajevanju predlagateljev.

4.1 Pravilnik o inoviranju

Pravilnik, ki zajema invencijsko-inovacijsko dejavnost kot osnovo inovativnega poslovanje družbe, se imenuje Pravilnik o inovacijah, ustvarjenih v delovnem razmerju. Pravilnik je bil sprejet konec leta 2002 in velja še danes. Naj omenim, da je v pripravi nov pravilnik, ki bo a segment dejavnosti IAE na novo urejal. Ta naj bi množično inovativno dejavnost še bolj »zakompliciral«. Drugače naj bi se obravnavali predlogi proizvodnih in režijskih delavcev – ti bi bili nagrajeni le najboljši, in sicer denarno vsak po 5.000 evrov. S tem želi podjetje doseči, da bi dobili več predlogov za optimiranje proizvodnih procesov. Predlagani bodoči pravilnik zajema le denarno nagrajevanje.

Obstoječi pravilnik je uprava delniške družbe Iskra Avtoelektrika sprejela s soglasjem Sveta delavcev na podlagi:

- Zakona o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja (Ur. l. RS, št. 45/95 in 96/2002),
- Zakona o industrijski lastnini (Ur. l. RS, št. 45/2001 in 96/2002),
- Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/95),
- Pravilnika o nagradah za inovacije, ustvarjene v delovnem razmerju (Ur. l. RS, št. 31/98 in 14/99),
- 126. člena prečiščenega besedila Kolektivne pogodbe delniške družbe Iskra Avtoelektrika,
- 44. člena Statuta Iskre Avtoelektrike, d. d.

Pravilnik je bil sprejet z namenom zvišanja kreativnost zaposlenih v delniški družbi in spodbujanja iskanja novih rešitev ter uvajanja inovacij v reprodukcijske, informacijske in upravljavske procese za povečevanje kakovosti, gospodarnosti, storilnosti, informiranosti in ugleda družbe ter prispevka k varstvu delovnega in človekovega okolja. Pravilnik pomeni Pravilnik o spodbujanju in nagrajevanju dosežkov intelektualne dejavnosti v delovnem razmerju.

Ta pravilnik določa invencijsko-inovacijsko dejavnost kot osnovo inovativnega poslovanja družbe:

- ureja pravna razmerja med družbo in ustvarjalci – delavci družbe,

- ureja medsebojna razmerja med ustvarjalci v zvezi z njihovimi invencijami in inovacijami oziroma njihovimi pravicami na industrijski lastnini (patent, vzorec, model, blagovna in storitvena znamka, tehničnimi izboljšavami, avtorskimi deli, programsko opremo),
- opredeljuje dosežke ustvarjalnosti, zaporne teme in zaporne termine,
- določa organe odločanja,
- opredeljuje postopek obravnave invencij,
- določa način varovanja inovacij,
- ureja ugotavljanje invencijsko-inovacijskega prihranka in drugih koristi,
- določa način nagrajevanja avtorjev ter
- ureja varstvo pravic inovatorjev.

Določbe tega pravilnika se smiselno uporabljajo tudi pri sklepanju pogodb s pravnimi in fizičnimi osebami, ki sodelujejo v invencijsko-inovacijski dejavnosti družbe kot pogodbeni zunanji sodelavci. Pravilnik je sestavljen iz 12 sklopov in 48. členov.

Za nas najbolj zanimiv sklop je 10. sklop, ki govori o nagrajevanju predlagateljev. Sestavljajo ga člani 36–44, in sicer:

- 36. člen: Pravica do izplačila nagrade nam pove, da če je inovacija ustvarjena v zvezi z delom predlagateljev v družbi in se v njej tudi uporablja, ima ustvarjalec na podlagi zakona in tega pravilnika pravico do izplačila nagrade iz invencijsko-inovacijskega prihranka ali na podlagi drugih koristi družbe, in sicer ob polnem prevzemu inovacije ali nastanku koristi za družbo. Predlagatelj se ima možnost odpovedati nagradi. Vse nagrajene inovacije, ki so nastale v družbi, so last družbe.
- 37. člen: Tajanje upravičenja do nagrade nam pove, da ima pravico do nagrade iz invencijsko-inovacijskega prihranka izumitelj, dokler se izum izrablja, vendar ne dlje kot 20 let oz. kot določa pogodba z družbo, avtor vzorcev, modelov in blagovnih ali storitvenih znamk, dokler traja zakonsko varstvo oz. kot določa pogodba z družbo, v primeru avtorskih del in programske opreme, kot to določa pogodba z družbo ter avtor tehnične izboljšave ali druge izboljšave v enkratnem znesku, ki se izračuna po preteku enoletne uporabe inovacije.
- 38. člen: Akontacija in nagrada v enkratnem znesku. Akontacije se izplačujejo v enkratnem znesku glede na predvideni letni invencijsko-inovacijski prihranek (PLIP) (tabela 4.1) ob polnem prevzemu inovacije.

Tabela 4.1 Akontacije

| PLIP (€) | Nagrada |
|-----------------------|------------|
| koristna ideja | 15 € |
| do 250 | 40 € |
| do 500 | 100 € |
| PLIP (€) | Akontacija |
| od 500 do 1.500 | 150 € |
| od 1.501 do 5.000 | 420 € |
| od 5.001 do 15.000 | 750 € |
| od 15.001 do 50.000 | 1.000 € |
| od 50.001 do 150.000 | 2.500 € |
| od 150.001 do 500.000 | 5.000 € |
| nad 500.001 | 15.000 € |

* V primerih, ko je PLIP nižji od 500 €, predstavlja izplačana akontacija že nagrado.

Vir: Iskra Avtoelektrika 2002

- 39. člen govori o izračunu končne nagrade. Pove nam, da se po enoletni uporabi inovacije izplača ustvarjalcem razlika do končne nagrade, ki je izračunana na podlagi ustvarjenega letnega invencijsko-inovacijskega prihranka (ULIP). ULIP izračuna koordinator ali strokovna skupina, ki obravnava inovacijo, na podlagi podatkov iz predpisanega obrazca.

Tabela 4.2 Izračun končne nagrade glede na ULIP

| ULIP (€) | Izračun končne nagrade |
|-----------------------|----------------------------|
| od 500 do 1.500 | 150 + 30 % nad 500 € |
| od 1.501 do 5.000 | 420 + 22 % nad 1.501 € |
| od 5.001 do 15.000 | 1.200 + 15 % nad 5.001 € |
| od 15.001 do 50.000 | 2.700 + 8 % nad 15.001 € |
| od 50.001 do 150.000 | 5.500 + 6 % nad 50.001 € |
| od 150.001 do 500.000 | 11.500 + 4 % nad 150.001 € |
| nad 500.000 | 25.500 + 3 % nad 500.000 € |

Vir: Iskra Avtoelektrika 2002

- 40. člen nam pove, da se lahko direktor ali vodja OE v primeru, ko koristi ni mogoče izračunati, odločijo za enkratno pavšalno nagrado, na podlagi kataloga inovacij.
- 41. člen: Povračilo stroškov za pripravo dokumentacije pove, da je povračilo stroškov za pripravo dokumentacije pri prijavi patenta državnemu Uradu za

industrijsko lastnino posebna nagrada, ki ne spada v sistem nagrajevanja in se ne odšteva od inovacijskega prihranka. Povračilo pripada tistemu, za katerega je uporabnik podal pisno izjavo, da je pripravil vse potrebne analize in vso potrebno dokumentacijo za prijavo državnemu uradu. V primeru, da je ista invencija prijavljena na več načinov, je dovoljena samo ena taka akontacija, in sicer najvišja.

Tabela 4.3 Akontacija za pripravo dokumentacije v evrih

| Akontacija za pripravo dokumentacije (€) | |
|--|-----|
| za vzorec ali znamko | 100 |
| za model | 150 |
| za izum | 250 |

Vir: Iskra Avtoelektrika 2002

- 42. člen govori o drugih oblikah stimulacij, in sicer o tem, da poleg nagrade družba predlagatelje moralno in delovno spodbuja:
 - z napredovanjem,
 - s podelitvijo priznanj in pohval,
 - z objavljanjem prispevkov o invencijsko-inovacijski dejavnosti v internem glasilu družbe ali v sredstvih javnega obveščanja,
 - s prednostjo pri ustvarjanju ugodnejših delovnih razmer za nadaljnje raziskovalno in drugo ustvarjalno delo,
 - s prednostjo pri dodeljevanju štipendij in plačanega študijskega ali izrednega dopusta doma in v tujini,
 - s prednostjo pri udeležbi na strokovnih in znanstvenih srečanjih, na razstavah oziroma strokovnih potovanjih,
 - z drugimi oblikami nagrajevanja.

