

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**SPODBUJANJE INOVATIVNOSTI ZAPOSLENIH –
PRIMER PODJETJA HIDRIA AET**

DIPLOMSKO DELO

Nina Duša

Mentor: pred. mag. Alenka Stanič Lang

Nova Gorica, 2010

NASLOV

Spodbujanje inovativnosti zaposlenih – primer podjetja Hidria AET

IZVLEČEK

Inovativnost je zelo pomembna za poslovno odličnost podjetja. Del inovativnosti so drobne izboljšave. Kaizen teian je japonski izraz za sistem zbiranja drobnih izboljšav. Zaposlene spodbuja k razmišljanju o tem, kaj bi lahko izboljšali v svojem delovnem okolju. Na uspešno sodelovanje zaposlenih v inovacijski dejavnosti vplivajo stalno in zadostno motiviranje zaposlenih, učinkovita komunikacija in znanje. Ključna pri celotnem sistemu je vloga vodij.

V družbi Hidria AET sistem zbiranja drobnih izboljšav obstaja že 5 let, vendar je sodelovanje zaposlenih nizko, zaradi česar je tudi zbrano število predlogov na zaposlenega majhno. Da bi ugotovili, kateri so glavni razlogi za nizko udeležbo zaposlenih v inovacijski dejavnosti, smo opravili raziskavo. Najprej smo analizirali podatke v podjetju, nato pa smo izdelali anketni vprašalnik, ki so ga izpolnili proizvodni delavci v podjetju.

Na podlagi zbranih in analiziranih podatkov je bilo ugotovljeno, da je komunikacija v podjetju slaba, premalo je promocijskih dejavnosti, pa tudi vodje ne spodbujajo zadosti svojih zaposlenih. Vse zaposlene v podjetju bi bilo potrebno bolje usposobiti, izboljšati je potrebno komunikacijo ter vodje prepričati, kako pomembna je njihova vloga in kako lahko spodbudijo zaposlene k sodelovanju.

Pomanjkljivosti, ki so bile ugotovljene v podjetju Hidria AET ob pisanju diplomske naloge, se sedaj v podjetju odpravljajo. Organizatorji inovacijske dejavnosti se več ukvarjajo z vsemi zaposlenimi, zlasti z vodji, izvajajo se kratki sestanki, na proizvodne oglasne deske smo dodali obrazce in navodila za prijavo izboljšave, neizvedene izboljšave iz preteklih let pa smo vrnil v postopek obdelave, da se jih zaključijo.

KLJUČNE BESEDE

Inovacijska dejavnost, kaizen, drobne izboljšave, spodbujanje, motivacija, vodja

TITLE

Encouraging employee's innovativeness - example of company Hidria AET

ABSTRACT

Innovativeness is very important for business excellence of company. Improvement proposals are part of innovativeness. Kaizen teian are Japanese words for an improvement proposal system. It encourages employee's thinking about what can be improved on their own workplace. Constant and sufficient motivating of employees, efficient communication and knowledge influences successful cooperation of employees in innovativeness activity. Leaders are major holders of improvement proposal activities.

Improvement proposal system has been set up in Hidria AET for already five years, but participation of employees is low and because of that also number of proposals per employee is small. To find out, which are main reasons for low participation of employees in innovativeness activity, we have made a research. Firstly, we had analyzed data in company, and then we prepared a survey questionnaire which was filled by production workers.

Statement, based on collected and analyzed data, was that communication is not good, there are not enough promotion activities and also leaders do not encourage their employees enough. All employees should be trained better and communication needs to be improved. Leaders must be convinced about their primary role in improvement proposal system to encourage employee's participation.

Weak points, found in Hidria AET through research made for this diploma thesis, are being reduced with different activities. Organizers of innovativeness activities are spending more time with all employees, especially with leaders, short meetings are performed, and tables are equipped with forms and instructions to report a proposal. All unclosed proposals from previous years were returned into proceedings to be closed.

KEYWORDS

Innovativeness activity, kaizen, small proposals, encouraging, motivation, leader

KAZALO

1	UVOD	1
2	INOVATIVNOST – KONKURENČNA PREDNOST PODJETJA	2
2.1	Stalno izboljševanje.....	2
2.1.1	Toyota in nova proizvodna filozofija.....	3
2.2	Proces nenehnih izboljšav – kaizen.....	6
2.2.1	Razlika med kaizen in inovacijo	7
2.2.2	Glavne značilnosti koncepta kaizen.....	8
2.2.3	Kaizen teian	9
2.2.4	Primerjava Zahod – Japonska.....	11
3	Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam	13
3.1	Motivacija	13
3.1.1	Zadovoljstvo pri delu	14
3.1.2	Pohvale, nagrade in priznanja.....	15
3.1.3	Vključevanje zaposlenih v proces oblikovanja dela	16
3.1.4	Vpliv skupine na posameznika	16
3.1.5	Promocija inovativne dejavnosti.....	17
3.2	Komunikacija	18
3.3	Vloga vodje.....	19
3.4	Izobraževanje in usposabljanje	20
3.4.1	Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.....	21

3.4.2	Izobraževanje in usposabljanje vodij	22
4	RAZISKAVA	24
4.1	Predstavitev podjetja Hidria AET	24
4.2	Razširjena opredelitev problema.....	25
4.3	Začetek raziskave	27
4.4	Metoda raziskovanja.....	28
4.4.1	Anketni vprašalnik	29
5	IZSLEDKI RAZISKAVE	32
6	ZAKLJUČEK S PREDLOGI ZA NAPREJ	44
7	LITERATURA	47
	PRILOGA 1: ANKETA O INOVATIVNOSTI	49

KAZALO SLIK

Slika 1: »TPS House« diagram.....	5
Slika 2: Zahodni način delitve dela.....	6
Slika 3: Japonski način delitve dela.....	7
Slika 4: Inovacije.....	8
Slika 5: Inovacije v povezavi s kaizen.....	8
Slika 6: 7 izgub (MUDA).....	22
Slika 7: Stalno izboljševanje.....	25
Slika 8: Kumulativa prejetih predlogov na zaposlenega po mesecih.....	26
Slika 9: Odstotek sodelujočih v inovacijski dejavnosti.....	26
Slika 10: Pomen izboljšav za zaposlene.....	33
Slika 11: Odstotek anketiranih, ki sodelujejo v inovativni dejavnosti.....	33
Slika 12: Povprečno število letno prijavljenih izboljšav anketiranih.....	34
Slika 13: Ugibanja anketiranih o cilju 2009.....	34
Slika 14: Razno o inovativnosti zaposlenih.....	35
Slika 15: Zadovoljstvo anketiranih glede nagrade.....	35
Slika 16: Oseba za pritožbe glede izračunane nagrade.....	36
Slika 17: Informiranje predlagateljev o statusu prijavljene izboljšave.....	36
Slika 18: Ocena anketiranih, kaj bi pripomoglo k prijavljanju izboljšav.....	37
Slika 19: Pričakovanja glede vodij.....	38
Slika 20: Mnenje anketiranih o vodjih.....	39

Slika 21: Organizacijska kultura in klima	39
Slika 22: Primernost oglasne deske v jedilnici	40
Slika 23: Kaj mora biti objavljeno na oglasni deski.....	41
Slika 24: Vpliv spodbujanja vodje na število prijavljenih izboljšav.....	43

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kaizen in inovacije	7
Tabela 2: Demografski podatki.....	32
Tabela 3: Število predlogov po statusih in oddelkih	42

1 UVOD

V podjetju Hidria AET so pred nekaj leti vpeljali aktivnost »Imam dobro idejo«, s pomočjo katere podjetje spodbuja zaposlene k izvajanju drobnih izboljšav. Aktivnost se je sicer prijela, vendar je število predlogov na zaposlenega premajhno, prav tako ni množičnosti in stalne aktivnosti izvajanja izboljšav. Največji problem je premajhna spodbuda delavcev s strani delovodij ter nezadostna informiranost zaposlenih.

Glavni namen diplomske naloge je ugotoviti, kje so omejitve za drobne izboljšave z vidika delavca in vodje, kako bi lahko povečali informiranost o izboljšavah v podjetju ter kako bi motivirali tako delavce kot delovodje k razmišljanju o problemih, njihovih vzrokih in možnih rešitvah. Delovodje je potrebno spodbuditi in usposobiti, da bodo bolj motivirali in vzpodbujali delavce – predvsem proizvodne, k izboljšavam na svojem delovnem mestu.

Da bi ugotovili, kaj so glavne ovire za premajhno število sodelujočih v inovacijski dejavnosti in posledično premajhno število prijavljenih izboljšav, smo najprej analizirali in ovrednotili dosedanje prakso, nato pa smo izdelali in analizirali anketni vprašalnik o ovirah za izboljšave. Pri zbiranju informacij o vzrokih za premajhno aktivnost v inovacijski dejavnosti smo uporabili tudi osebni pristop k zaposlenim. Na koncu smo pripravili priporočila za nadaljnje delo na področju drobnih izboljšav.

Diplomska naloga je sestavljena iz štirih delov. Prvi del je teoretičen, v njem je predstavljen pomen stalnega izboljševanja, nova proizvodna filozofija in metodologija kaizen. V tem delu so predstavljeni tudi dejavniki, ki vplivajo na spodbujanje inovativnosti zaposlenih, to pa so motivacija, komunikacija, vloga vodje ter izobraževanje in usposabljanje. Drugi del diplomske naloge obsega raziskavo, v kateri je vključen opis podjetja Hidria AET ter bolj natančno opredeljen problem in opisana metoda raziskovanja. V tretjem delu so zapisani in grafično ponazorjeni vsi izsledke raziskave, pridobljeni s pomočjo anketnega vprašalnika. Četrti del naloge je zaključek, v katerem so podani predlogi, ki bodo pripomogli k izboljšanju inovativne dejavnosti v družbi Hidria AET.

