Vojko Čujovič

NEPOSREDNA PARTICIPACIJA IN INOVACIJSKA DEJAVNOST ZAPOSLENIH

Inovacijska dejavnost v družbi oziroma spodbujanje zaposlenih k dajanju koristnih predlogov je področje, kjer poleg širše uveljavljene kolektivne participacije pride do izraza včasih zapostavljena oblika delavske participacije, t. i. neposredna participacija. Delovanje sistema koristnih predlogov v družbi Vogt electronic Slovenija, d. o. o., čemur namenjam današnje pisanje, je (vzorčen) primer neposredne delavske participacije, učinkovit in koristen za oba partnerja.

Preden sem se lotil pisanja tega prispevka, sem še enkrat preletel članke na temo neposredne participacije, objavljene v Industrijski demokraciji. O tej manj uveljavljeni obliki delavske participacije je pisalo že več doktorjev in doktoric, zato sem za uvod (i)zbral nekaj različni misli in stališč treh eminentih avtorjev.

Neposredna delavska participacija v očeh treh teoretikov

- ***Dr. DanaMesner Andolšek***

Zaposleni niso več pasivni proizvodni tvorec. Brez njihove konstantne aktivne vključenosti »v igre spreminjanja« menedžment nima nikakršnih izgledov za uspešnost. Vodilne delavce danes na zahodu strateško izobražujejo, kako povečati vključenost zaposlenih na vseh možnih ravneh v organizaciji. Samo podjetja, ki bodo uspela spremeniti svojo organizacijsko strukturo, tako da bodo upoštevala interese in motivacije zaposlenih, ki bodo znala izkoristiti in razvijati znanja in sposobnosti zaposlenih, si bodo v veliki meri zagotovila možnost za obstoj v novem postindustrijskem svetovnem gospodarstvu. Za to je potreben velik preskok v dosedanjem razmišljanju vodstvenih kadrov. Vključenost zaposlenih v procese koordinacije, alokacije in realokacije materialnih virov in človeških potencialov, je zapoved dneva. … Verjetno bosta tehnološki razvoj in konkurenčnost v neposredni prihodnosti prisilila menedžment, da resno razmisli glede vključenosti zaposlenih tudi na neposredni ravni participacije.
(Vir: Dr. Dana Mesner Andolšek, Neposredna participacija – prezrta in zanemarjena)

- ***Dr. Ivan Kejžar***

Danes, ko se krči obseg klasičnih fizičnih in ponavljajočih se opravil, se hkrati pojavlja čedalje več nalog, kjer morajo zaposleni ustvarjalno delovati. To pa pomembno spreminja strukturo in vlogo zaposlenih. Od teh se danes pričakuje predvsem dejavno poseganje v prilagajanje vsebine dela njegovemu cilju in hkrati vplivanje na spremembo dejavnikov novega izziva. Zahteva se vključitev napredka v prejšnjo strukturo, vgraditev novih dosežkov, preoblikovanje strukture tako, da to lahko vodi k nastanku nove situacije. S tem pa je začrtan nov profil zaposlenega delavca, lahko bi rekli »uspešnega zaposlenega«. … Za uspešno delovanje organizacije ni potreben le pretok sporočil navzdol, temveč je za dosego uspešnosti posameznikov še bolj pomembno komuniciranje navzgor. To vključuje prenos

sporočil z nižjih na višje organizacijske ravni. Pri tem je spodbudno, da ni le dana možnost golega poročanja o opravljenem delu, ampak so izkazani tudi prispevki zaposlenih k boljšemu delu, njihovo vključevanje v problematiko, pa tudi odločanje. Komuniciranje navzgor je pravzaprav pogoj za vključevanje zaposlenih v odločanje, reševanje problemov, oblikovanje procesov in politike. … Uveljavitev delavskega soupravljanja v posameznem podjetju je realna le z delovanjem moči navzgor. Mnogi namreč mislijo, da se moč prenaša le navzdol po organizacijski piramidi. Dejstvo je, da imajo posamezniki na nižjih ravneh navadno manj moči kot tisti na višjih. Vendar je v praksi dokazano, da se moč lahko prenaša tudi navzgor. To pa je pri uveljavljanju participacije zaposlenih zelo pomembno. Treba je vedeti, da je avtoriteta eno, moč pa drugo. Mnogi prve morda nimajo, imajo pa različne vire moči, ki jo lahko usmerjajo navzgor. Če hočemo doseči visoke delovne cilje, moramo vse moči zaposlenih naravnati navzgor. Upoštevati moramo njihovo strokovnost, prizadevnost, podjetnost, inventivnost, organizacijsko povezanost, ki zagotavljajo moč vpliva in sprememb. V razvijanju odnosov moči in njenem izkazovanju pa odigrava zelo pomembno vlogo komuniciranje.
(Vir: dr. Ivan Kejžar, Participativno komuniciranje na delovnem mestu)