4.2 Prednosti in slabosti

Med prednosti obstoječega pravilnika lahko uvrščamo predvsem to, da obstaja nek uradni dokument organizacije, ki skladno z vsemi zakonskimi določili ureja inovativno dejavnost v podjetju. Postavlja pravila in obveznosti ter daje vedeti, da se IAE zaveda pomembnosti te dejavnosti v današnjem času globalizacije. S tem pravilnikom organizacija seznanja, da ve, da ima koristi od tega sistema, in sicer s koristnimi idejami bodisi za zniževanje stroškov, porabe materiala, skrajšanjem časa raznih procesov ... Po drugi strani pa omogoča vsakemu zaposlenemu, da pri oddaji predloga za invencijo prispeva k rasti podjetja, s tem čuti neko pripadnost in je za to tudi nagrajen.

Problem pa vidim predvsem v nagrajevanju. Vsak koristen predlog je sicer denarno nagrajen, a iz statističnih podatkov iz prejšnjega poglavja lahko sklepamo, da denar ni

edino motivacijsko sredstvo, ki delavce spodbuja k oddaji malih koristnih predlogov, saj smo ugotovili, da je oddanih malih koristnih predlogov malo, njihovo število pa še vedno pada. Kot sem omenila, o nagrajevanju predlagateljev govori 10. sklop pravilnika. Ta se nanaša predvsem na denarno nagrajevanje predlogov. Menim, da je tudi osnutek novega predloga pravilnika preveč denarno naravnani in zanemarija dejstvo, da denar ni edini motivacijski dejavnik. V tem sklopu je sicer 42. člen, ki omenja tudi druge načine motiviranja zaposlenih. Menim, da so drugi načini, kot npr. napredovanje, podelitev priznanj in pohval, objava prispevkov o invencijsko-inovacijski dejavnosti v internem glasilu družbe ali v sredstvih javnega obveščanja, prednost pri ustvarjanju ugodnejših delovnih razmer za nadaljnje raziskovalno in drugo ustvarjalno delo, prednost pri dodeljevanju štipendij in plačanega študijskega ali izrednega dopusta doma in v tujini, s prednost pri udeležbi na strokovnih in znanstvenih srečanjih na razstavah oziroma strokovnih potovanjih ..., sicer med možnostmi motiviranja zaposlenih, a ne zadostuje, da so take oblike motiviranja zapisane le na papirju in da jih v praksi nihče ne izvaja. Za njihovo uresničevanje je odgovorno vodstvo podjetja. V zadnji alineji tega člena je zapisana tudi besedica »drugo« in nihče ne ve, kaj naj bi to drugo dejansko pomenilo. Po mojem mnenju gre le za kopiranje zgoraj omenjenih zakonov, ki jih podjetjem narekuje država.

Zato bo moja naloga v nadaljevanju s pomočjo anketiranja skušala ugotoviti, kakšne oblike nagrajevanja bi si zaposleni želeli, kako bi jih motivirali, s kakšnimi nagradami ... Menim, da je o vzrokih za nizko sodelovanje treba povprašati zaposlene, tako da sami povedo, kako bi jih poleg materialnih nagrad lahko še motivirali pri oddaji predlogov za izboljšanje njihovega dela in dela družbe.

5 ZAKON IN PRAVILNIK RS

»Globalna konkurenčnost Slovenije se je v zadnjem letu sicer izboljšala, vendar so za še občutnejši premik k razvitejšim državam in povečanje konkurenčnosti potrebne reforme, in sicer predvsem na tistih področjih, ki so v neposredni pristojnosti države. Zato je nujno, da čim prej začnemo izvajati gospodarske in socialne reforme z ukrepi za krepitev konkurenčnosti in gospodarske rasti, ki so načrtane v okviru vladnih reform. Nekateri ukrepi so še nedorečeni, na primer reforma davčnega sistema, zato je dobro, da se začnejo izvajati vsi ostali ukrepi, ki že imajo širši konsenz. Ukrepi morajo spodbujati podjetništvo in konkurenčnost tudi gospodarskih javnih družb, racionalizirati delovanje javnega sektorja, privabiti mednarodne tokove kapitala, zagotoviti večjo prožnost trga dela ter ustvariti pogoje za večjo zaposlenost. Še posebej pa v industriji pozdravljamo program ukrepov za večjo učinkovitost uporabe znanja in inovativnosti, saj bomo jutri lahko le z večjim znanjem tekmovali z državami z nižjimi stroški dela. Zadovoljni smo z nekaterimi od teh ukrepov, ki že dajejo sadove. Tako je že opažen večji vpis študentov na naravoslovne in tehnične smeri študija, znanost pa se zaradi novih razpisnih pogojev za pridobivanje denarja za izvajanje razvojnih projektov tudi že bolj povezuje z gospodarstvom.« (Nemec 2006)

Slovenska zakonodaja ureja področje inoviranja z Zakonom o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja, z Zakonom o industrijski lastnini, Zakonom o avtorskih in sorodnih pravicah, s Pravilnikom o nagradah za inovacije, ustvarjene v delovnem razmerju ...

Zakoni govorijo na splošno o inovacijah samih, pojasnjujejo pojme, govorijo o tem, kako lahko inovacije zaščitimo ... V nadaljevanje si bomo podrobneje ogledali zakona in pravilnik, ki postavljajo osnovo inovacijam, in zakon o dohodkih, ki je po mojem med tistimi dejavniki, ki slabo vplivajo na motivacijo zaposlenih pri oddaji Iskrice in so le en razlog več, ki zahteva še kakšno drugo obliko nagrajevanja.

5.1 Zakon o industrijski lastnini

Eden izmed temeljnih zakonov, ki opredeljuje področje inoviranja, je Zakon o industrijski lastnini (ZIL). Prvoten zakon je bil sprejet leta 1992 in je bil večkrat dopolnjen. Ureja področje in varstvo naslednjih pravic industrijske lastnine:

- patenta,
- vzorca in modela,
- blagovne in storitvene znamke,
- označbe porekla blaga.

Govori o zavarovanju zgoraj naštetih področij inovacij, o pravicah izumiteljev, kako poteka registracija, o Uradu RS za varstvo industrijske lastnine, njegovih nalogah, natančno določa zgoraj omenjene vrste industrijske lastnine, govori o veljavnosti,

stroških prijave, o prenehanju pravic, postopku prijave in še bi lahko naštevala. Ta zakon je osnova za nadaljnje predpise s tega področja. Za nas ni toliko zanimiv, ker ne govori o nagrajevanju inovatorjev znotraj podjetja, ampak o inovatorjih nasploh. Za nas zanimivejši je Pravilnik o nagradah za inovacije, ustvarjene v delovnem razmerju.

5.2 Zakon o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja

Zakon o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja ureja pravice in obveznosti delodajalcev in delojemalcev, ki izhajajo iz inovacij, ustvarjenih v delovnem razmerju. Sprejet je bil leta 1995, dopolnjen pa leta 2002. Sestavljen je iz 41. členov.

ZPILDR natančneje definira inovacije, opredeli vrste izumov, pravice in dolžnosti delodajalca in delojemalca, govori o novih oblikah teles, slik in risb, opiše, kakšen je postopek v primeru sporov, opredeli sodno varstvo, kako se kaznujejo kršitelji

Za nas najzanimivejša člena sta 17. in 18. člen, ki govorita o nagradah. Na podlagi 17. člena tega zakona nastane pravilnik o nagradah za inovacije, ustvarjene v delovnem razmerju, ki je natančneje razčlenjen v naslednjem poglavju. V 18. členu zakon omenja ne le višino, ampak tudi vrsto nagrade.

5.3 Pravilnik o nagradah za inovacije, ustvarjene v delovnem razmerju

Posebno pozornost velja nameniti Pravilniku o nagradah za inovacije, ustvarjene v delovnem razmerju, ki se neposredno nanaša na izbrano temo diplomske naloge. O nagradah govori pravilnik iz leta 1998 in njegova dopolnitev iz leta 1999 – Pravilnik o spremembah in dopolnitvah pravilnika o nagradah za inovacije, ustvarjene v delovnem razmerju. PNIUDR je bil izdan na podlagi Zakona o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja. Pravilnik je sprejelo Ministrstvo za znanost in tehnologijo leta 1998 s soglasjem tedanjega ministra za delo, družino in socialne zadeve, gospoda Toneta Ropa. Ta pravilnik je bil leta 1999 dopolnjen. Na podlagi tega pravilnika in njegove dopolnitve je v obravnavani organizaciji nastal tudi Pravilnik o inovacijah, ustvarjenih v delovnem razmerju, natančneje tisti zgoraj omenjeni členi, ki govorijo o nagrajevanju.