2 INOVATIVNOST – KONKURENČNA PREDNOST PODJETJA

Svet se zaradi intenzivnega inoviranja spreminja mnogo hitreje kot kdajkoli doslej. Predvsem za »rutinerje« postaja vedno bolj zapleten; inovativnim je bistveno lažje. Hitreje, ceneje in boljše pogosto ni več dovolj za obstoj podjetja na globalnem trgu. V današnjem času so pomembnejše ideje, ki naredijo izdelke bolj prepoznavne in konkurenčnejše. Danes lahko svet delimo na razvitejši in manj razviti del. Razlika je nastala na osnovi inoviranja, to je ustvarjanja in praktičnega uveljavljanja tistih novosti, ki jih uporabniki štejejo za koristne. Iz tega lahko sklepamo, da imajo inovativnost in inovacije usoden ekonomski pomen in zato zaslužijo bistveno pozornost menedžerjev in strokovnjakov vseh vrst, ne samo tehničnih, kajti inovacija je vsaka koristna novost; o tem kaj je koristno, pa odločajo odjemalci. (Likar in drugi, 2006)

Inovacijska dejavnost je osrednja organizacijska filozofija za uresničevanje učeče se organizacije z nenehnim uvajanjem manjših izboljšav, predlogov za inovacije ter prirejanjem delavnic za učenje in razvoj. Inovacijsko dejavnost v proizvodnem podjetju lahko na splošno razdelimo v dva sklopa (Dimovski in drugi, 2005):

1. **Vse inovacijske aktivnosti v razvojno usmerjenih oddelkih:** to so predvsem dejavnosti razvojno-raziskovalnih, tehnoloških, trženjskih in podobnih oddelkov, kjer je inovativnost samoumevna.
2. **Neprofesionalne inovacijske aktivnosti:** vanje se vključujejo vsi zaposleni z vseh ravni organizacije in iz vseh oddelkov. Praviloma gre za tako imenovane male koristne izboljšave, s katerimi želi podjetje izkoristiti ustvarjalni potencial, znanje in izkušnje vseh zaposlenih, ne le tistih, od katerih ustvarjalnost zahteva poklic. Male koristne izboljšave lahko ob primerni spodbudi in vodenju pomembno vplivajo na poslovno uspešnost in konkurenčnost podjetja.

2.1 Stalno izboljševanje

Stalno izboljševanje je strategija oziroma filozofija nenehnega izboljševanja kvalitete izdelkov, procesov in okolja organizacije. Za učinkovit celoviti razvoj in uspešno

prenovo podjetja moramo slediti ustreznemu cilju. Za uresničitev zastavljenega cilja pa moramo najti ustrezno metodo (Kobayashi, 2003). Poznamo več orodij, s katerimi je možno generirati nove ideje, izboljševati kakovost, produktivnost in učinkovitost v proizvodnji ter reševati v proizvodnem procesu nastale probleme; brainstorming, kaizen, 5S, 7 izgub (MUDA), 20 ključev, 6 sigma, Value Stream Mapping (VSM), TPM, Poka-Yoke, Kanban ... Vse tehnike vodijo k izboljšanemu stanju. Past pri vseh metodah je, da kljub temu, da se učimo njihovih potekov, v praksi velikokrat ne upoštevamo predpisanih postopkov ali pa izvajamo samo najbolj osnovne metode, s katerimi ne pridemo do najboljših odločitev.

Če želimo zgraditi takšen sistem, ki bo spodbujal inovativnost, moramo inoviranje postaviti v sam vrh pomembnosti. Zgraditi moramo takšno kulturo sistema, ki bo inoviranje spodbujala in podpirala, sicer je vsakršno spreminjanje sistema neučinkovito. Pomemben dejavnik pri inovacijski kulturi je tudi inovacijska klima, ki jo lahko štejemo kot del kulture inoviranja. Pomeni način, kako se zaposleni vedejo v organizaciji in kakšne imajo medsebojne odnose (Lipičnik, 1998).

2.1.1 Toyota in nova proizvodna filozofija

Avtomobilska industrija je bila sredi dvajsetega stoletja ključna proizvodjalna industrija. Njena posebnost je bila tako v njenem velikem obsegu, kot tudi v učinkih izločanja poslovnih dejavnosti skozi povezave s številnimi drugimi industrijami. Organizacijsko je ena najbolj globalnih proizvodjalnih skupin (Dicken, 2003).

Leta 1906 si je ameriško podjetje Ford zagotovilo vodilno mesto med proizvajalci avtomobilov po številu izdelanih vozil. To mu je uspelo z uspešno izpopolnitvijo standardizacije avtomobilskih delov in uvedbe metode optimiranja delovnih operacij ter organizacije dela. Imeli so neskončen trg in povpraševanje, en model avtomobila in sicer v samo eni barvi – črni, eno samo veliko serijo avtomobila, ki so jo izdelovali po tekočem traku. Zaradi ekonomije obsega so bili stroški na enoto serije zelo majhni, saj je množična proizvodnja pocenila Fordov avtomobil za skoraj 60 % (Brovinsky, 2005).

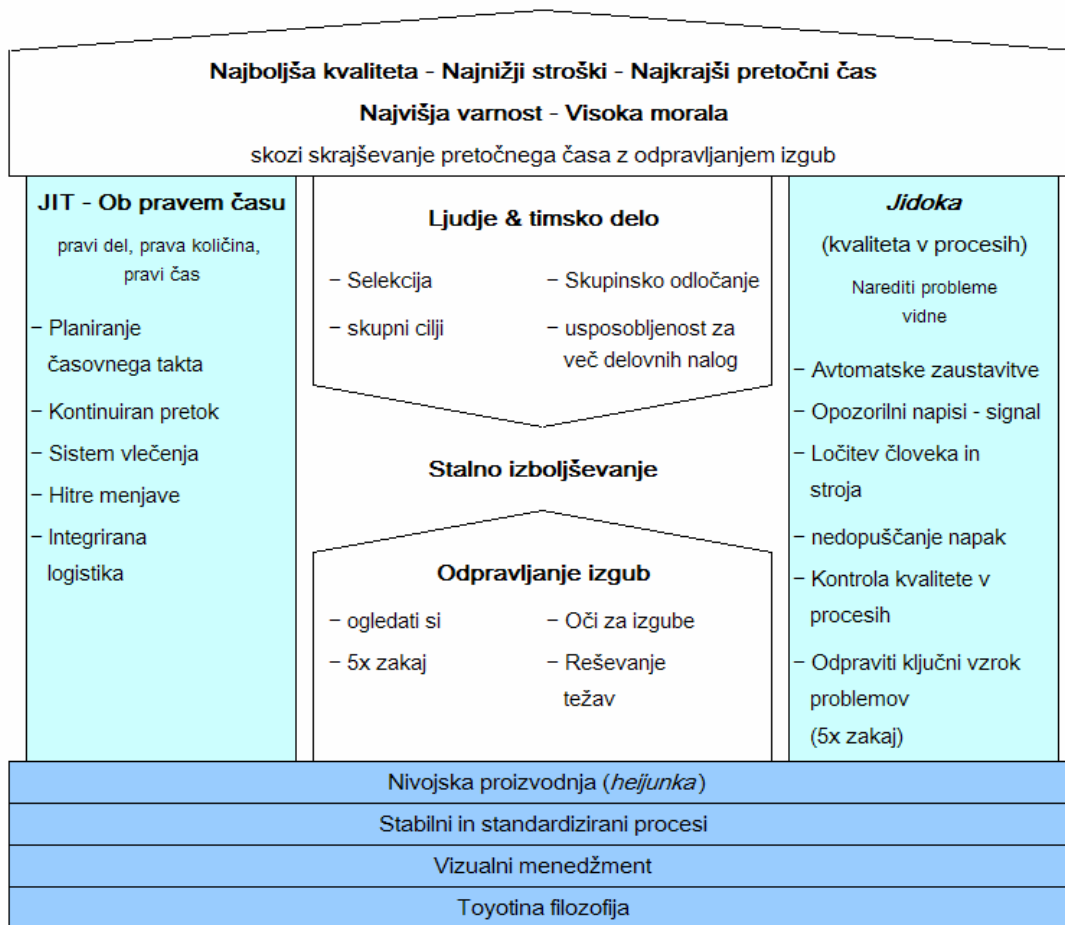
V sedemdesetih letih je na trg prodrla japonska avtomobilska industrija, ki je v povojnih letih pričela izpopolnjevati svojo tehnologijo s posnemanjem tujih dosežkov in njihovo nadgradnjo. Japonska je bila revna država s fleksibilno proizvodnjo, izdelovali so veliko modelov avtomobilov, njihove serije so bile majhne in zato dražje. Stroške so zniževali s pomočjo čim boljšega pretoka proizvodnje in odprave vseh izgub. Posledično so japonski proizvajalci ponujali boljšo tehnologijo in več opreme za nižjo ceno. Majhne serije, fleksibilna proizvodnja in neoviran pretok materiala so postali sinonim za novo proizvodno filozofijo.