- ***Dr. Zdravko Kaltnekar***

Bogatitev dela pomeni kvalitativno širjenje delovnega področja. Delavcu dodajamo nove naloge z različno zahtevnostjo, ki vnašajo več kakovostne različnosti v njegovo delo. Sprememba ni, kot pri širjenju nalog, samo v večjem obsegu delovne naloge, ampak predvsem v različnosti posameznih opravil. Bogatitev dela omogoča delavcu večji dispozicijski razpon, delavec dobi mnogo večjo svobodo odločanja o svojem delu. … Bogatitev dela lahko dosežemo na različne načine:
- Najpogostejši način bogatitve dela je prevzemanje dodatnih stopenj v organizaciji delovnega procesa. Poleg izvedbene funkcije damo delavcu še del drugih, npr. urejanje strojev in naprav, njihovo vzdrževanje, kontrolo kakovosti proizvodov ipd.
- Delavcu damo več svobode za samostojno odločanje o tehnologiji dela na njegovem delovnem mestu (npr. o zaporedju opravil, hitrosti posameznih taktov).
- Delavcu je treba omogočiti, da sam oblikuje svoje delovno področje tudi v tehničnem smislu (npr. pri razporejanju delovnih pripomočkov).
- Tudi svoboda odločanja o delovnem času pripomore k bogatitvi dela.
- Možnost bogatitve dela je tudi v tem, da delavec od časa do časa zapusti svojo linijsko vlogo in postane član problemskih timov.
- Različne oblike soudeležbe pri upravljanju z delom prav gotovo tudi obogatijo delavčevo delo.
- Pomembna oblika bogatitve dela je tudi aktiviranje inventivnosti z organizacijo sprejemanja in obravnave racionalizatorskih predlogov in z njihovim ustreznim nagrajevanjem.

Več svobode daje delavcu več možnosti za samouresničenje, s tem pa se bistveno zmanjša odtujenost dela.
(Vir: dr. Zdravko Kaltenekar , Strukturiranje dela kot metoda za njegovo humanizacijo ter razvoj individualne participacije)

Pravna podlaga

Podlago za neposredno delavsko participacijo, ki je temelj inovativne dejavnosti zaposlenih, najdemo v **Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju** v 85. in

88. členu, ki govorita o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Za uveljavitev sistema koristnih predlogov lahko uporabimo naslednja določila:

- Delavci lahko neposredno dajejo predloge in mnenja **(85. člen ZSDU)**.
- Delavec kot posameznik ima pravico:

- do pobude in odgovorov na to pobudo, če se nanašajo na njegovo delovno mesto ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto,
- povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces **(88. člen ZSDU).**

Na področju inovativne dejavnosti najdemo tudi podlago za kolektivno participacijo na najvišjem nivoju. V skladu s 95. členom ZSDU mora namreč **delodajalec pridobiti soglasje sveta delavcev za sprejem kriterijev za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi**.

Primer dobre prakse

Začetek sistema koristnih predlogov

V družbi **Vogt electronic Slovenija, d. o. o.** (v nadaljevanju: Vogt) so se že leta 1998 zavedali, da:

- je vključenost zaposlenih v procese koordinacije, alokacije in realokacije materialnih virov in človeških potencialov zapoved dneva;
- je človek postal dejavna bit, ključni vzgib aktualnega dogajanja, motor prodornega uveljavljanja;
- je za uspešno delovanje organizacije potreben pretok sporočil navzdol, še pomembnejše pa, zlasti za dosego uspešnosti posameznika, komuniciranje navzgor, ki je pogoj za vključevanje zaposlenih v odločanje, reševanje problemov, oblikovanje procesov in politike;
- kakovost miselne dejavnosti delavca v delovnem in poslovnem procesu postaja vse pomembnejša,
- so aktiviranje inventivnosti in sprejemanje le-te ter obravnava racionalizatorskih predlogov in ustrezno nagrajevanje pomembna oblika bogatitve dela.