Ta pravilnik določa natančnejše pogoje za ocenjevanje in nagrajevanje inovacij, ustvarjenih v delovnem razmerju, ter minimalno višino denarnih nagrad (1. člen pravilnika). Kot lahko vidimo, že 1. člen govori le o denarju, nikjer ni zapisana kakšna druga oblika nagrajevanja. Pravilnik sestavlja devet členov. Prvega smo že omenili, drugi nam pove, da se nagrada določi s pogodbo med delodajalcem in delodajalcem, tretji pa, da je višina nagrade določena za prevzem vsake posamezne oblike inovacije. Naslednji členi natančneje specificirajo, kaj je treba pri določanju višine nagrade upoštevati in kakšna naj bo minimalna višina nagrade, če gre za neposreden službeni izum, posreden izum, nove oblike telesa, slike in risbe ali pa za tehnične in druge izboljšave.

Dobra lastnost tega pravilnika je, da postavlja neka osnovna merila za sprejem lastnih pravilnikov posameznega podjetja in zakonsko določa najnižjo možno nagrado po posameznih sklopih, odvisno od področja inovacije. Menim, da je skoraj desetletni pravilnik že zastarel, saj ne zajema drugih oblik nagrajevanj. Zato tudi ni presenetljivo, da se tudi pravilniki posameznih družb naslanjajo le na denarno nagrajevanje.

Naslednjega leta, leta 1999 sledi dopolnitev pravilnika in sprejet je Pravilnik o spremembah in dopolnitvah pravilnika o nagradah za inovacije, ustvarjene v delovnem razmerju. Pravilnik sestavljata dva člena, in sicer je le 1. člen tisti, ki se nanaša na inovacije, drugi pa govori o veljavnosti prvega člena. Ta pravilnik se razlikuje od prejšnjega v tem, da se spremeni le način izplačila. Tudi dopolnitev pa razen denarne nagrade ne omenja nobenega drugega načina stimuliranja in motiviranja inovatorjev.

5.4 Zakon o dohodku iz zaposlitve

Sredi leta 2004 je prišlo do spremembe pri izplačevanju nagrad za oddane »male koristne predloge«. Nagrade za inovacijske predloge v sistemu Iskrica, kot tudi v drugih sistemih v ostalih slovenskih podjetjih, so postale obdavčene kot drugi prejemki iz delovnega razmerja. To pomeni, da je treba tudi od nagrade obračunavati prispevke iz plač in davek po povprečni davčni stopnji vsakega posameznika. Obdavčene so zato, ker gre po določbi Zakona o dohodku iz zaposlitve. Dohodek iz zaposlitve pa vključuje vsako izplačilo in boniteto, ki sta povezana z zaposlitvijo.

Nesmiselno: po eni strani naj bi država pomagala inovacijski dejavnosti in jo spodbujala preko Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, preko Ministrstva za gospodarstvo, Inštituta za inovativnost in tehnologijo, Gospodarske zbornice Slovenije, Inovacijsko-relejnega centra Slovenije, Javne agencije RS za podjetništvo in tuje investicije, Zveze za tehnično kulturo Slovenije, Sklada za razvoj malega gospodarstva, tehnoloških parkov, agencij za raziskave in razvoj, podjetniških inkubatorjev, Urada za intelektualno lastnino ..., po drugi strani pa deluje ravno obratno, in sicer tako, da predloge obdavčuje. V praksi to pomeni, da moraš, če za odobreno iskrico v izbrani organizaciji dobiš nagrado 15 evrov, od tega odbiti še 32 % oz. 38 % davek.

Iz tega lahko sklepamo, da bi lahko bile druge oblike motivacije bolj uspešne, saj ne bi bile obdavčene. Menim, da se zaposleni počutijo ogoljufane, saj jih država za njihov trud udarja po žepu. Govori eno, deluje pa ravno obratno.



6 VZROKI ZA NIZKO STOPNJO USTVARJALNOSTI

Vzroki za nizko stopnjo ustvarjalnosti so bodisi subjektivni bodisi objektivni oz. tisti iz delovnega okolja. Med glavnimi razlogi za nizko stopnjo ustvarjalnosti ljudje najpogosteje navajajo »pomanjkanje energije« in dejstvo, da pač nimajo idej, ker so taki že od nekdaj. Poleg tega tudi večina znancev ni posebno ustvarjalnih. V večini primerov pa ne gre za naravno nesposobnost ne biti kreativen, ampak za premajhno željo po tem. Drugi vzroki so objektivni. Ti so slaba motivacija, ki izvira bodisi iz velike obremenjenosti z vsakodnevnimi problemi, iz neustreznega vodenja ... Posebno pozornost bi namenila slabi motivaciji. Pri tem je pomembna tako materialna stimulacija (finančna, drugi bonusi) kot moralno priznanje. Denar pa ni vse. Raziskave celo kažejo, da finančna stimulacija pogosto znižuje ustvarjalnost (Likar 2001, 37). Posamezni razlogi za nizko stopnjo ustvarjalnosti vsekakor zavirajo ustvarjalni proces. Niso pa vsi enako pomembni. Neprimerno in neustvarjalno delovno okolje je izredno pomemben dejavnik, slaba materialna stimulacija je, vsaj kratkoročno gledano, bistveno manj pomembna. Redko kdo bo postal ustvarjalen (ne delaven) zaradi finančne motivacije; če pa po več uspešnih inovacijah (s finančnega stališča podjetja) še vedno ne bo ustrezno nagradjen, ga bo inovativnost verjetno minila (Likar 2001, 39).

6.1 Opredelitev problema in ciljev raziskave

Denarne nagrade v Iskri Avtoelektriki, d. d. so v primerjavi z ostalimi podjetji najvišje, a delež predlogov na zaposlenega zaostaja. Tako lahko sklepamo, da za zaposlene ni le denar oz. materialno nagrajevanje tisto, ko jih motivira pri oddaji predlogov. Ali vse zgoraj navedeno drži in kje se dejansko skrivajo vzroki, sem poizkušala ugotoviti na podlagi anketiranja zaposlenih.

Cilji raziskave:

- ugotoviti vzroke za majhno število splošnih inovacij,
- na podlagi rezultatov podati predlog, ki bi zaposlene za oddajo motiviral.

6.2 Viri podatkov

Pri raziskavi sem se opirala na primarne podatke. Na vprašanja je odgovarjalo 50 zaposlenih, večinoma tistih iz proizvodnje, saj prav od tam prihaja najmanj iskric. Za mnenje sem se odločila povprašati zaposlene, saj menim, da so oni lahko najboljši pokazatelj trenutnega stanja v podjetju.

6.3 Raziskovalna metoda

Vprašane sem anketirala osebno, telefonsko in preko elektronske pošte. Za oddajo anketnih vprašalnikov sem uporabila različne medije, zaradi lažje dostopnosti do

zaposlenih. Osebno sem pristopila do ljudi, ki nimajo možnosti odgovoriti na vprašanja po elektronski pošti ali po telefonu.

6.4 Raziskovalni inštrument

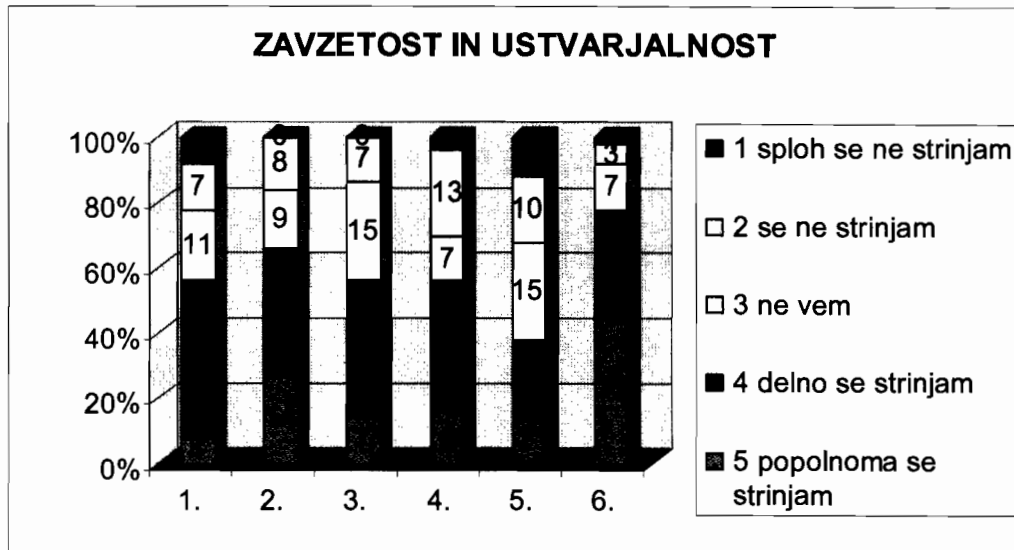
Kot raziskovalni inštrument sem uporabila anketni vprašalnik. Vprašalnik tako predpostavlja, da je se razlogi za nizko udeležbo zaposlenih pri oddaji predlogov skrivajo bodisi v samih ljudeh, ki za oddajo niso dovolj motivirani, oziroma da so najšibkejši člen v procesu vodje. Na vprašanja so zaposleni odgovarjali s številkami od 1 (ena) do 5 (pet), kjer je odgovor 1 (ena) pomenil popolno nestrinjanje (sploh se ne strinjam), 2 (dva) se ne strinjam, 3 (tri) ne vem, 4 (štiri) delno se strinjam, kdor pa je obkrožil številko 5 (pet) za trditvijo, se je z njo popolnoma strinjal. Anketo je sestavljalo 21 trditev oziroma vprašanj. Prvih 6 (šest) vprašanj se je nanašalo na to, kako zavzetost vpliva na ustvarjalnost, drugih 6 (šest) vprašanj na vpliv motivacije na ustvarjalno delo, tretji sklop pa na vodstvo podjetja. V drugem delu so se zaposleni odločali med odgovoroma da in ne. Ta del so sestavljala tri kratka vprašanja, ki so mi bila v pomoč pri iskanju korelacij oziroma povezav med odgovori.