Eden izmed najbolj karakterističnih in najdominantnejših primerov uspeha korporacij je Toyota. Z oblikovanjem in izvedbo Toyotinega proizvodnega sistema (TPS – Toyota Production System) je postala sinonim modernega proizvodnega sistema. Znano je, da so po zaslugi izvedbe tovrstne organizacije, uspeli iz majhne proizvodne družbe postati svetovni proizvajalec avtomobilov. Iz Toyotine in ostale japonske industrijske prakse izhaja večino aktualnih načel vitke proizvodnje.

Čeprav se fenomen TPS pri nas izpostavlja šele zadnji dvajset let, je zanj značilno, da raste in se razvija že od leta 1948. Sistem ima fleksibilno in pragmatično zasnovo, ki sili h kontinuiranemu raziskovanju lastnih proizvodnih potencialov, zato razvoju ni videti konca. V Toyoti so mnenja, da metoda »lean« ni orodje, saj vidijo ves smisel v zmanjšanju izgub ali potrat, ki jih poimenujejo:

- **muda:** operacije ali material, ki proizvodu ne dodajajo vrednosti - sedem izgub,
- **muri:** preobremenitve, nesmiselnosti in
- **mura:** nedoslednost, neusklajenost...

Značilnost Toyotinega sistema vitke proizvodnje je tudi poudarek na izboljšanju pretokov, da se odpravijo zaloge, z orodji točno ob pravem času (JIT - Just in Time) ali potegni (pull), Kanban, Heijunka ...



Slika 1: »TPS House« diagram

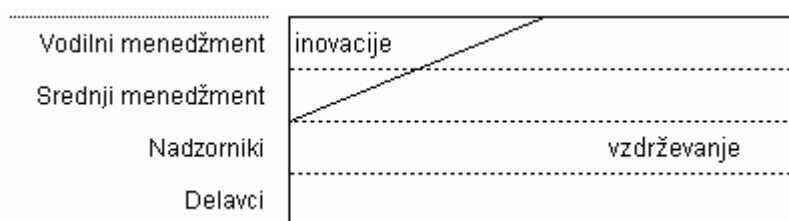
Kot je razvidno iz slike 1, je struktura TPS sestavljena iz niza orodij in metod, postopkov dela in vodenja. Struktura je narejena v obliki hiše, ker s streho, stebri in temelji predstavlja podobno obliko in s tem ponazarja stabilnost. Streha so cilji, zunanja stebra sta JIT (točno ob pravem času) in Jidoka (avtomatsko prepoznavanje napak v procesih). Temelji vsebujejo več elementov, ki zagotavljajo standardizirane, stabilne in zanesljive procese. Center hiše oziroma sistema so ljudje, kajti samo skozi stalno izboljševanje – kaizen, lahko vzdržujejo operacije in neprestano dosegajo potrebno stabilnost. Zaposleni morajo biti izučeni, kako prepoznati in odpraviti izvor izgube s ponavljajočimi vprašanji, zakaj je do problema v resnici prišlo (Liker, 2004). Zato v Toyoti zaposleni že imenujejo TPS tudi "Thinking People System" (sistem mislečih ljudi).

2.2 Proces nenehnih izboljšav – kaizen

Kaizen je zloženka dveh japonskih znakov: »kai« pomeni spremembe, »zen« pa izboljšave. Oba skupaj izražata koncept stalnih izboljšav. Kaizen poudarja možnost nenehnega spreminjanja v okolju, to je izboljševanja izdelkov, procesov in samega okolja, ki jo podpirajo vsi zaposleni v podjetju, od menedžerjev do delavcev. V skladu s to filozofijo naj bi se vsako aktivnost v življenju stalno izboljševalo.

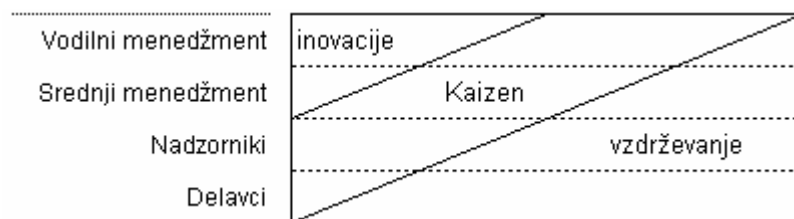
Vpeljava kaizena je najpomembnejši koncept v japonskem menedžmentu, je ključ do japonskega uspeha kot svetovne gospodarske velesile. Učinek izboljšav oziroma odpravljanja izgub dobi pravi pomen šele v okviru zagotavljanja pretočne proizvodnje. Razumevanje koncepta kaizen je zelo pomembna za ugotavljanje razlik med japonskim in zahodnim pristopom do menedžmenta. Medtem ko zahod razmišlja o inovacijah in je usmerjen k rezultatom dela, je kaizen usmerjen predvsem k samemu procesu dela. Strategija kaizen se začneja in končuje pri ljudeh. Z uporabo metode kaizen so vse aktivnosti usmerjene v povečanje kupčevega zadovoljstva.

Vsako delo, ki ga opravljamo, ima dve komponenti (glej sliki 2 in 3). Prva je stalno vzdrževanje enakega načina dela. Druga komponenta pa je uničevanje stalnega načina dela, da bi ga izboljšali (Kaizen, inovacije). V zahodnem svetu sta ti dve sestavini dela po hierarhiji podjetja drugače tretirani. Tako naj delavec vzdržuje osnovno stanje – dela po navodilih, medtem ko vodstvo skrbi za spreminjanje na boljše.



Slika 2: Zahodni način delitve dela

Na Japonskem imajo določene zaposlene, ki skrbijo za inovacije, vsi ostali zaposleni pa imajo možnost, da sodelujejo v Kaizen stalnem izboljševanju (Japan, 1992).



Slika 3: Japonski način delitve dela

2.2.1 Razlika med kaizen in inovacijo

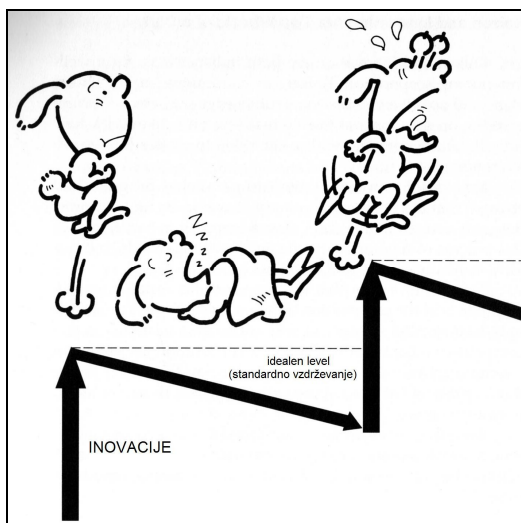
Vsako stvar lahko izboljšamo na dva načina – na kaizen način ali z inovacijo. Obe dejavnosti sta v vsakem podjetju nujno potrebni, čeprav se med sabo ne moreta primerjati. Inovacija načeloma prinese velike spremembe in rezultate, vendar za sabo potegne tudi določene stroške vpeljave in določeno tveganje, da se nam ne bo vse izteklo tako, kot smo si zamislili. Zaradi tega pri inovacijah sodelujejo le najbolj usposobljeni in izobraženi ljudje. Kaizen pa predstavlja stalno izboljševanje dela prav vseh zaposlenih in ponavadi ne potrebuje velikih finančnih sredstev; pomembno je le, da prav vsak poskusi izboljšati svoje delo in okolje. Vse glavne razlike med kaizen in inovacijami so opisane v tabeli 1.

Tabela 1: Kaizen in inovacije

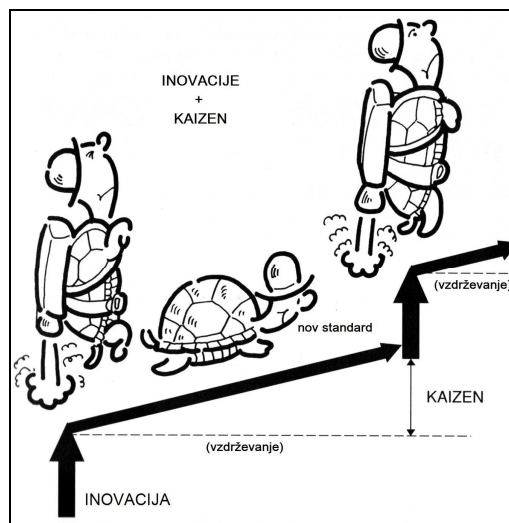
	Kaizen	Inovacije
učinek	dolgoročen in trajen, toda ne tudi dramatičen	kratkoročeni, vendar dramatičen
napredovanje	majhni koraki	veliki koraki
časovni okvir	stalno in z majhnimi premiki	s prekinitvami in skokovito
spremembe	postopne in stalne	nagle in neobstojne
sodelujoči	vsi	izbrani strokovnjaki
pristop	kolektivni, skupinski napori	strogi individualizem, individualne ideje in napori
način izvedbe	vzdrževanje in izboljšave	napake in ponovni poskusi
tržišče, opora	splošno znanje	tehnološki preboji, nove iznajdbe, nove teorije
praktične zahteve	male investicije, toda napori, da se doseženo ohrani	večje investicije, toda majhni napori, da se doseženo ohrani
usmeritev naporov	na ljudi	na tehnologijo
merila	procesi in napori za vrednotenje boljših rezultatov	rezultati v profitu
prednosti	deluje dobro v počasi rastočem gospodarstvu	prilagojeno hitro rastočemu gospodarstvu

Pomembna sta oba načina izboljševanja, ker se med seboj dopolnjujeta. Vsi sistemi začnejo, potem ko dosežejo določeno stopnjo s pomočjo inovacije, padati proti

stopnji na kateri so bili prej (glej sliko 4). In na tej točki nastopi kaizen, ki poleg tega, da vzdržuje stanje, doseženo z inovacijo, pomaga podjetju stalno rasti (slika 5).