Uvedba **sistema koristnih predlogov** je najprej zahtevala spremembo miselnosti v vodstvu, ki je moralo smisel tega početja uvideti in se odločiti za spremenjen način dela v »novem času«, to je: aktivno vključevanje vsakega posameznika v delovni proces, nov način komuniciranja z zaposlenimi in nov pristop za motiviranje zaposlenih. Tuja jim je bila delitev na vodstvo in strokovnjake, ki naj razmišljajo, in delavce, ki naj delajo. Vodstvo se je zavezalo, da bo z novo idejo »okužilo« slehernega zaposlenega, prepoznalo inovativnost kot vrednoto družbe in jo uvrstilo med svoje strateške cilje. Le popolna podpora vodstva jamči, da sistem koristnih predlogov zaživi in da so rezultati optimalni.

Razprave in stališča učenih teoretikov za akcijsko motiviranje zaposlenih niso neposredno uporabni. Idejo je treba **posamezniku približati in pri tem upoštevati izobrazbeno strukturo zaposlenih**. V Vogt-u, kjer ima od 250 zaposlenih 60 odstotkov dokončano največ osnovno šolo in le trije odstotki višjo ali visoko izobrazbo, so za motivacijo uporabili znana pregovora »več glav, več ve« in »v slogi je moč«. Ustvarili so pogoje za rast nove kulture, temelječe na odgovornosti delavcev do lastnega dela in skupnih rezultatov ter pripravljenosti razmišljati in predlagati novosti. Razložili so jim, da so **koristni predlogi pomemben element neposredne**

udeležbe zaposlenih, ki lahko bistveno pripomorejo k ustvarjanju prijaznejšega delovnega okolja in pomagajo izboljšati varnostne in zdravstvene pogoje, olajšati vsakodnevno delo, omogočiti izobraževanje, razvijati sposobnosti in dodatno zaslužiti.

V začetku sta največji problem predstavljala strah in sramežljivost delavcev, ker so se znašli v popolnoma novi vlogi: **vodstvo je njih spraševalo, kako naj se dela**. Bali so se, da bodo tarča posmeha sodelavcev ali graje nadrejenih in nosilci odgovornosti v primeru negativnih posledic njihovih predlogov. Postavljali so si previsoke kriterije in mislili, da vodstvo pričakuje le tehnično zahtevne izume.

Poleg prepričevanja in spodbujanja je vodstvo iskalo in uporabilo še **drugačne oblike za motivacijo zaposlenih**. Če je za japonskega delavca (in njihovo kulturo) dovolj, da ga pohvalijo in da najde svoje ime na oglasni deski družbe, za slovenskega velja: ne hvali me, plačaj me. V začetni fazi so zato vsak oddan predlog denarno nagrajevali, ne glede na to, ali je bil predlog kasneje odobren oziroma realiziran ali ne. In kolo koristnih predlogov se je zavrtelo. O tem pričajo naslednji rezultati.

2. Metoda majhnih korakov

O **Postopnost predlogov**

Vogt je sistem koristnih predlogov uvajal po **metodi štirih korakov**. V prvem je bilo z idejo treba prodreti, odpraviti strah in navaditi zaposlene, da začnejo delovno okolje in procese opazovati z odprtimi očmi ter jih prepričati, da lahko zase in za družbo veliko storijo sami.

Za prvi cilj so si zato postavili **množičnost**, ki so jo merili s številom oddanih predlogov. Šele primerno veliko število predlogov namreč daje možnost za pogovor o kakovosti predlogov in razmišljanje o učinkovitem delovanju sistema koristnih

Po treh letih je bil čas za drugi korak, ki so ga poimenovali **kakovost**. Ta cilj so merili tako, da so v rezultat uspešnosti šteli samo dobre predloge, tu je tiste, ki so jih nadrejeni kot takšne potrdili.