6.5 Omejitve in možne napake pri raziskavi

Pri anketiranju zaposlenih nisem imela veliko težav, saj so ti radi odgovarjali na vprašanja. Med zaposlene sem razdelila 50 anketnih vprašalnikov, in sicer med zaposlene v proizvodnji. Le po proizvodnji pa zato, ker je tam največ zaposlenih, ker je inovativnost v proizvodnem procesu po mnenju organizatorja inovativne dejavnosti v IAE najpomembnejša v celotnem sistemu in ker najmanj splošnih predlogov prihaja prav iz proizvodnje.

6.6 Rezultati raziskave

Slika 6.1 Zavzetost in ustvarjalnost

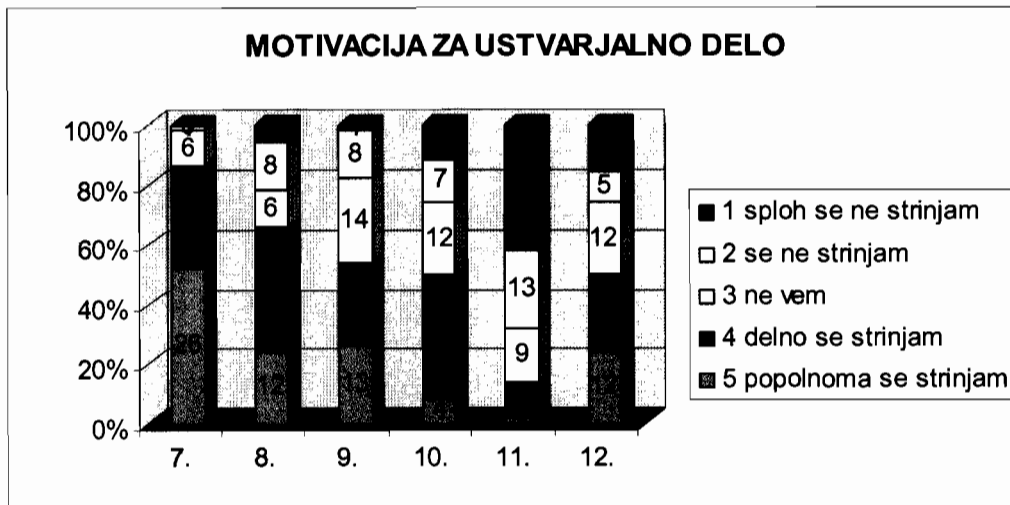


Prvi sklop so sestavljala vprašanja:

- Vprašanje 1: Delovni pogoji mi ustrezajo.
- Vprašanje 2: Z veseljem se odpravim na delo.
- Vprašanje 3.: Cilje podjetja sprejemam za svoje.
- Vprašanje 4: Odnosi med zaposlenimi so dobri.
- Vprašanje 5: Moje ideje sodelavci sprejmejo takoj, ko jim pojasnim, za kaj gre.
- Vprašanje 6: Zavedam se pomena ustvarjalnosti za prihodnost podjetja.

Prvi sklop vprašanj se je najbolj »odrezal«. Večina vprašanih (24 od 50. vprašanih) je odgovarjala, da jim delovni pogoji delno ustrezajo, da se z veseljem odpravljajo na delo (19), da cilje podjetja sprejemajo za svoje ter da so odnosi med zaposlenimi dobri. Vprašani se popolnoma strinjajo s trditvijo, da je ustvarjalnost pomembna za prihodnost podjetja oziroma se zavedajo njenega pomena. Niso pa znali odgovoriti na peto trditev, in sicer: »Moje ideje sodelavci sprejmejo takoj, ko jim pojasnim, za kaj gre.« Na vseh šest vprašanj pa je najmanj zaposlenih odgovarjalo, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, kar kaže na to, da so zaposleni zavzeti za svoje delo in da se zavedajo, koliko pomeni inovativnost za uspešno prihodnost lastnega podjetja.

Slika 6.2 Motivacija in ustvarjalno delo

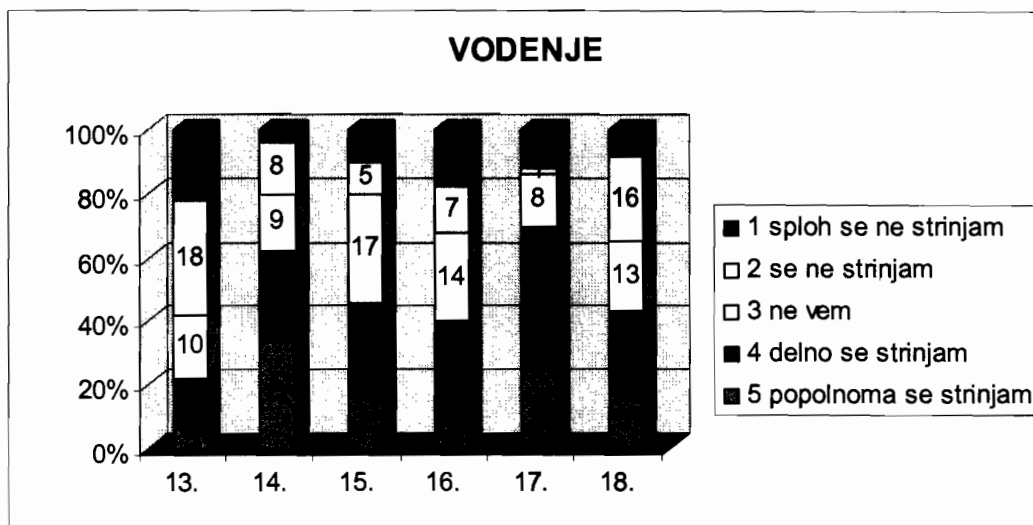


Drugi sklop so sestavljala vprašanja:

- Vprašanje 7: Zavzet sem za svoje delo.
- Vprašanje 8: Imam možnosti uporabe lastnega znanja in sposobnosti.
- Vprašanje 9.: Za oddajo predlogov (iskric) imam veliko idej.
- Vprašanje 10: Od mene se zahteva poslušnost in natančnost, ne pa domiselnost in inovativnost.
- Vprašanje 11: Z višino denarnih nagrad sem zadovoljen.
- Vprašanje 12: Želim si tudi drugih nagrad, ne le denarnih.

Nato sem hotela izvedeti, ali so zaposleni dovolj ali sploh motivirani za ustvarjalno delo. Prišla sem do ugotovitve, da niso motivirani in da je problem pravzaprav v motivaciji. Večina je obkročila odgovor delno se strinjam pri trditvi 7 – zavzet sem za svoje delo, imam možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti (trditve 8) ter za oddajo imam veliko idej (vprašanje pod zaporedno številko 9). Delno so se strinjali tudi s trditvijo, da se od njih zahteva poslušnost in natančnost, ne pa domiselnost in inovativnost (10). Zaposleni niso zadovoljni z višino denarnih nagrad (11), delno pa so se strinjali tudi s tem, da si želijo nenedarnih nagrad (12).