Slika 4: Inovacije



Slika 5: Inovacije v povezavi s kaizen

2.2.2 Glavne značilnosti koncepta kaizen

Najpomembnejša značilnost kaizen mišljenja je, da ga izvajajo prav vsi zaposleni. Pomembno je nenehno vzpodbujanje in iskanje novih rešitev, ki izboljšujejo proizvod ali storitev in racionalizirajo poslovanje. Gre za nenehno iskanje in odpravljanje napak, da se ne bi več ponovile. Na Japonskem je postal kaizen način življenja, ljudje neprestano razmišljajo o tem, kaj bi lahko izboljšali in poenostavili.

Da zaposleni čutijo pripadnost podjetju in zato vsi sodelujejo pri iskanju boljših rešitev mora vodstvo gojiti ustrezno poslovno kulturo. Gre za kulturo sodelovanja in skupinskega dela, samoiniciative, razvijanja zavesti za odgovornost vseh zaposlenih do podjetja.

Značilnost kaizena je tudi nenehno iskanje boljših rešitev v vseh delovnih procesih v podjetju, da se dosežejo večja kakovost, nižji stroški, večje zadovoljstvo kupcev ter konkurenčna prednost.

2.2.3 Kaizen teian

Povedali smo že, da kaizen pomeni stalno izboljševanje. Teian je japonski izraz za predlog. Oba skupaj izražata sistem zbiranja stalnih izboljšav s pomočjo drobnih predlogov vseh zaposlenih. Kaizen teian je torej sistem predlogov, ki s pomočjo nagrad in promocije že izvedenih ukrepov spodbuja prav vse zaposlene k razmišljanju o tem, kaj bi lahko izboljšali v svojem delovnem okolju.

Kaizen teian zelo poudarja osebni pristop in vlogo nadrejenih. Najpomembnejša naloga nadrejenih je vodenje zaposlenih skozi metode, principe izboljšav in učenje veščin, kako se ideja oziroma izboljšava lahko izvede. To pomeni, da nadrejeni, zadolženi za zbiranje predlogov in ostali pridejo do zaposlenih, se z njimi pogovarjajo, kaj jih na delovnem mestu ali v delovnem procesu moti. Tako dobijo takojšnje odgovore na vprašanja o možnih izboljšavah, to pa so predlogi, ki se jih lahko uresniči. Ta pristop se imenuje sistem »hodečih škatel«, na zahodu pa ga imenujejo tudi sistem nadrejenega. Delavci dajejo predloge za izboljšavo procesov svojim vodjem, ki jih nato posredujejo vodstvu podjetja. To je priložnost, da menedžment rešuje probleme skupaj z delavci, poleg tega takšna dvosmerna komunikacija povečuje delovno učinkovitost zaposlenih (Japan, 1992).

Pri kaizen teian sistemu je zelo pomembna realizacija predlogov, saj so ti nekaj vredni samo, če se jih lahko izvede. Če predlogi niso izvedeni, obstaja velika nevarnost, da jih bodo zaposleni nehali podajati. Priporočljivo je, da se predlogi navezujejo na predlagateljev oddelek oziroma delovni proces. Če predlagatelj ni član oddelka, kateremu predlaga spremembo, namreč ne more vedeti, kaj bo ta predlog pomenil za ljudi, ki tam delajo.

Če hoče neko podjetje uspeti, potem mora seveda ustvarjati dobiček. Dodana vrednost izdelka oziroma dobiček je razlika med vrednostjo izdelka, ko ga prodamo in stroški za njegovo izdelavo. Namen Kaizen Teian sistema je večanje profita, kar pa lahko dosežemo s:

- **predlogi, ki povečujejo prodajo:**

To so predlogi, ki se nanašajo na izboljšanje storitev, izgled izdelka, izbiro in kvaliteto izdelkov, itd. Najpogosteje se taki predlogi pojavijo v službah marketinga,

prodaje, servisa. Učinki so zelo težko merljivi, saj prodaja lahko narašča in pada zaradi zelo različnih vzrokov.

– **predlogi, ki znižujejo stroške:**

Da bi zniževali stroške moramo delati bolj učinkovito. Odpraviti je potrebno slabo kvaliteto, nepotrebno delo, izmet. Zavedati se moramo, da s tem, ko odpravljamo izgube in s tem znižujemo stroške, lahko hkrati znižujemo tudi moralo zaposlenih (zmanjševanje nadur, dvig norm ...).

Trije glavni cilji sistema kaizen teian so (Japan, 1992):

• **SODELOVANJE** – aktiviranje vseh zaposlenih

To je najpomembnejši cilj. Ljudje lahko rešujejo probleme pri svojem delu, samo če čutijo, da je to pomembno za njihovo delo in podjetje. Svoje delo lahko izboljša vsakdo, podjetje pa bo uspešno le če bodo to počeli vsi zaposleni.

Douglas McGregor je uvedel teoriji X in Y, ki temeljita na prepričanju, da je motivacija vseh zaposlenih ključna za uspešnost podjetja, vodilni delavci v podjetju pa imajo velik vpliv nanjo. Teorija Y prikazuje 6 točk, ki potrjujejo dejstvo, da je prav vsak zaposleni sposoben izvajati kaizen:

1. Povsem naravno je, da ljudje vlagajo enak napor tako v igro kot tudi v delo. Ta napor je povsem prostovoljen in spontan
2. Ko sprejmejo postavljene cilje, ljudje avtomatsko nadzirajo sami sebe
3. Ljudje stremijo k samodokazovanju in izpopolnitvi svojega potenciala
4. Ljudje ponavadi sprejmejo odgovornost, kadar jim okoliščine to dopustijo
5. Ni res, da so samo nekateri ljudje kreativni. Vsakdo ima v sebi sposobnost biti kreativen in inovativen.
6. Moderna podjetja ne izrabljajo najbolje intelektualnih sposobnosti svojih zaposlenih.

- **RAZVOJ VEŠČIN** – izboljšanje znanja ter izvajanja svojega dela

Podjetja morajo spodbujati in izboljševati različne veščine pri zaposlenih. To je tisto, kar omogoči, da ljudje lahko presežejo svoje osnovno delo z izvajanjem izboljšav. Ustvariti morajo tudi kanale za komuniciranje med nadrejenimi in zaposlenimi. Nadrejeni morajo biti pripravljeni, da se določen predlog sprejme. Zelo pomembno je, da predlogi stalno prihajajo, saj tako zaposleni stalno razmišljajo, kaj izboljšati.

- **UČINEK** – merljiv in nemerljiv učinek

Učinek je pomemben za pospeševanje sodelovanja in promocijo razvoja sposobnosti in spretnosti. Ko bomo imeli dovolj predlagateljev z določenim znanjem, bomo lahko pričakovali tudi predloge, ki bodo imeli učinek, kar bo prineslo podjetju visoke prihranke.

2.2.4 Primerjava Zahod – Japonska

Japonska in Zahod se med seboj močno razlikujeta. Danes je sicer tudi na zahodu znano, da je za sposobnost tekmovanja na svetovnem trgu potrebno sodelovanje prav vsakega zaposlenega. A ko pogledamo na rezultate zbiranja predlogov izboljšav, vidimo, da prav ta zahodna podjetja dosegajo le 0,2 predloga na zaposlenega. Ko pogledamo, kako je s tem na Japonskem, vidimo, da je ta rezultat 20 predlogov na zaposlenega. Toyota npr. dobi vsako leto 2 milijona predlogov svojih zaposlenih in od teh jih 80% tudi izvede (Japan, 1992).

Razlog za tako velike razlike je v dojemanju predlogov izboljšav. Medtem, ko zahodna filozofija nagrajuje in upošteva velike ideje, se Japonci bolj posvečajo sodelovanju vseh zaposlenih in zato sprejemajo vse predloge, saj menijo, da je to pomembno zaradi poučne vrednosti, ki jo imajo ti predlogi za druge. Več kot je vključenih zaposlenih, večja je možnost za stalno izboljševanje.

Če gledamo procentualno, potem v ZDA pri prijavljanju predlogov sodeluje 9% zaposlenih, medtem ko na Japonskem ta procent dosega 75%. Če poleg tega gledamo še na izvedenost vseh predlogov, vidimo, da je le-ta na zahodu 32%, medtem ko je na Japonskem 87%.

Zahodni svet nagraduje izboljšave z velikimi nagradami, da bi spodbudili sodelovanje vseh zaposlenih. Povprečna nagrada je od 15 do 20% prihranka, ki ga je ustvaril določen predlog, ne nagradujejo pa predlogov brez ekonomskega učinka. Na Japonskem so nagrade precej nižje, vendar so nagrajene prav vse ideje, ki so jih predlagali zaposleni. Japonci dajejo večji poudarek na predstavitev prispevka, ki ga ima vsak od danih predlogov, in na dobrobit celotne organizacije, kot pa na same nagrade.