Trenutno je Vogt na nivoju tretjega koraka, imenovanega **učinkovitost**. Kriterij za dosego tega cilja je število realiziranih predlogov.

V nekaj letih bodo storili še zadnji korak, ki se imenuje **ekonomski učinek**. V tem primeru bo temeljni kriterij uspešnega predlagatelja gospodarska korist njegovih predlogov.

Izhodišča za sistem koristnih predlogov

Pri načrtovanem razvoju sistema koristnih predlogov je vodstvo Vogt-a sprejelo naslednja stališča:

- transparenten in enostaven postopek,
- uveljavitev sistema Naredi sam,
- razpršenost odločanja, zaupanje, pozitivni pristop,

- kratek čas od oddaje predloga do njegove izvedbe,
- možnost vpogleda v postopek preko INFO-postaje,
- raznovrstna orodja in oblike za spodbujanje in realizacijo koristnih predlogov,
- velik razpon nagrad,
- nenehno uvajanje in izvajanje novih načinov motivacije.

Postopek sprejemanja, odobravanja in realizacije predlogov

a) Redni postopek

Razvijal se je s povečevanjem števila predlogov. Stalnica vseh sprememb je bila poenostavitev postopka, ki je zgolj orodje za pregledno spremljanje in nadzor celotnega postopka, od oddaje predloga do realizacije in izplačila nagrade predlagatelju.

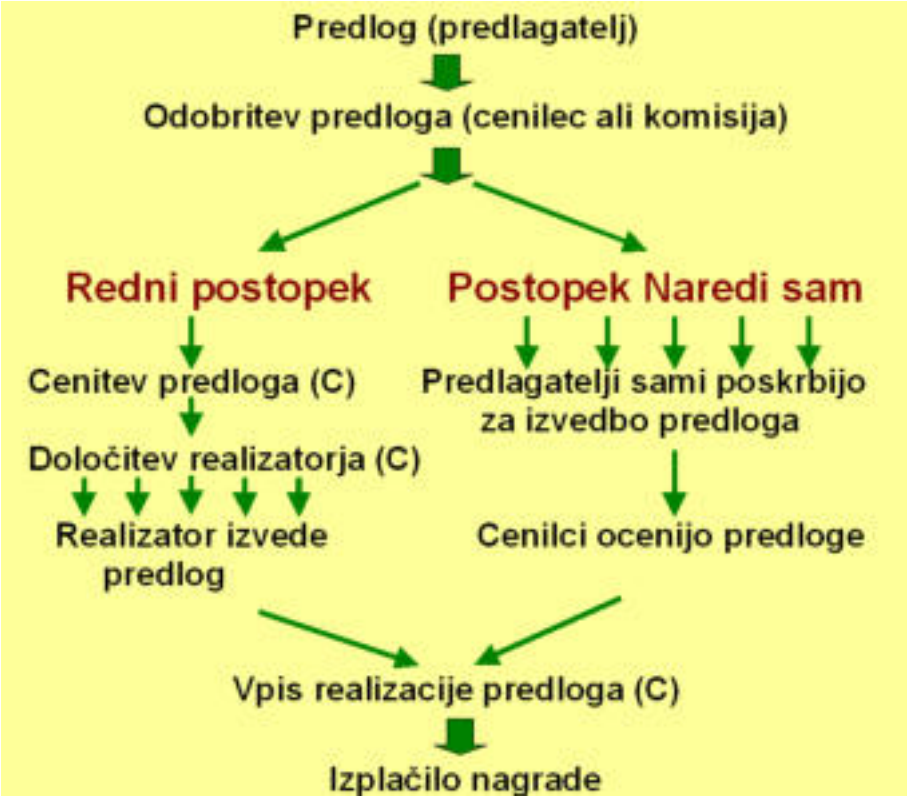
- Potek postopka

Predlagatelj koristni predlog na obrazcu odda **cenilcu, ki je največkrat njegov neposredni vodja**. Cenilec predlog, ki je dober, to je ekonomsko opravičljiv in izvedljiv, odobri, druge zavrne. Če odločitev zahteva posebno strokovno znanje, cenilec v postopek pritegne tudi ustreznega strokovnjaka. Po odločitvi določi višino premije, ki predlagatelju pripada, določi realizatorja predloga in po realizaciji se predlagatelju pri plači izplača premija. Pri določanju višine premije je cenilec popolnoma samostojen in ne potrebuje nikakršne potrditve vodstva družbe.