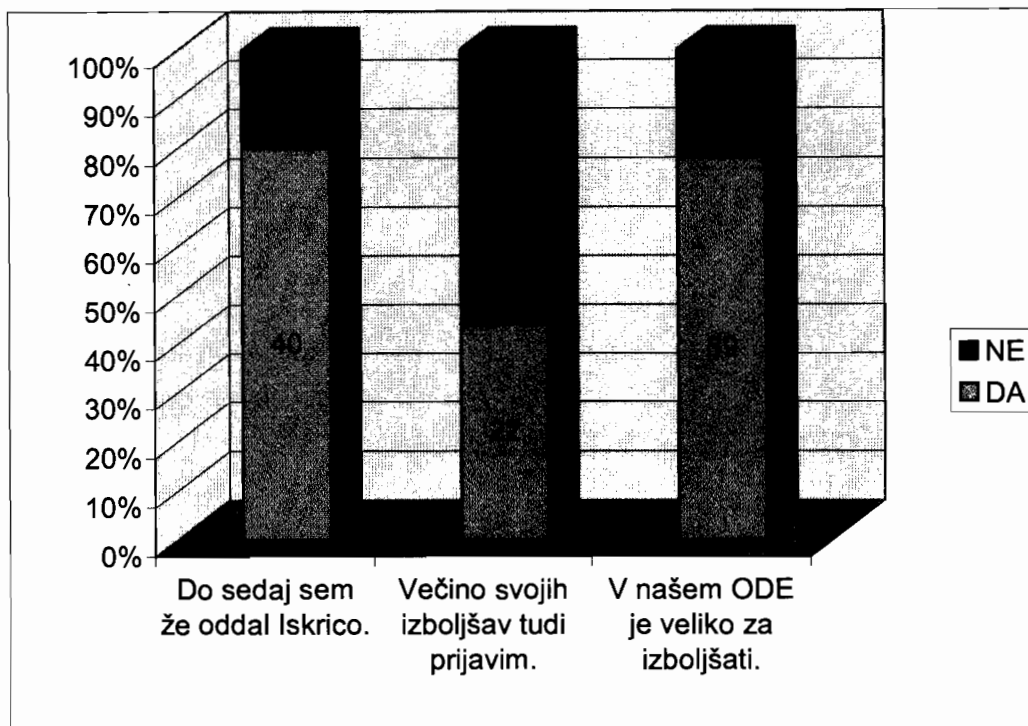
Slika 6.3 Vodenje



- Vprašanje 13: Nadrejeni me usmerja, spodbuja pri delu, ob oddaji iskric me pohvali.
- Vprašanje 14: Z neposrednim vodjem imam dober odnos in komunikacijo.
- Vprašanje 15: Moj vodja je ustvarjalen, inovativen in naklonjen spremembam.
- Vprašanje 16: Motivacija za ustvarjalnost s strani vodij je dovolj dobra.
- Vprašanje 17: Če imam kakšen predlog, se posvetujem z nadrejenim.
- Vprašanje 18: Nadrejeni upošteva moje mnenje.

Tretji sklop govori o tem, kako vodje pomagajo pri iskricah, kako jih zavirajo ... Na trinajsto vprašanje – nadrejeni me usmerja, spodbuja pri delu, me ob oddaji iskric pohvali ..., je večina, kar 18 od vseh vprašanih, odgovorila, da se ne strinjajo. Popolnoma so se strinjali s trditvijo 14, in sicer, da imajo z neposrednim vodjem dober odnos in komunikacijo. Naslednji rezultat tudi ni ravno bleščeč, saj je večina na vprašanje o inovativnih lastnostih svojega nadrejenega (15) odgovorila z ne vem. Delno pa so se strinjali s trditvami: motivacija za ustvarjalnost s strani vodij je dobra (16), če imam kakšen problem se posvetujem z nadrejenim (17) in nadrejeni upošteva moje mnenje (18).

Slika 6.4 Število podanih koristnih predlogov



Na zadnji del anketnega vprašalnika so zaposleni odgovarjali z da ali ne. Kar 40 (štirideset) od 50 (petdesetih) vprašanih je odgovorilo, da so že oddali iskrico, skoraj enako število vprašanih se je strinjalo s trditvijo, da je v njihovem oddelku veliko možnosti za izboljšave. Kar 28 (osemindvajset) v primerjavi z 22 (dvaindvajsetimi) pozitivnimi odgovori jih je povedalo, da svojih izboljšav ne prijavljajo, tega pa ne storijo zaradi vodstva. Od 28 vprašanih, ki svojih izboljšav ne prijavljajo, je največ kritik namenilo vodstvu, in sicer se niso strinjali, da jih nadrejeni usmerja, spodbuja pri delu, jih ob oddaji splošnih inovacij pohvali. Povedali so, da njihov vodja ni inovativen ter ni naklonjen spremembam ter da le redkokdaj nadrejeni upošteva njihovo mnenje.

6.7 Splošne ugotovitve

Iz celotnega vprašalnika lahko povzamemo, da se razlogi za majhno število oddanih predlogov skrivajo predvsem v vodstvu, ki bi moralo spodbujati ustvarjalnost, sodelavce motivirati, kajti motiviranje je poleg koordiniranja, komuniciranja, organiziranja, planiranja in informiranja ena izmed osnovnih nalog managementa.

Vprašanja so bila medsebojno povezana. Tretji sklop vodstvo je torej tisto, ki zaposlene premalo motivira (drugi sklop trditev), da svoje lastne ideje posredujejo naprej. Vprašani torej ideje imajo (zadnja tri vprašanja), le prijavljajo jih ne, zato jih je treba motivirati.

Zato bi po mojem mnenju in mnenju zaposlenih potrebovali tudi druge oblike nagrajevanja. Kakšne so po mojem lastnem mnenju druge oblike motiviranja in kaj bi bilo v sistemu moč izboljšati, obravnavam v naslednjem poglavju pod naslovom ugotovitve in priporočila.

7 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

7.1 Nagrajevanje in motivacija

Kljub temu, da so denarne nagrade za oddane predloge v Iskri Avtoelektriki visoke, je splošnih inovacij malo. Zato menim, da denarna nagrada ni edino motivacijsko sredstvo. S to trditvijo se strinja tudi eden izmed vodilnih mož družbe Gorenja, ki deluje na področju inovativne dejavnosti.

»Zelo je zanimiva ideja, da delavce motivira kaj druga kot finančna nagrada. To deloma začne veljati samo takrat, ko je finančni del urejen. To pomeni, da je nagrada za dober predlog dovolj zanimiva in seveda izplačana takoj. Poleg tega je potrebna vizualna predstavitev še dodatnih mamljivih nagrad, kot so različne praktične nagrade, predstavljene v vitrini. V sistemu nikakor ne smeš pozabiti na koordinatorje oziroma animatorje sistema, ki prav tako želijo za opravljeno delo določeno nagrado oziroma jo pričakujejo kot del za njihov trud pri animiranju zaposlenih in pri urejanju realiziranja predloga. Ko delavci oziroma predlagatelji predlogov začutijo, da je ta del urejen, se lahko šele začnemo pogovarjati o tem, kaj so ostali motivatorji, ki spodbujajo k podajanju predlogov, kot na primer realiziran predlog ... Velikokrat se pojavi vprašanje, zakaj bi podajal predloge, če potem niso realizirani oziroma je treba dalj časa čakati, kar lahko negativno vpliva na podajanje predlogov.« (Grabner 2006)

Za uspešno delo ljudje pričakujejo priznanje, pohvalo, nagrado, napredovanje ... Pri tem je zanimiv primer večjega ameriškega podjetja, kjer je »inovator tedna« poleg javne pohvale prejel tudi povabilo na pijačo z direktorjem, inovator meseca pa povabilo za družinski obisk operne hiše. Zavzetost za delo je tesno povezana z motiviranostjo (Likar et al. 2002, 55).

V prvih poglavjih smo ugotovili, da denarno nagrajevanje ni tisti dejavnik, ki najbolj spodbuja zaposlene, in da obstaja še vrsta drugih oblik motivacije, ki podjetjem (npr. Gorenje, Revoz, Cimos) prinaša več splošnih predlogov. V drugem pa lahko iz rezultatov raziskave povzamemo, da zaposleni niso motivirani ter da za tako stanje krivijo vodstvo.