Vsak od obeh sistemov ima svoje prednosti in slabosti. Japonski sistem po eni strani »razvaja« svoje zaposlene s sprejemanjem vseh še tako nepomembnih predlogov, ki morda nikoli ne bodo izvedljivi in s tem spodbuja sodelovanje prav vseh zaposlenih. Edina nevarnost, ki jo vidimo pri tem sistemu, je mišljenje, da se plačuje take izboljšave, ki bi jih lahko predlagal vsak otrok. Še večja je nevarnost zahodnega sistema, ker je bolj strikten pri sprejemanju predlogov. S tem, ko nekomu zavrremo predlog ali ga ne izvedemo, je velika možnost, da nikoli več ne bo prijavil druge izboljšave (Japan, 1992).

Še ena razlika med zahodnim in japonskim sistemom je v postopku sprejemanja, potrjevanja in nadzora nad predlogi. Zahodni sistem deluje na principu hierarhije, na Japonskem pa imajo odgovornost za potrditev predlogov v prvih bojnih vrstah – vodje linij. Najboljši predlog je tisti, ki je izveden, zato je glavni poudarek na izobraževanju zaposlenih in podpori vodij linij s strani vodstva.

Če pogledamo rezultate, je Japonski sistem veliko bolj uspešen. Imajo večje število zbranih predlogov na zaposlenega, odstotek sodelujočih v inovativni dejavnosti je višji in izvedejo veliko več predlogov kot na zahodu. Posledično je tudi ekonomski učinek veliko večji.

3 SPODBUJANJE ZAPOSLENIH K IZBOLJŠAVAM

Danes obstaja mnenje, da je človek s svojimi sposobnostmi, znanjem in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Večina podjetij si želi, da bi imelo najboljše zaposlene, ki bi bili sposobni delati hitro in natančno, ustvarjalno in inovativno razmišljati ter tako uresničevati zamisli in cilje podjetja.

Na uspešno sodelovanje zaposlenih v inovativni dejavnosti vplivajo predvsem zadostno in stalno motiviranje zaposlenih, odprta komunikacija ter znanje. Pri tem ne smemo pozabiti na vlogo neposredno nadrejenih vodij, ki so ključni člen med zaposlenim in organizacijo.

3.1 Motivacija

Motivacija je pomembna aktivnost menedžmenta, s katero si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za organizacijo. Ustvariti primerno okolje, ki motivira delavce, ni enostavno, ljudi namreč poganjajo različna nagnjenja.

Vodje morajo znati uporabljati motivacijske dejavnike, ki zaposlene motivirajo za delovanje v smeri doseganja ciljev podjetja, hkrati pa bodo to tudi njihovi lastni cilji. Da bi razumeli, kaj posameznika motivira, moramo upoštevati nekatere osnovne človekove potrebe, ki ljudi ženejo, da zadovoljujejo svoje potrebe in potrebe svojih najbližjih. Posameznik mora imeti občutek, da je njegovo delo pomembno, koristno in da je znotraj podjetja cenjen. Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu.

Na motivacijo vplivajo številni dejavniki, ki so zelo pomembni za uspešnost. To so dejavniki, s katerimi skušamo iz okolja vplivati na motivacijo posameznika in skupin. Mednje štejemo (Možina in drugi, 2004):

- **individualne razlike**, saj je vsak človek unikat in ima svoje interese. Na splošno bi ljudem lahko nudili priložnosti, da bi se oprijeli nečesa novega.
- **značilnosti dela**, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo.

- **organizacijsko prakso**, ki jo sestavljajo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju.

Na motivacijo zaposlenih vplivajo predvsem zadovoljstvo pri delu, nagrajevanje, pohvale in priznanja, vključevanje zaposlenih v proces oblikovanja dela, skupine ter promocijske aktivnosti.

3.1.1 Zadovoljstvo pri delu

Trevenova meni, da lahko zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje (Treven, 1998). Zato je potrebno stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu.

Da lahko ustrezno motiviramo zaposlene, moramo biti pozorni na tri vidike zadovoljstva pri delu:

- **vrednost** – tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči
- **pomembnost** – zaposleni imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti
- **zaznavanje** – zaposleni lahko različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje.

Pri teh treh vidikih moramo biti pozorni predvsem na spoštovanje tako zaposlenih kot tudi njihovega dela in kreativnosti. Če se bo zaposlenim zdelo, da njih in njihovega dela ne cenimo in spoštujemo, ne moremo pričakovati, da bodo pripravljeni sodelovati z nami.

Inovacijska dejavnost ima velik vpliv na zadovoljstvo pri delu, zato je zelo pomembno, da zaposlene motiviramo k podajanju drobnih izboljšav. Če zaposleni niso zadovoljni s svojimi delovnimi pogoji, imajo možnost, da so kreativni in jih izboljšajo s prijavljanjem in izvajanjem drobnih izboljšav na svojem delovnem mestu. S tem dosežemo 4 cilje:

- izboljšajo se pogoji dela
- zaradi izboljšanih pogojev dela se poveča zadovoljstvo zaposlenih pri delu
- če so zaposleni kreativni, to prav tako vpliva na njihovo zadovoljstvo
- poveča se delež sodelujočih v inovacijski dejavnosti ter posledično tudi število zbranih in realiziranih izboljšav

3.1.2 Pohvale, nagrade in priznanja

Poleg plače zaposlenim veliko pomenijo ter jih spodbujajo tudi izrečena pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo. So učinkovito orodje vodenja, ker z njimi nagradimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna.

Razlikujemo dve skupini nagrad, notranje in zunanje, pri čemer so notranje manj opazne in pogosto izhajajo iz dela samega. Notranje nagrade so raznolikost dela, večja odgovornost in samostojnost, dojemanje sebe kot pomembnega člana tima, udeležba pri določanju ciljev ter priložnost za učenje in razvoj. V nasprotju z notranjimi je zunanje nagrade lažje prepoznati in nadzorovati.

Zunanje nagrade so lahko formalne ali neformalne. Zupanova pravi, da je zelo pomembno kako, kdaj in zakaj jih podelimo. Medtem ko formalne nagrade ponavadi podelimo na javnih prireditvah, imamo pri neformalnih nagradah bolj proste roke. Ustna pohvala, izrečena v pravem trenutku, iz pravih ust in na pravi način, je lahko zelo učinkovita. Zelo priljubljena je seveda denarna nagrada, vendar mora biti znesek precejšen, nagrajenec lahko nanjo hitro pozabi, poleg tega lahko denarne nagrade kmalu postanejo samoumevne (Zupan, 2001).

Nagrade, predvsem zunanje, imajo velik vpliv na prijavljanje in izvajanje drobnih izboljšav v podjetju in zato pomembno vplivajo na motivacijo. Zaposleni bodo bolj motivirani za podajanje drobnih izboljšav, če bodo za to tudi ustrezno nagrajeni. Pri tem se lahko poslužujemo notranjih nagrad – večja odgovornost prijaviteljem, samostojnost pri delu, dojemanje prijavitelja kot pomembnega člana podjetja, kot tudi denarnih nagrad za prijavljeno izboljšavo, pohval prijaviteljev, praktičnih nagrad

najboljšim prijaviteljem in skupinam, ipd. Izpostaviti je potrebno tudi, da nagrade lahko vplivajo na zaposlene na dva načina:

- tiste, ki že sodelujejo v inovacijski dejavnosti, motivirajo k še aktivnejšemu sodelovanju;
- tiste, ki v inovacijski dejavnosti ne sodelujejo, motivirajo k razmišljanju o tem, kaj bi lahko tudi sami izboljšali.

3.1.3 Vključevanje zaposlenih v proces oblikovanja dela

Da bi se zaposleni dobro počutili v delovnem okolju, je pri oblikovanju dela potrebno upoštevati tudi raznolikost nalog, možnost ustnega komuniciranja z ljudmi ter možnost gibanja zunaj ožjega delovnega prostora. Nujno je, da zaposleni sodelujejo pri odločitvah, ki se nanašajo na preoblikovanje njihovega dela ali na oblikovanje novih vrst dela, saj jih bodo le tako opravljali z veseljem in bili pri tem tudi uspešni.

S pomočjo inovacijske dejavnosti in prijavljanjem drobnih izboljšav zaposleni vplivajo na preoblikovanje njihovega delovnega mesta in delovnih pogojev, saj lahko vedno podajo predlog, kaj bi se lahko izboljšalo, ter ta predlog potem tudi realizirajo, sami ali s pomočjo drugih sodelavcev in služb. Tako aktivno sodelujejo pri odločitvah o tem, kaj se bo preoblikovalo in kako se bo to doseglo.

3.1.4 Vpliv skupine na posameznika

Eden izmed pristopov, kako povečati motiviranost zaposlenih, je vpliv skupine na posameznika. Skupino sestavlja več posameznikov, ki opravljajo podobne aktivnosti ali imajo isto delovno okolje in zaradi tega čutijo pripadnost določeni skupini. Spremembe v podjetju vplivajo na posameznike in skupine, vendar je skupina pomembnejša, saj ima določen dodaten vpliv na člane te skupine.

Vpliv skupine na posameznika lahko razložimo tudi na primeru pravila 2:6:2. To pravilo pravi, da je v skupini vedno 20% ljudi, ki razmišljajo in delujejo zelo pozitivno, ter 20% ljudi, ki ne sodelujejo, ampak raje nasprotujejo vsaki stvari.

Ostalih 60% udeležencev je nekje vmes. Ta srednja skupina se obrača v pozitivno ali negativno smer glede na klimo in okolje okrog njih. Skupina kot celota se obrača v odvisnosti od nevtralnih članov, torej večine (Japan, 1992).