Redni postopek je dobro deloval, dokler ni družba dosegla želeni cilj množičnosti. Ob velikem številu predlogov je prihajalo do zastojev pri realizaciji predlogov, kar je slabo vplivalo na motiviranost zaposlenih za oddajanje novih predlogov. V tem postopku je bil v večini primerov za odgovornega realizatorja določen vodja vzdrževanja. Občasno se mu je nabralo do 200 predlogov, ki jih je moral preučiti, razmisliti o načinu realizacije in s pomočjo vzdrževalcev poskrbeti za njihovo realizacijo. Čas od oddaje predlogov do njihove realizacije se je zato daljšal: realizacija je postala ozko grlo sistema.

b) Postopek Naredi sam

Uspešno rešitev je Vogt našel z uvedbo postopka Naredi sam.



Pri tem postopku predlagatelji **sami poskrbijo oz. organizirajo izvedbo predloga**. To ne pomeni, da morajo vsak predlog realizirati z »lastnimi rokami«, pomagajo jim sodelavci, pooblaščeni vzdrževalci, tudi zunanje osebe. Bistveno pri tem je, da realizacija predloga rednega sistema poslovanja družbe ne obremeni. Predlagatelj je za realizacijo predloga in nagrado najbolj zainteresiran, sam tudi nosi največje breme za njegovo izvedbo, zato je bolj angažiran in odgovoren. Med realizacijo osvaja novo znanje in nove ideje. **Razvijata se predlog in realizator**.

Delavci so za uporabo sistema Naredi sam motivirani z nagrado, ki je od **1,5 do 2-krat višja od nagrade, prejete ob realizaciji po rednem postopku**. Vogt je za pomoč predlagateljem pri realizaciji določil dva pooblaščena vzdrževalca, ki sta jim s svojim znanjem in orodjem na razpolago. Za to sta denarno stimulirana. Postopek je bistveno povečal »prepustnost« sistema, skrajšal čas od oddaje do realizacije predloga, pripomogel k stalnemu povečevanju števila predlogov in k višanju nagrad, ki jih letno prejmejo delavci.

V letu 2005 je bilo razmerje med rednim postopkom in postopkom Naredi sam 10 : 1 v korist sistema Naredi sam.

Razpršenost odločanja

O sprejemanju in/ali zavračanju predlogov je v preteklosti odločala predvsem **komisija za inovacije**. Zdaj to počne **devet cenilcev**, ki so praviloma izmenski mojstri oziroma vodje oddelkov. Slednji delovne procese in zahteve po kakovosti najbolj poznajo, zato lahko v večini primerov brez dodatne pomoči ocenijo, ali je predlog primeren za realizacijo ali ni. Cenilci samostojno odločajo o primernosti posameznega predloga in o višini premije v razponu **od 5 do 1000 EUR**. Njihovih

odločitev nihče ne potrjuje. Pooblaščenec za inovacije ocenjevanje občasno analizira in po potrebi, zaradi usklajevanja kriterijev ocenjevanja, skliče cenilce.

Komisija za inovacije obravnava le tiste predloge, ki so pomembni za vso družbo, ali predloge inovacij, ki presegajo kriterije za majhne koristne predloge (izumi, tehnične izboljšave).

INFO-postaja

Na vsem dostopni INFO-postaji (računalniški ekran na dotik) lahko delavci **vedno preverijo, kaj se dogaja z njihovim predlogom:** kdo ga obravnava, v kateri fazi postopka je, kakšna je odločitev cenilca, kolikšna je nagrada. Informiranost delavcev o usodi oddanih predlogov je za njihovo motiviranost bistvena predvsem v rednem postopku. V postopku Naredi sam je predlagatelj tisti, ki vodi postopek, in od njegove prizadevnosti je odvisno, kdaj bo zaključen in bo za to prejel ustrezno nagrado.

Na Info-postaji delavci lahko preverjajo tudi trenutno stanje v celoletnem **tekmovanju za najboljše predlagatelje**, ki ob koncu leta dobijo posebne nagrade.