Na podlagi nagrajevanja splošnih inovacij drugih podjetij in na podlagi lastnih idej menim, da obstaja vrsta zanimivih nedenarnih oblik nagrajevanja splošnih inovacij, ki prispevajo k večjemu številu oddanih predlogov. Te oblike so:

- možnost šolanja ob delu,
- objava na spletni strani,
- brezplačna malica,
- praktične nagrade,
- delnica družbe,
- sodelovanje v odločitveni skupini,

- ogled sejma doma ali v tujini,
- zahvala v internem časopisu,
- zahvala v Primorskih novicah, Financah,
- javna zahvala na TV Primorki, Vitelu, RTV Koper,
- javna zahvala na radiu Robin, Radiu Koper,
- boni za nakup izdelkov,
- službeni avtomobil,
- dnevi brezplačnega dopusta v počitniških apartmajih podjetja na obali,
- vikend paket v Moravskih toplicah,
- možnost popustov,
- izleti,
- javno priznanje,
- napredovanje,
- pridobitev naziva inovator tedna, meseca, leta,
- povabilo na pijačo z direktorjem,
- podelitev priznanj in pohval,
- prireditev zabave za inovatorje,
- potovanje v tropske kraje,
- obisk tovarne v Braziliji, Iranu, na Kitajskem ...
- brezplačno izobraževanje,
- usposabljanje, štipendiranje,
- štipendiranje otrok,
- sodelovanje na seminarjih,
- brezplačne vstopnice v primeru pokroviteljstva,
- izboljšanje delovnega okolja (npr. boljši računalnik, nova pisarna ...),
- plačilo dodatnega zavarovanja,
- brezplačno varstvo otrok v popoldanskih urah,
- večerja z direktorjem,
- poslovna darila,
- popusti pri nakupih izdelkov Iskrinih poslovnih partnerjev oz. dobaviteljev,
- možnost izbiranja pisarne,
- izbira sodelavca v pisarni,
- prilagajanje urnika,
- zabava za inovatorje,
- brezplačni ogled nogometne tekme Hita Gorice, kjer je IAE sponzor,
- brezplačne smučarske karte,
- možnost izhoda,
- piknik za inovatorje,
- službeni telefon,

- pomoč strokovnjakov,
- lastno parkirno mesto,
- delež pri dobičku,
- kupon za masažo v Dotiku,
- prednostna izbira termina dopusta, odkar ni več kolektivnega dopusta,
- podelitev rožice direktorja inovatorkam za 8. marec,
- ustna pohvala direktorja,
- objava inovatorjev na oglasni deski,
- žetoni za kavo,
- brezplačna pijača,
- brezplačno ličenje za novoletno zabavo podjetja,
- letna karta za ogled nogometnih tekem,
- priredba koncerta za inovatorje,
- izposoja avtomobila,
- teden dni prihoda in odhoda v služno s šoferjem in službenim Mercedesom direktorja uprave,
- sodelovanje v odločitveni skupini,
- spremljanje direktorja na službeni poti,
- brezplačna pijača in hrana na pikniku v Opatjem selu za inovatorja z družino,
- brezplačni listki za tombolo,
- buteljka vina starega letnika,
- nova delovna uniforma,
- lastna izbira med več nagradami,
- udeležba na sestankih uprave,
- različni nagradni boni za nakup izdelkov,
- gibljiv delovni čas,
- brezplačna vstopnica za gledališče,
- odhod v kinoteko,
- sodelovanje na sejmu v ZDA, kjer družba predstavlja svoje izdelke,
- sodelovanje pri organizaciji sejmov,
- nakup novega orodja,
- popusti pri dobaviteljih orodja za lastno uporabo,
- piknik z direktorji,
- usposabljanje,
- udeležba na računalniških tečajih,
- udeležba tečajev tujih jezikov,
- možnost odhoda na delo v tujino oz. v hčerinske družbe Iskre,
- brezplačna rekreacija v HIT šport centru,
- brezplačno zobozdravstvo,

- dostava in raznos pošte,
- pomoč študenta pri vsakodnevnih opravilih,
- nakup GSM aparata po znižani ceni,
- študij MBA,
- ogled konkurenčnega podjetja,
- izbira delovnega mesta,
- ustanovitev lastnega tima za razvoj novih idej,
- pomoč pri ustanovitvi lastne dejavnosti (SPIN OFF),
- dve ločeni kuverti,
- nagrado prinese inventorju direktor sam,
- možnost selitve v drugo funkcijsko področje,
- ugodno kreditiranje pri banki, s katero Iskra sodeluje,
- možnost opravljanja prakse v podjetju za otroke inovatorjev,
- prednost otrok inovatorjev za poletno študentsko delo,
- prednost pri zaposlitvi za nedoločen čas,
- prednost za zaposlitev otrok inovatorjev,
- delo na domu,
- proste delovne sobote,
- objava imen inventorjev na spletni strani podjetja,
- sodelovanje zaposlenih pri realizaciji predloga.

7.2 Vodstvo in motivacija

Vodstvo se mora zavedati, da je motiviranje zaposlenih nasploh, ne le pri inovativni dejavnosti, ena izmed bistvenih nalog managementa. Sklopa vodstvo in motivacija sta po mojem mnenju povezana, saj motiviranja brez managementa praktično ni.

»Raziskave kažejo, da je v podjetjih eden najpomembnejših dejavnikov prav neprimerno delovno okolje in ne toliko slaba materialna stimulacija, še manj pa nesposobnost zaposlenih. To vodi k zaključku, da se velike rezerve za uspešnost skrivajo prav v ljudeh. To pa pomeni velik izziv za podjetja, da z ustreznimi prilagoditvami vodenja in interne organizacije omogočijo pogoje za ustvarjalno delo. To je preprosta ugotovitev, ki pa je v realnem svetu pogosto povezana s hudimi odpori vodilnih, ki bi take pogoje morali dopustiti in ustvariti.« (Likar 2001, 40)

Vodstvo Iskre bi se v želji po povečanju števila predlogov lahko odločilo za uporabo ne le denarnih nagrad, ampak tudi drugih naštetih oblik nagrajevanja. Velja omeniti, da pravilnik podjetja omenja tudi druge nagrade, le da jih v praksi skorajda ne uporabljajo. Da je pohvala lahko več vredna kot nekaj evrov, bi vodstvo moralo vedeti že na podlagi dobljenih rezultatov, še posebno, če bo uprava v naslednjem letu sprejela nov osnutek pravilnika, ki bo zajemal le denarno stimulacijo. Poleg tega pa bi po mojem mnenju morale biti vodstvo tudi samo naklonjeno spremembam, usmerjati bi morale zaposlene,

ne bi smelo obsojati »neumnih« idej«, vodja bi moral biti karizmatična osebnost, več bi moral komunicirati s podrejenimi o problemih in morebitnih rešitvah, vodja bi moral biti za zgled zaposlenim, se pravi ustvarjalen, inventiven ...

Vodstvo pa bi se lahko na podlagi rezultatov iz drugih podjetij odločilo tudi za spremembe oz. dopolnitve obstoječega sistema, npr. tako, da bi poenostavilo način oddaje (nabiralniki vsepovsod, preko elektronske pošte ...), da bi določilo krajši čas izplačila nagrade, naredilo sistem bolj transparenten, organiziralo delovne time, ki bi sprotno obravnavali probleme in iskali rešitve na rednih delovnih sestankih, določilo animatorje po organizacijskih enotah, nagrajevalo animatorje oz. druge osebe, ki so odgovorni za obravnavo Iskrice ...

7.3 Država kot motivator

Probleme v Sloveniji na sploh poudarja tudi g. Jože Zrimšek (v Kranjec 2006), vodja direktorata za tehnologijo, ki pravi, da Slovenija v primerjavi z EU v inovativni dejavnosti zaostaja predvsem zaradi nespodbudnega razvojnega okolja.

»Na direktoratu za tehnologijo razloge za nizko inovativnost vidijo tudi v tem, da ima le šest odstotkov zaposlenih v predelovalnih dejavnostih univerzitetno izobrazbo, doktorjev pa je le 160. Zavira jo tudi neustrezna zakonodaja. Država lahko k dvigu inovativnosti v družbi po sogovornikovih besedah pripomore z zagotavljanjem ustrezne zakonodaje in s spodbujanjem razvoja okolja za inovacije. Drugo pa je po Zrimškovih besedah odvisno od vodstev podjetij in zaposlenih, ki naj spodbujajo inovacije v podjetjih, ustvarjajo ustrezno nagrajevanje in si zastavljajo ambiciozne razvojne cilje. K inovacijam pa mora biti usmerjena tudi podjetniška kultura.«

8 SKLEP

Stanje neinovativnosti je pogosto stanje v organizaciji, kjer je veliko rutinskega dela, zato je za spodbudo potreben toliko večji napor. Namen motiviranja je usmerjanje zaposlenih k določenemu cilju, ki mora biti jasen, da ljudje vedo, kaj hočejo z njim doseči. Šele nato se lahko sproži aktivnost iskanja rešitve. Večja kot je organizacija, več mora narediti v organizacijskem in motivacijskem smislu, da premaga odpor in ovire ter pride do zelenega stanja na tem področju. Vsaka organizacija si mora sama vzpostaviti lasten sistem motiviranja, znotraj katerega se lahko udeleženci gibljejo. Zavedati se mora, da je inovator za podjetje toliko vreden kot njen kupec ter da je strošek pridobivanja novega kupca veliko večji kot strošek, ki ga porabimo za ohranitev starega. Torej lahko razumemo, če bo Iskra Avtoelektrika, d. d. (vodstvo, vodje enot, vodja inovativne dejavnosti, drugi animatorji ...) potencialne inovatorje dovolj motivirala, bo s tem posledično prihranila več denarja. Zavedati pa se mora, da za motivacijo ni vedno pomembna le denarna nagrada. Motivira tudi hitrost reševanja problemov, cenjenost prispevka, podpora nadrejenih ... Sponzorji si morajo prizadevati za pozitivne odnose z zaposlenimi, da bodo ti pripravljeni sodelovati z njimi in reševati skupne težave. Trditve nekaterih, da nekateri predlogi izboljšav niso dovolj dobri, je napačno. V večjem številu predlogov se najde več dobrih predlogov kot v majhnem.