Če to pravilo prenesemo na inovacijsko dejavnost: V vsakem oddelku je 20% zaposlenih, ki bodo vedno razmišljali o tem, kaj bi lahko pri svojem delu spremenili in bodo aktivno sodelovali v inovacijski dejavnosti. Drugih 20% v inovativni dejavnosti ne sodeluje, niti ne razmišlja o tem, da bi pri svojem delu kaj spremenili. Ostalih 60% bo v zbiranju predlogov sodelovalo, če bomo imeli v podjetju postavljen ustrezen sistem. Torej, če bo imelo podjetje sistem, ki bo znal motivirati teh 60% zaposlenih, to pomeni, da bo v inovacijski dejavnosti sodelovalo 80% zaposlenih. Teh 80% zaposlenih bo potem lahko vplivalo tudi na preostalih 20%, saj večina ljudi že po naravi noče izstopati, ampak hoče pripadati večini.

3.1.5 Promocija inovativne dejavnosti

Na spodbujanje inovativnosti pomembno vpliva tudi ustrezna promocija aktivnosti, ki jih podjetje izvaja. To lahko storimo s pomočjo objav na oglasnih deskah, s prireditvami v namen inovacijski dejavnosti ali z drugimi akcijskimi dejavnostmi.

Oglasne deske po oddelkih oziroma linijah so ustrezen način promocije inovacijske dejavnosti. Na njih lahko objavljamo nagrade, ki čakajo na prijavitelje, mesečno lahko objavimo rezultate, npr. koliko predlogov je bilo zbranih po oddelkih, koliko je bilo sodelujočih zaposlenih po oddelkih, izpostavimo lahko zanimive izboljšave, ipd. Kot promocijsko sredstvo lahko uporabimo tudi obrazce za prijavo izboljšave, ki morajo biti na čim več vidnih mestih v podjetju, tako da zaposlene ves čas opominjajo, da lahko obrazec tudi sami izpolnijo in oddajo.

Razne inovacijske prireditve v podjetju, na katerih podelijo nagrade najboljšim v inovacijski dejavnosti, izpostavijo prednosti izvajanja in prijavljanja izboljšav in lahko tako motivirajo zaposlene k prijavljanju drobnih izboljšav. S formalnimi prireditvami da podjetje inovacijskim dejavnostim večjo težo, saj pokažejo, da so tako dejavnosti kot tudi prijavitelji cenjeni.

Druge akcijske dejavnosti, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih so lahko mesečne akcije, ki jih npr. izvajamo v tistih mesecih, ko je ponavadi prijavljenih manj izboljšav, imenovanje najboljšega predlagatelja meseca, pohvale najboljših na oglasnih deskah in v internem glasilu, nagrada vseh oddelkov, ki bodo dosegli cilj podjetja, itd.

3.2 Komunikacija

Komunikacija je proces izmenjevanja znanja, informacij in izkušenj. Z njo se ljudje sporazumevamo in prenašamo informacije ter prepričujemo in oblikujemo stališča ljudi. Dobra komunikacija pomeni sinergijo znanja in izkušenj in je zato bistvena pri pridobivanju podpore zaposlenih (Možina in drugi, 2004). Skoraj ni naloge, ki bi jo mogli opraviti brez komuniciranja. Komunikacija dovoljuje ustanovitev in ohranitev medsebojnih odnosov, poslušanje zaposlenih in pridobivanje informacij za kreiranje inspiracijskega delovnega okolja.

Eden izmed temeljnih namenov poslovnega komuniciranja je vplivanje na druge. Komunikacija na delovnem mestu je torej uspešna, če vpliva na udeležence v lastni organizaciji. Večina ljudi je podvržena temu, da jim povezovanje med lastnimi cilji in cilji organizacije ne uspeva, zato potrebujejo nenehno spodbujanje. Poglavitna stvar za doseganje profesionalnosti podjetja je, da so vsi zaposleni seznanjeni s skupnimi cilji in jih sprejemajo kot svoje. Potem so pričakovanja vseh usmerjena v isto smer.

Poslovno komuniciranje mora biti ciljno usmerjeno. Če želimo doseči zastavljene cilje, je pomembno, kako smo prepričljivi. To pomeni, da znamo ljudi prepričati, da storijo nekaj, česar brez našega vplivanja ne bi. Pri prepričljivosti ne smemo pozabiti, da hitrost ni vedno dobra in da še vedno velja, da je potrebno komunicirati vljudno, z občutkom za sogovornikove potrebe, interese, izražati pa se moramo z jasnimi mislimi (Možina in drugi, 2004, str. 418).

S pomočjo komuniciranja spodbujamo ideje, povezujemo zaposlene, se pogajamo in rešujemo konflikte ter ustvarjamo ustrezno delovno klimo, v kateri zaposleni lahko izkoristijo svoj potencial za učinkovito izvedbo svojih aktivnosti. Bolj kot smo

uspešni pri komuniciranju, boljši so medosebni odnosi, uspešnejše je usklajevanje mnenj ter hitreje in učinkoviteje dosežemo različne cilje.

Če vse to strnemo in prenesemo v inovacijsko dejavnost, ugotovimo, da bo inovacijska dejavnost uspešna, če bo komunikacija uspešna. To pomeni, da morajo biti zaposleni seznanjeni s politiko in cilji podjetja in da razumejo, zakaj je inovacijska dejavnost za podjetje pomembna, kaj želi podjetje z njeno pomočjo doseči in kaj to pomeni za zaposlene. Zelo pomembno je tudi, da ima podjetje posluh za zaposlene, da upošteva vsa mnenja, da je komunikacija redna in aktivna ter da si pridobi naklonjenost in zaupanje zaposlenih. Če je komunikacija dobra in je vzpostavljena zadostna mera zaupanja, lahko nadrejeni od zaposlenih izvejo, katere pomanjkljivosti so bile ugotovljene ter jih poskušajo nato skupaj izboljšati oziroma odpraviti skozi sistem drobnih izboljšav.

V bistvu sta komunikacija in inovacijska dejavnost povezana in odvisna eden od drugega. Uspešna in redna komunikacija vpliva na število prijavljenih izboljšav in obratno. Pogosto in redno prijavljanje izboljšav pa vzpodbuja komunikacijo med predlagateljem izboljšave in podjetjem.

3.3 Vloga vodje

»Vodje vedno določajo njihova dejanja, ne položaj, tako v družini, skupnosti kot organizaciji.« (Clemmer, 2008, str. 21) Voditi pomeni, biti na čelu in drugim kazati pot, usmerjati tok dogodkov ter vplivati na vedenje in mnenje drugih. Dobri voditelji pritegnejo ljudi. Ko jih imajo okrog sebe, morajo nenehno razvijati njihove spretnosti, zato da jim bodo še naprej sledili in obenem tudi napredovali. To pomeni, da je ena najpomembnejših lastnosti vodje vpliv.

Uspešen vodja mora upoštevati tri ključna načela vodenja (Mesiti, 2003):

- **usmeritev:** to pomeni določiti jasne, strnjene smernice, ki morajo biti merljive in jedrnate, cilj pa uresničljiv. Vodenje namreč pomeni pripeljati ljudi na vnaprej izbran cilj.

- **občutek pomembnosti:** ta povzroči rast in motivacijo podrejenih. Kadar voditelji učinkovito sporočajo podrejenim, da so zanje pomembni, se ti dvigajo in sprejmejo osebne izzive enako kot tiste, ki so povezani z organizacijo. Zavedati se moramo, da pomembnost ustvarja privrženost, gradi timsko delo, ustvarja moč, spodbuja zaupanje ter odgovornost.
- **oblikovanje velikih ljudi:** vloga vodje je, da razvija velike ljudi, pri čemer je ključ razvoj ljudi. Rasti namreč ne prinašajo ureditev, zgradbe ali poslovni načrti, temveč ljudje.

Neposredno nadrejeni vodja je v sistemu zbiranja izboljšav glavni nosilec gibanja. Predstavlja povezavo med zaposlenimi in vodilnim menedžmentom, vse informacije v podjetju potujejo preko njega, v bistvu »dela za obe strani«, saj pozna problematiko v podjetju in v oddelku, zaposlene in njihove veščine.

Kot je bilo opisano v poglavju 2.2.3 Kaizen teian, je najpomembnejša naloga nadrejenih vodenje zaposlenih skozi metode in principe izboljšav ter učenje veščin, kako predlog izvesti. Pri tem je zelo pomemben osebni pristop in zaupanje podrejenih. Vodja mora pristopiti do zaposlenega, se z njim pogovarjati in ga poslušati, tako da zaposleni čuti, da je za podjetje pomemben in da so pomembne tudi njegove težave in želje. Tako lahko dobi informacije, kaj bi bilo možno izboljšati.

Vodja mora zaposlene neprestano spodbujati, da razmišljajo o pomanjkljivostih in težavah na svojem delovnem mestu ter o tem, kako bi jih lahko odpravili. Pomagati jim mora pri izvedbi, odloča se o tem, ali bo predlog zaposlenega odobril ali zavrnil, vendar mora to upravičiti. V kolikor ima zaposleni težave pri izpolnjevanju obrazcev za prijavo izboljšave, mu mora vodja priskočiti na pomoč, včasih je dobro tudi, da za vzpodbudo obrazce izpolni namesto njega.