Za boljšo informiranost zaposlenih skrbita tudi časopis s stalno rubriko (lestvica zmagovalcev meseca, novosti, humor) in oglasna deska, namenjena izključno inovacijski dejavnosti.

Orodja za spodbujanje in realizacijo koristnih predlogov

a. *Potujoča brihtalnica*

Gre za delavnico na kolesih, namenjeno sistematičnemu reševanju manjših problemov v delovnih skupinah. Vodi jo vodja delovne skupine, eden izmed delavcev. Nadrejeni pri delu ne sodelujejo, razen če se udeleženci zaradi pomanjkanja določenih informacij obrnejo nanje po pomoč. Delavnica ne zahteva predhodnega poznavanja postopka in priprav, saj so vsa navodila o delu napisana na tabli. Delo poteka med delovnim časom, pet delovnih dni, vsak dan eno uro. Delavci povejo/predstavijo svoje probleme in **po metodi viharjenja možganov iščejo rešitve zanje**. Tako dobljeni predlogi se vnesejo v računalniški program in delavci sami poskrbijo za njihovo realizacijo po postopku Naredi sam.

Probleme, za katere delavci ne najdejo rešitev, vodilni kadri rešujejo po tem, ko Brihtalnica obkroži vse delovne skupine enega programa ali oddelka. Povprečno število realiziranih predlogov ene potujoče brihtalnice 25.

b Inovacijska delavnica in inovacijski voziček

V postopku Naredi sam delavci lahko sami ali s pomočjo sodelavcev predloge realizirajo tudi med delovnim časom. Za realizacijo določenih potrebujejo ustrezno orodje, za kar imajo na razpolago opremljeno delovno mizo, kjer lahko izdelajo določene priprave. V kolikor je potrebno realizirati predlog na delovnem mestu ali je takšne narave, da izdelovanje v inovacijski delavnici ni mogoče, lahko uporabijo **inovacijski voziček**. To je delavnica na kolesih, ki jo delavci zapeljejo na lokacijo, kjer predlog realizirajo.

Nagrade

a. Nagrade za realizirane predloge

Na nagrajevanje predlogov je potrebno gledati pozitivno, brez običajne slovenske nevoščljivosti. V začetku so problem predstavljali cenilci, ki so bili pri ocenjevanju preveč strogi/ozki. Po razgovorih in primerjavi ocenjevanja se je sčasoma ustalila praksa, ki omogoča usklajeno nagrajevanje. Danes stroške sistema koristnih predlogov in s tem tudi nagrad predlagateljem v Vogt-u **razumejo kot koristno in nujno naložbo.**

Premija je odvisna od velikosti letnega prihranka, ki ga koristni predlog prinese. Če gre za ocenjen prihranek, predlagatelj prejme nagrado v višini 25 odstotkov letnega prihranka. **Minimalna premija znaša 5, maksimalna 25.000 EUR.** Predlagatelj prejme nagrado po tem, ko je predlog realiziran.

Prihranek oziroma nagrada se določata na dva načina:

- z oceno cenilcev in komisije (praviloma)

in

- s kalkulacijo (izjemoma).

Prva leta je komisija za inovacije porabila veliko časa za natančen izračun letnega prihranka, kar je v večini primerov stalo več, kot je znašala premija predlagatelju. Delodajalca (po izračunih ene od Siemensovih družb) ocenjen predlog stane 32, ocenjen s pomočjo kalkulacije 148, zavrnjen pa 85 EUR. Vogt je zaradi tega način izračunavanja pripadajoče nagrade in letne gospodarske koristi **zelo poenostavil**. S pomočjo tabele in kratke razlage učinka koristnega predloga cenilec izbere/določi pripadajočo nagrado. Program sam izračuna letno gospodarsko korist predloga, odvisno v kakšnem postopku in času ga je delavec realiziral.

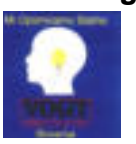
V primeru koristnih predlogov, ki prinašajo občutno gospodarsko korist, in ko je letni prihranek mogoče izračunati, Vogt uporablja poseben pripomoček.