LITERATURA

- Berginc, Jordan. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Fatur, Peter. 2005. *Individualna analiza managementa idej za podjetje*. Poročilo Komisije za invencijsko dejavnost in intelektualno lastnino. Neobjavljeno gradivo.
- Grabner, Matej. 2006. Intervju z avtorjem. Velenje, julij.
- Iskra Avtoelektrika. 2002. *Pravilnik o inovacijah, ustvarjenih v delovnem razmerju*. Poslovni dokumenti, Iskra Avtoelektrika.
- Iskra Avtoelektrika. 2006. *Letno poročilo Iskre Avtoelektrike za leto 2005*. Interni dokumenti, Iskra Avtoelektrika, d. d.
- Kranjec, Samo. 2006. Družno nad nizko inovativnost. *Finance*, 130 (10. julij), str. 7.
- Likar, Borut in soavtorji. 2002. *Uspeti z idejo*. Ljubljana: Korona plus.
- Likar, Borut. 2001. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
- Nemec, Aleš. 2006. Reforme: trampolin za razvojni odskok. *Priložnosti Primorske*, priloga Primorskih novic, maj, str. 28–29.
- Porter, Michael E. 2004. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance..* New York: Free Press
- Pravilnik o nagradah za inovacije ustvarjene v delovnem razmerju. *Uradni list RS*, št. 31/98 in 14/99.
- Ribolica, Sonja. 2006. Cimosove inovacije govorijo več jezikov. *Priložnosti Primorske*, priloga Primorskih novic, maj, str. 4–5.
- Sasek, Vinko. 2006. Intervju z avtorjem. Novo mesto, september.
- Zrinski, Bojan. 2006. Intervju z avtorjem. Koper, september.

PRILOGE

- Priloga 1** Anketni vprašalnik
- Priloga 2** Analiza odgovorov
- Priloga 3** Obrazec Iskrica
- Priloga 4** Obrazec Sklep o koristnosti predloga
- Priloga 5** Obrazec Obvestilo o uvedbi

POZDRAVLJENI!

Ime mi je Tjaša Fajt. Zaključujem dodiplomski študijski program Management in pripravljam diplomsko nalogo s področja nagrajevanja splošnih inovacij v Vašem podjetju. Zato Vas prosim, da si vzamete nekaj minut časa za izpolnitev spodnjega vprašalnika in tako prispevate k raziskavi, ki mi bo v pomoč pri pisanju diplome. Vsem, ki boste to storili, se iskreno zahvaljujem!

Podatki so anonimni in bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave.

1. PROSIM, IZBERITE IN OBKROŽITE ŠTEVILKO USTREZNE TRDITVE!

Razlaga:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|-----------------|---------|--------------------|------------------------|
| Sploh se ne strinjam | Se ne strinjam. | Ne vem. | Delno se strinjam. | Popolnoma se strinjam. |

ZAVZETOST IN USTVARJALNOST:

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Delovni pogoji mi ustrezajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Z veseljem se odpravim na delo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Cilje podjetja sprejemam za svoje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Odnosi med zaposlenimi so dobri. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Moje ideje so s strani sodelavcev sprejete takoj ko jim pojasnim zakaj gre. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Zavedam se pomena ustvarjalnosti za prihodnost podjetja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

MOTIVACIJA ZA USTAVRJALNO DELO:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 7. Zavzet sem za svoje delo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Imam možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Za oddajo predlogov (Iskric) imam veliko idej. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Od mene se zahteva poslušnost in natančnost, ne pa domiselnost in inovativnost. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Z višino denarnih nagrad sem zadovoljen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Želim si tudi drugih nagrad, ne le denarnih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

VODENJE:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 13. Nadrejeni me usmerja, spodbuja pri delu, ob oddaji Iskrice pohvali... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Z neposrednim vodjem imam dober odnos in komunikacijo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Moj vodja je ustvarjalen, inventiven, naklonjen spremembam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Motivacija za ustvarjalnost s strani vodij je dovolj dobra. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Če imam kakšen problem se posvetujem z nadrejenim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Nadrejeni upošteva moje mnenje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. PROSIM, OBKROŽITE USTREZEN ODGOVOR!

| | | |
|---|----|----|
| 19. Do sedaj sem že oddal Iskrico. | Da | Ne |
| 20. Večino svojih izboljšav tudi prijavim. | Da | Ne |
| 21. V našem ODE je veliko možnosti za izboljšave. | Da | Ne |

Hvala in lepo pozdravljeni!

Tabela 1: Zavzetost in ustvarjalnost

| VPRAŠANJE/ODGOVOR | 1 sploh se ne strinjam | 2 se ne strinjam | 3 ne vem | 4 delno se strinjam | 5 popolnoma se strinjam |
|-------------------|------------------------------|---------------------|-------------|------------------------|-------------------------------|
| 1. | 4 | 7 | 11 | 24 | 4 |
| 2. | 0 | 8 | 9 | 19 | 14 |
| 3. | 0 | 7 | 15 | 21 | 7 |
| 4. | 2 | 13 | 7 | 20 | 8 |
| 5. | 6 | 10 | 15 | 12 | 7 |
| 6. | 1 | 3 | 7 | 16 | 23 |

Tabela 2: Motivacija za ustvarjalno delo

| VPRAŠANJE/ODGOVOR | 1 sploh se ne strinjam | 2 se ne strinjam | 3 ne vem | 4 delno se strinjam | 5 popolnoma se strinjam |
|-------------------|------------------------------|---------------------|-------------|------------------------|-------------------------------|
| 7. | 0 | 1 | 6 | 17 | 26 |
| 8. | 3 | 8 | 6 | 21 | 12 |
| 9. | 1 | 8 | 14 | 14 | 13 |
| 10. | 6 | 7 | 12 | 21 | 4 |
| 11. | 21 | 13 | 9 | 6 | 1 |
| 12. | 8 | 5 | 12 | 13 | 12 |

Tabela 3: Vodenje

| VPRAŠANJE/ODGOVOR | 1 sploh se ne strinjam | 2 se ne strinjam | 3 ne vem | 4 delno se strinjam | 5 popolnoma se strinjam |
|-------------------|------------------------------|---------------------|-------------|------------------------|-------------------------------|
| 13. | 11 | 18 | 10 | 8 | 3 |
| 14. | 2 | 8 | 9 | 14 | 17 |
| 15. | 5 | 5 | 17 | 15 | 8 |
| 16. | 9 | 7 | 14 | 16 | 4 |
| 17. | 6 | 1 | 8 | 22 | 13 |
| 18. | 5 | 16 | 13 | 16 | 10 |

Tabela 4: Razno

| VPRAŠANJE/ODGOVOR | DA | NE |
|-------------------|----|----|
| 19. | 40 | 10 |
| 20. | 22 | 28 |
| 21. | 39 | 11 |

Tabela 5: Zaposleni, ki so odgovorili, da svojih izboljšav ne prijavljajo

| ODGOVOR/VPRAŠANJE | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. | 16. | 17. | 18. |
|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Sploh se ne strinjam. | 3 | 0 | 0 | 1 | 4 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 13 | 5 | 7 | 2 | 2 | 7 | 5 | 4 |
| Se ne strinjam. | 4 | 5 | 3 | 9 | 8 | 2 | 1 | 5 | 6 | 2 | 7 | 5 | 9 | 7 | 3 | 6 | 1 | 5 |
| Ne vem. | 6 | 8 | 8 | 4 | 9 | 4 | 4 | 3 | 7 | 6 | 6 | 6 | 8 | 6 | 13 | 6 | 5 | 9 |
| Delno se strinjam. | 13 | 9 | 14 | 11 | 5 | 11 | 12 | 12 | 8 | 15 | 2 | 8 | 3 | 9 | 8 | 8 | 13 | 6 |
| Popolnoma se strinjam. | 2 | 6 | 3 | 3 | 2 | 10 | 11 | 6 | 6 | 3 | 0 | 4 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 |

1. Naslov predloga:

| |
|--|
| |
|--|

2. Avtor in soavtorji:

| Ime in priimek | naziv delovnega mesta | delež % | OE | STM | os.št. | tel. |
|----------------|-----------------------|---------|----|-----|--------|------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