3.4 Izobraževanje in usposabljanje

Izobraževanje obsega vse dejavnosti, s katerimi se razvijajo sposobnosti, pridobivajo spretnosti in navade. Dviguje splošno razgledanost in kulturo človeka ter ga usmerja

v celovit in skladen razvoj osebnosti. Osredotočiti se moramo predvsem na dvojni namen izobraževanja: to sta razvoj zaposlenih in njihovo usposabljanje za delo.

Pojma izobraževanje in usposabljanje sta med seboj zelo povezana. S pojmom usposabljanje označujemo proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela. Izobraževanje in usposabljanje naj bi razumeli kot dvoje nerazdružljivih dejavnosti, ki se med seboj prepletata in povezujeta. Skozi proces izobraževanja in usposabljanja, ki je dolgotrajen in načrten, posamezniki razvijajo njihova znanja, sposobnosti in navade ter pridobivajo delovne izkušnje za strokovno opravljanje njihovega dela (Jereb, 1998).

Prav tako kot komunikacija in inovacijska dejavnost, so tudi izobraževanje in usposabljanje ter inovacijska dejavnost v medsebojni odvisnosti. Za prepoznavanje in odpravljanje izgub je potrebno določeno znanje, ki ga pridobimo s pomočjo izobraževanja in usposabljanja. Ob reševanju problemov se prav tako učimo.

Za uspešno inovacijsko dejavnost sta pomembna tako izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, kot tudi izobraževanje in usposabljanje vodij.

3.4.1 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

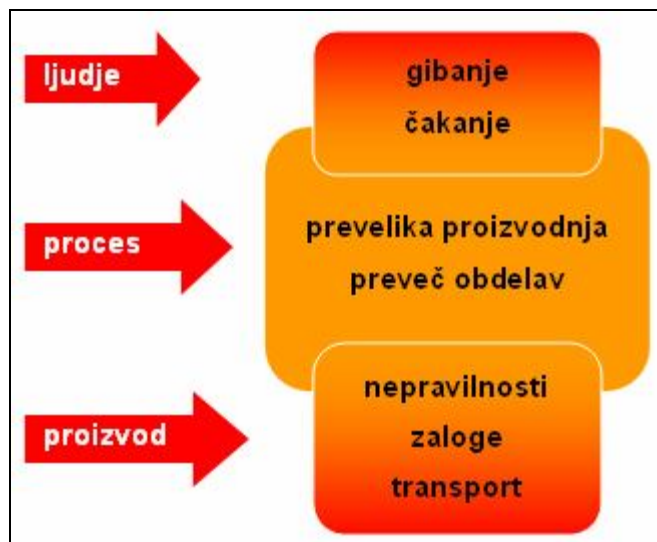
Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih sta ključnega pomena za razvoj vsake družbe. Z vidika podjetja naj bi prispevala k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in k boljši organizaciji dela. S pomočjo procesa izobraževanja lahko podjetje dosega:

- izboljšanje končnega proizvoda/storitve
- večjo kakovost proizvoda in procesa
- zmanjšanje stroškov
- večjo učinkovitost na posameznem delovnem mestu
- večjo dodano vrednost
- večjo motivacijo

- večjo varnost in nenazadnje
- večje zadovoljstvo zaposlenih.

Zaposlene je potrebno usposobiti, da znajo izpeljati postopek prijave izboljšave, da znajo izpolniti obrazce ter da vedo, na koga v podjetju se lahko obrnejo v primeru težav ali vprašanj. Usposobiti jih je potrebno tudi, da razmišljajo, kako bi se njihov predlog za izboljšavo izvedlo, da znajo poiskati enostavno in izvirno rešitev problema in organizirati realizacijo izboljšave. Na začetku jim bo moral pomagati vodja, sčasoma pa bodo dovolj usposobljeni, da bodo znali ves postopek izpeljati sami.

Vsa usposabljanja zaposlenih je potrebno podpreti tudi z določenimi izobraževanji o tem, kaj so najpogostejše izgube (MUDA) v podjetju (glej sliko 6), da jih bodo znali prepoznati na delovnem mestu. Pri tem je pomembno, da se ne zadovoljijo s prepoznanim problemom, ampak da znajo poiskati pravi vzrok problema.



Slika 6: 7 izgub (MUDA)

3.4.2 Izobraževanje in usposabljanje vodij

V kakovostni organizaciji je odnos učitelj – učenec stalen proces medsebojnega izobraževanja. Delavce je treba spodbujati, da nenehno iščejo nove načine izboljševanja kakovosti, ki je rezultat nenehnega izboljševanja. Vodje pa morajo biti hkrati učitelji in učenci, delavce morajo znati naučiti misliti v smeri nenehnega

izboljševanja kakovosti, prisluhniti njihovim predlogom in jih znati vključiti v proces ter naučiti delavce, lahko tudi oni učijo druge. Vodje morajo znati prikazati delavcem, da je izobraževanje v organizaciji proces, ki povečuje kakovost njihovega življenja.

Izobraževanja vodij so pomembnejša kot izobraževanja zaposlenih. Vodja je tisti, ki mora znati zaposlene usmerjati in voditi skozi procese v proizvodnji, ne glede na to, kakšna predznanja zaposleni ima. Stalno jih mora razvijati, to pa lahko stori le tako, da zna nanje vplivati. To pomeni, da če bo znal vodja svoje zaposlene voditi in motivirati, mu bodo le ti sledili in se tako stalno razvijali. Zaposlenim mora postaviti jasn cilj ter aktivnosti, ki jih je potrebno izvajati, da se bo cilj tudi doseglo. Zato je zelo pomembno, da podjetje za vodje organizira stalna izobraževanja s področja vodenja in motiviranja zaposlenih, da bodo pri svojem delu čim bolj uspešni.

4 RAZISKAVA

4.1 Predstavitev podjetja Hidria AET

Hidria AET je hčerinska družba slovenske globalne korporacije Hidria. Družba je med vodilnimi razvojnimi dobavitelji vžignih sistemov za avtomobilsko industrijo, ki razvija in na svetovnem trgu trži vžigne sisteme za:

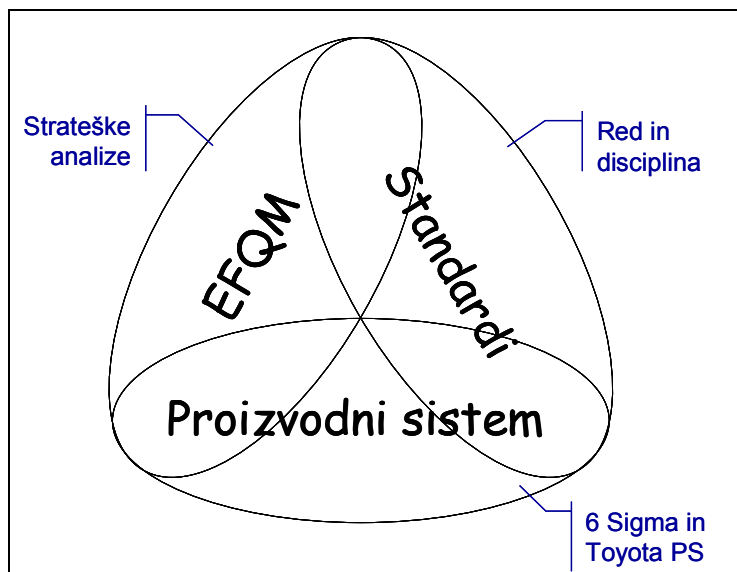
- diesel motorje,
- male bencinske motorje,
- ogrevalno tehniko HVAC.

Osnovna področja dejavnosti so snovanje, razvoj, proizvodnja in prodaja:

- sistemov za hladen start dizel motorjev,
- elektronike za podporo vžignih sistemov,
- hibridov in elektronskih magnetnih vžigalnikov,
- keramičnih sestavnih delov,
- namenskih naprav in orodij.

Strategija družbe je prodaja izdelkov na svetovnem trgu, saj direktni in indirektni izvoz predstavlja 90 % prihodkov. Okoli 93 % izdelkov proda v več kot 40 držav po svetu, velik del na tržišča Evropske unije (85 % - vključno s Slovenijo) oziroma kar 82 % na zahtevna zahodno evropska tržišča. Vedno aktualnejša postajajo tudi vzhodno evropska tržišča Unije (Poslovník vodenja, 2009).

Družba AET je aktiven dejavnik razvoja v dolini Soče in dolgoročno zagotavlja pomembno število zahtevnih delovnih mest.