Komisija za kalkulacije najprej izračuna čisto gospodarsko korist (ekonomski učinek minus stroški), ki je osnova za uporabo zgornje matrike. V Vogtu so se odločili motivirati bolj proizvodne delavce (Proizvodnja je temeljna funkcija, ki jo družba izvaja v okviru koncerna.), ki za realizirane predloge lahko prejmejo nagrado celo do 35 odstotkov čiste gospodarske koristi, kot režijske delavce, ki lahko prejmejo nagrado do največ 20 odstotkov čiste gospodarske koristi.

b. ***Letne nagrade***

Družba vsako leto najboljše inovatorje in najboljše delovne skupine nagradi še z letnimi nagradami.

»Brihtna glava« -



V tej kategoriji prejmejo nagrade (npr. kolo, televizor, potovanje) skupine in posamezniki, ki so v tekočem letu realizirali največje število predlogov.

»Šparovček leta«



Šparovček leta postane posameznik, katerega realizirani predlogi so v minulem letu družbi prinesli največji prihranek.

Nagrado Srečko na podelitvi nagrad izžrebajo izmed vseh zaposlenih, ki so v tekočem letu realizirali vsaj en predlog.

Letne nagrade podeljujejo na novoletni zabavi, kamor so povabljeni vsi zaposleni. Poleg praktičnih in denarnih nagrad so zmagovalci deležni tudi priznanja in pohvale vodstva pred sodelavci.

Problem pri nagrajevanju predstavlja **davčni vidik**. Vlada ima »polna usta podpore« inovacijskim naporom gospodarskih družb, davčno/v praksi pa deluje nasprotno: denarne nagrade za realizirane predloge so **obremenjene z enakimi davki in prispevki** kot vsi ostali prejemki iz delovnih razmerij in praktične nagrade štejejo za boniteto. Pod takšnimi pogoji in ob misli na izpolnjevanje dohodninske napovedi dobi nagrada grenek priokus.

Računalniška podpora

V Vogtu so glede na svoje potrebe izdelali **lastni računalniški program za podporo sistemu koristnih predlogov**, brez katerega bi bilo delo zaradi tako velikega obsega podatkov nemogoče. Program je na računalniški mreži preko gesel dostopen udeležencem postopka. Vsi podatki, potrebni za delovanje sistema, so na enem ekranu.

Program omogoča evidenco sodelujočih subjektov, števila in vsebine predlogov, vrste odločitev, rokov itd. Udeleženci vse aktivnosti vpisujejo neposredno v program, ki jih z opozorili sam »sili« k delu. Omogoča izdelovanje različnih poročil po vseh kriterijih, ki jih pooblaščenec potrebuje za inovacije za nadzor nad delom sistema in za sprejemanje ukrepov. S pomočjo programa se delijo zadolžitve ter izračunavajo in izplačujejo premije.

Povezava 20 ključev, koristnih predlogov in plač

V VOGT-u so med iskanjem motivacijskih možnosti za spodbujanje inovativnosti prepletli sistem koristnih predlogov, 20 ključev in plač. Število koristnih predlogov so med numerične cilje za merjenje uspešnosti delovnih skupin vključili kar v tri ključe.

2. ključ: Organizacija sistema in vodenje s cilji
Cilj: število realiziranih predlogov na člana delovne skupine.

14. ključ: Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam
Cilj: število samostojno realiziranih predlogov na člana delovne skupine.

19. ključ: Varčevanje z materiali in energijo
Cilj: število predlogov na temo varčevanja na člana delovne skupine.

S tem ukrepom so zaposlene dodatno motivirali, saj poleg nagrad, ki jih kot predlagatelj dobi za vsak realiziran predlog, uspešne skupine zaradi doseganja ciljev 20 ključev prejmejo še skupinski dodatek do 8 odstotkov.

S povezavo treh sistemov in zlasti zaradi vključitve koristnih predlogov med numerične cilje so dosegli **več sinergijskih učinkov**:

- postavili so konkretne, lahko merljive, razumljive in vsem dosegljive cilje,
- zmanjšali so število ciljev,
- zaposlene so motivirali za predlaganje in realizacijo koristnih predlogov,
- zaposlene so motivirali za dosego ciljev 20 ključev,
- razvili so zdravo tekmovalno vzdušje,
- dosegajo cilje, zaradi katerih so sistem 20 ključev in koristnih predlogov sploh uvedli (dobri poslovni rezultati, večje zadovoljstvo in varnost zaposlenih, boljša organizacija dela, optimizirani delovni procesi, višji osebni prejemki, večja skrb za varnost in zdravje pri delu itd.)