3. Opis trenutnega stanja oz. definicija problema (kratek opis):

| |
|--|
| |
|--|

4. Kako bi problem rešili (kratek opis):

| |
|--|
| |
|--|

5. Kakšne koristi bi, ob uvedbi, prinašala rešitev problema (kratek opis):

| |
|--|
| |
|--|

6. Označi: a) predlog NI realiziran b) predlog JE že realiziran na STM _____ **7. Priloge:** A4=**Je mogoče podobno rešitev uporabiti ŠE kje drugje v podjetju KJE:** _____**8. Avtor oziroma zastopnik skupine:** _____
Podpis**9. Organizator inovativne dejavnosti:** _____
Podpis

Datum prejema k OID

10. Direktor ali vodja: _____
Ime in priimek OE Datum prejema v OE


1. Avtor oz. zastopnik skupine:

Naslov predloga:

2. Skupina za obravnavo predloga:

 koordinator:
 strokovna oseba:

| Ime in priimek | OE |
|----------------|----|
| | |
| | |

3. Mnenje skupine za obravnavo predlogu:

Podpis

4. Označi status prevzetega predloga:

- | | |
|-----------|--|
| a. | Predlog je že realiziran – datum uvedbe |
| b. | Predlog zahteva preizkus |
| c. | Naročilnica za delo |
| d. | Predlog za spremembo |
| e. | Stroškovno mesto prijavitelja inovacije |
| f. | Stroškovno mesto uporabljene inovacije |
| g. | Naveden problem zahteva boljšo rešitev |

| |
|---|
| |
| |
| |
| / |
| / |
| |

Vpišite datum uvedbe inovativnega predloga v uporabo.

Če predlog zahteva preizkus je potrebno določiti rok za izvedbo preizkusa.

Vpišite številko naročilnice ali kdo je odgovoren za uvedbo predloga v proizvodnjo.

Vpišite številko obrazca Predlog za spremembo.

Vpišite OE in STM osebe, ki je izboljšavo predlagala.

Vpišite OE in STM uporabljene inovacije.

Določi se strokovna skupina, ki bo pripravil boljšo rešitev problema.

5. Izračun / Ocena PLIP - Predvideni letni inovacijski prihranek:

| | PLIP - Predvideni letni inovacijski prihranek (€) | Enkratna nagrada |
|---|---|-------------------|
| A | koristna ideja | 15 € |
| B | do 250 | 40 € |
| C | do 500 | 100 € |
| | PLIP (€) | Akontacija |
| D | od 500 do 1.500 | 150 € |
| E | od 1.501 do 5.000 | 420 € |
| F | od 5.001 do 15.000 | 750 € |
| G | od 15.001 do 50.000 | 1.000 € |
| H | od 50.001 do 150.000 | 2.500 € |
| I | od 150.001 do 500.000 | 5.000 € |
| J | nad 500.001 | 15.000 € |

| | |
|--|--|
| Predvideni letni inovacijski prihranek: | |
| Enkratna nagrada (EUR): | |
| Nagrada po uvedbi predloga v proizvodnjo | |
| Predvideni letni inovacijski prihranek: | |
| Akontacija (EUR): | |
| Obračun ULID čez 1 leto | |

6. Sklep o koristnosti predloga:

Datum

Datum

| | | | |
|-----------|--------------------|--|--|
| a. | Predlog je sprejet | | |
|-----------|--------------------|--|--|

| | | | |
|-----------|---------------------|--|--|
| b. | Predlog je zavrnjen | | |
|-----------|---------------------|--|--|

7. Direktor ali vodja OE:

Ime in priimek

Podpis

Datum pregleda

8. Organizator inovativne dejavnosti:

Podpis

Datum

1. Naslov predloga:

2. Pri uvedbi so sodelovali:

 koordinator:
 avtor / zastopnik:
 strokovna oseba:

| Ime in priimek | OE |
|----------------|----|
| | |
| | |
| | |

3. Opis inovacije:

(Koda, delovno mesto, stroj, material, postopka, operacije...)

OE in STM uvedbe predloga

4. Tehnični podatki uvedene inovacije:

| | Stanje pred uvedbo predloga | Stanje po uvedbi predloga |
|---------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| izdelana količina | | |
| čas izdelave | | |
| količina porabljenega materiala | | |
| energijska poraba | | |
| uma postavka | | |
| število zaposlenih | | |
| cena | | |
| drugo (privarčevani stroški) | | |

5. Ekonomski učinki uvedene inovacije:

EUR

6. Stroški uvedbe inovacije:

| | |
|-------------------------------------|------------|
| Ocenjeni stroški vloženih sredstev: | EUR |
| Stroški za nova ali dodatna orodja: | EUR |
| Stroški za predelavo stroja: | EUR |
| Drugi stroški uvedbe inovacije: | EUR |
| Drugi stroški uvedbe inovacije: | EUR |
| VSOTA STROŠKOV UVEDBE: | EUR |

7. Ustvarjen letni inovativni prihranek - ULIP:

EUR

(Ekonomski učinek - Vsota stroškov uvedbe)

Podpis koordinatorja

8. Izračun končne nagrade:

| ULIP - Ustvarjeni letni inovacijski prihranek (€) | Izračun končne nagrade |
|---|---------------------------|
| od 500 do 1.500 | 150 + 30% nad 500 € |
| od 1.501 do 5.000 | 420 + 22% nad 1.501 € |
| od 5.001 do 15.000 | 1.200 + 15% nad 5.001 € |
| od 15.001 do 50.000 | 2.700 + 8% nad 15.001 € |
| od 50.001 do 150.000 | 5.500 + 6% nad 50.001 € |
| od 150.001 do 500.000 | 11.500 + 4% nad 150.001 € |
| nad 500.001 | 25.500 + 3% nad 500.001 € |

| | |
|------------------------------|--|
| Datum prevzema inovacije: | |
| Enoletno obdobje za obračun: | |

9. Obračun končne nagrade:

| | |
|-----------------------------------|-----|
| a) Na podlagi ULIP znaša nagrada: | SIT |
| b) Že izplačana akontacija: | SIT |
| c) Preostanek za izplačilo: | SIT |
| e) Dan dopusta v letu: | |

10. Organizator inovativne dejavnosti:

Podpis

Datum zaključka postopka

NAVODILA ZA IZPOLNJEVANJE

Na obrazcu ima vsaka rubrika svojo zaporedno številko. Preberite navodila in izpolnite obrazec.

Prvi korak: Koordinator skupine za obravnavo predloga izpolni rubrike od 1 do 8:

- 1. Naslov predloga:** Prepiše se naslov predloga.
- 2. Pri uvedbi so sodelovali:** Vpiše se, kdo je sodeloval pri uvedbi predloga v proizvodni proces.
- 3. Opis inovacije:** Zapiše se kaj predlog izboljšuje (katero kodo, delovno mesto, mogoče je izboljšava pri materialu (lastnosti oz. vrsta), lahko je predlog spremembe ali odpisa postopka oz. operacije Vpiše se tudi OE in STM kjer je bila inovacija uvedena.
- 4. Tehnični podatki o uvedeni inovaciji:** Za predmet izboljšave se vpiše njegove številčne lastnosti pred in po uvedbi predloga. Vsi podatki so številčni in merljivi. V tabelo jih vpiše koordinator v fazi obravnave predloga takoj, ko zasledi kakšen številčen podatek o inovaciji. Vsi podatki služijo lažjemu izračunu v nadaljnji obravnavi predloga.
- 5. Ekonomski učinki uvedene inovacije:** Glede na izdelane količine oz. druge podatke podane v prejšnji tabeli se izračuna ekonomske učinke uvedene inovacije.
- 6. Stroški uvedbe inovacije:** Od ekonomskih učinkov uporabljene inovacije se odštejejo vsi stroški in izdatki, nastali z uvedbo inovacije; kadar uvedba inovacije zahteva vlaganja v osnovna sredstva, se odštejejo tudi stroški novih vloženih sredstev.
- 7. ULIP- ustvarjen letni inovativni prihranek:** Od ekonomskega učinka odštejete vsoto stroškov uvedbe inovacije. Sledi podpis koordinatorja, ki predlog obravnava.
- 8. Izračun končne nagrade:** Na podlagi ULIP- Ustvarjeni letni inovativni prihranek in Tabele nagrad se izračuna vrednost končne nagrade. Vpiše se tudi datum prevzema inovacije v uporabo in enoletno obdobje, ki smo ga upoštevali za izračun inovativnega prihranka.

Drugi korak: Direktor ali vodja organizacijske enote izpolni rubriko 9 do 10:

- 9. Obračun končne nagrade:** Od ULIP se odšteje PLIP (akontacija) in se dobi obračunano končno nagrado v SIT po srednjem tečaju Banke Slovenija. Za uvedene predloge (razen Koristna ideja) se še doda 1 dan dopusta za naslednje leto.
- 10. Organizator inovativne dejavnosti:** Podpis organizatorja in datum zaključka postopka.