Prednosti sistema koristnih predlogov za partnerja

Z neposredno participacijo v obliki koristnih predlogov so v Vogt-u vsi zadovoljni. **Pozitivni učinki**, ki jih izvajanje tega sistema prinaša delavcem, so predvsem naslednji:

- Prijazna, ergonomsko urejena in varnejša delovna mesta. Prvi predlogi so vedno usmerjeni v ureditev lastnega delovnega mesta.
- Večja samozavest in boljša samopodoba zaposlenih, saj jih vodstvo posluša, upošteva in realizira njihove predloge.
- Zaposleni razvijajo svojo večopravilnost, postajajo za družbo vse pomembnejši in povečujejo varnost svoje zaposlitve.
- Zaposleni razvijajo veščino komuniciranja in učinkovito delo v timu.
- Za vsak realiziran predlog prejmejo denarno nagrado, v letu 2005 povprečno 28 EUR. Skupno je 168 predlagateljev v letu 2005 prejelo 18.216 EUR.
- Najboljši posamezniki prejmejo letne nagrade, vredne od 100 do 400 EUR.
- Vsi člani dveh najboljših skupin prejmejo dodatno letno nagrado v višini 25 EUR.
- Zaradi uspešnega izpolnjevanja ciljev 20 ključev zaposleni prejmejo dodatek pri mesečni plači do višine 8 odstotkov. !!!

Družba **največje prednosti dobrega sistema koristnih predlogov** vidi v:

- Delo z zadovoljnimi, motiviranimi delavci, ki budno spremljajo delovanje strojev, organizacijo dela, delovne procese in nenehno iščejo rešitve za izboljšavo vsega naštetega, kar vpliva na boljše rezultate produktivnosti, kakovosti in prilagodljivosti.
- Občutek medsebojne odvisnosti, ne glede na hierarhijo delovnih mest, sproščenost odnosov, enostavno komuniciranje v obeh smereh, transparentnost vseh podatkov in medsebojno spoštovanje med zaposlenimi so pogoj za uspešno vztrajanje v tekmi za obstoj družbe in s tem za ohranitev delovnih mest.
- Izračunana gospodarska korist realiziranih koristnih predlogov (v letu 2005 je znašala 75.330 EUR). Ta pozitivni učinek je za družbo manj pomemben. Če bi predlagateljem nagrado izplačevali na podlagi Splošne kolektivne pogodbe za

gospodarstvo (3 odstotkov čiste gospodarske koristi), bi sistem izračunal prihranek več kot 600.000 EUR. Poslovni rezultat bi bil v obeh primerih enak, saj je dejanski prihranek izboljšav na podlagi koristnih predlogov vedno skrit nekje v poslovnem rezultatu, ki je zadnja leta najboljši v koncernu.

V zahtevni avtomobilski industriji, kjer je 100-odstotna kakovost predpogoj za sodelovanje in ko si matična družba iz Nemčije pridržuje izključno pravico do razvoja in prodaje, hčerinske firme v Romuniji pa proizvajajo z 10-krat cenejšo delovno silo, je pravi podvig v Sloveniji zadržati 250 delovnih mest, ki jih večinoma zaseda najtežje zaposljiva delovna sila. Tak uspeh je mogoč **le z aktivnim vključevanjem in sodelovanjem vseh zaposlenih** na način, ki sem ga opisal. Ljudje so neizčrpni vir idej, le možnost jim je potrebno dati, da jih povedo in jim prisluhniti.V družbi se ob uvajanju sistema koristnih predlogov niso zavedali, da so z njegovo uvedbo izpolnili tudi vse teoretične zahteve za uspešno neposredno participacijo, ki jih zagovarjajo različni avtorji in jih navajam v uvodu k temu prispevku. Ta podatek potrjuje, da delavska participacija ni sama sebi namen, temveč da zdrava kmečka pamet in ekonomija zahtevata, da gospodarske družbe sprejmejo njena načela in na tak način uredijo medsebojne odnose.