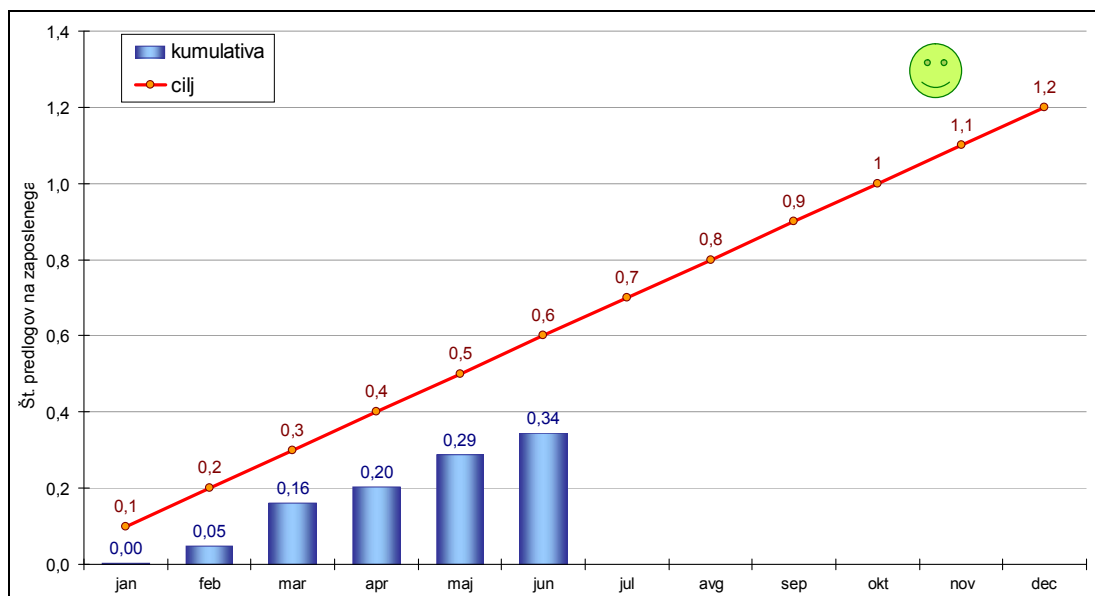
Slika 7: Stalno izboljševanje

Nenehno izboljševanje AET poteka v 3 segmentih (slika 7):

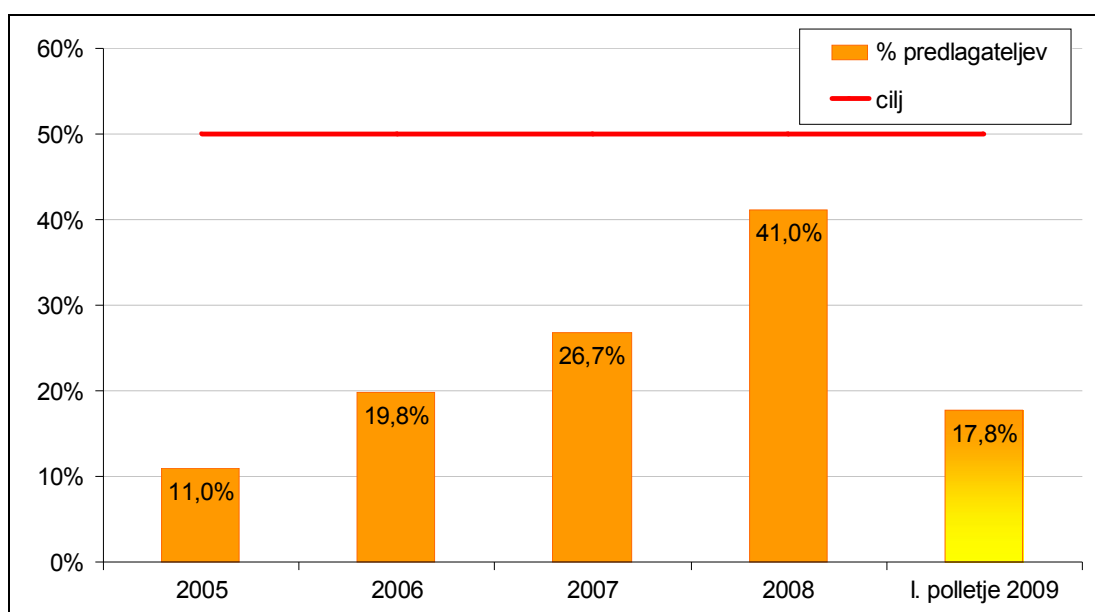
- Standardi so že v osnovi dobra praksa najboljših in zato temelj sistema vodenja AET.
- Vsaki 2 leti se pripravi SWOT analizo po modelu EFQM kot podlago za strateški načrt izboljševanja.
- Proizvodni sistem vključuje metodologijo 6 sigma ter principe TPS - Toyota Production System.

4.2 Razširjena opredelitev problema

V družbi Hidria AET so uvedli sistem zbiranja drobnih izboljšav sredi leta 2005 in od takrat lahko vsak zaposleni prijavi svojo drobno izboljšavo. Aktivnost se je sicer prijela, prijavljenih izboljšav je vsako leto več, vendar je število izboljšav na zaposlenega premajhno in ni stalne aktivnosti izvajanja izboljšav. Poleg tega delavci pravijo, da ni zadostne spodbude s strani delovodij, zaradi česar je sodelovanje zaposlenih še vedno zelo majhno. V družbi jim nikakor ne uspe doseči postavljenih ciljev, zbrati 1,2 predloga na zaposlenega ter spodbuditi k sodelovanju vsaj 50% zaposlenih (glej sliki 8 in 9).



Slika 8: Kumulativa prejetih predlogov na zaposlenega po mesecih



Slika 9: Odstotek sodelujočih v inovacijski dejavnosti

Čeprav znotraj procesa razvoja zaposlenih družba na različne načine informira in motivira posameznike z informiranjem preko internega glasila družbe, letne predstavitvene knjižice, intraneta, številnih oglasnih desk, vsakoletne poslovne konference in konference odličnosti itd., je inovacijski dejavnosti namenjena le oglasna deska v jedilnici, kjer so objavljeni grafi, koliko predlogov je bilo zbranih po posamičnih oddelkih ter kumulativa predlogov po mesecih (AQ/01/05). Na oglasni deski je objavljena tudi zanimiva izboljšava iz preteklega meseca. Drugih informacij o zbiranju drobnih izboljšav ni. V kolikor želi zaposleni prijaviti drobno izboljšavo,

mora prositi vodjo, da mu obrazec natisne ali izpolni, saj je le ta objavljen na intranetu, ki proizvodnim delavcem ni dostopen. Zaposleni so izrazili mnenje, da se v družbi o drobnih izboljšavah premalo govori. Manjkajo sestanki po oddelkih, kjer bi se zaposlenim predstavilo trenutno stanje, kakšni so načrti za naprej, aktivnosti, potrebne za doseg cilja, ter novosti s področja inovativne dejavnosti.

Družba ima v inovacijski dejavnosti postavljen dober in pester sistem nagrajevanja za inovativnost zaposlenih. Vsak predlagatelj prejme denarno nagrado za vsako izvedeno izboljšavo, konec vsakega leta se organizira prireditev, na kateri podelijo praktične nagrade predlagatelju z največ potrjenimi izboljšavami, predlagatelju z največjim predvidenim prihrankom, najboljšemu oddelku, poleg tega izmed vseh prijavljenih izboljšav izžrebajo izboljšavo, ki prav tako prejme praktično nagrado (AQ/01/05 N01). Zaposleni, ki aktivno sodelujejo v inovacijski dejavnosti, so v podjetju cenjeni.

Vodja opravi s svojimi zaposlenimi praviloma enkrat letno letni osebni razgovor, katerega vsebina so tekoče naloge, uresničeni cilji preteklega leta, cilji za prihodnje leto, načrt za povečanje delovne uspešnosti, napredovanje, izobraževanje in drugo. Namen letnega osebnega razgovora je:

- spodbujanje razvoja in motivacije zaposlenih,
- izboljšanje medosebnih odnosov in komunikacije,
- povezovanje želj in potreb zaposlenih s potrebami družbe,
- razumevanje posameznikove vloge v družbi,
- izdelava letnega plana dela in izobraževanja zaposlenega,
- večja učinkovitosti in kakovost dela.

Na podlagi letnega razgovora lahko vodja predlaga zaposlenega za napredovanje, vertikalno ali horizontalno, ali izobraževanje in usposabljanje.

4.3 Začetek raziskave

V družbi Hidria AET smo pričeli z izboljševanjem inovacijske dejavnosti julija 2009. Odločili smo se, da analiziramo trenutno stanje v inovacijski dejavnosti ter da

ugotovimo, kako bi lahko zaposlene spodbuditi k večjemu in rednejšemu prijavljanju drobnih izboljšav. V ta namen je bilo potrebno zbrati čim več primarnih in sekundarnih podatkov, da so bili rezultati čim bolj realni.

Najprej smo pregledali vse podatke, vezane na prijavljanje izboljšav v AET, da smo dobila realno predstavo, kakšno je stanje po oddelkih. Analizirali smo trenutno stanje prijavljenih izboljšav in sodelujočih zaposlenih v inovacijski dejavnosti ter pregledali sodelovanje in prijavljanje izboljšav v preteklih letih. Odločili smo se, da se bomo pri spodbujanju inovativnosti opredelili predvsem na proizvodne delavce, saj jih je več kot režijskih, poleg tega smo iz statistike inovacijske dejavnosti zaposlenih ugotovili, da je z njihove strani vedno prijavljenih manj izboljšav.

Primarne podatke smo zbrali s pomočjo anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnili zaposleni v proizvodnih oddelkih. Rezultate ankete smo analizirali z MS Excelom. Izsledki raziskave so bili predstavljeni vodstvu družbe Hidria AET ter vsem vodjem proizvodnih oddelkov. Na podlagi dobljenih rezultatov smo nato določili ukrepe, ki bi jih bilo potrebno izvesti, da se stanje v inovacijski dejavnosti izboljša, ter načrt, kako te ukrepe izvesti.

4.4 Metoda raziskovanja

Kot je že bilo omenjeno, smo se pri raziskavi odločili za anketni vprašalnik. Ugotoviti smo hoteli, kateri so glavni razlogi, da so med posameznimi oddelki tako velike razlike v prijavljanju izboljšav in številu sodelujočih zaposlenih. Načrt je bil, da bi bili anketni vprašalniki izpolnjeni osebno z vsakim anketiranim posebej, a smo ugotovili, da večina zaposlenih ni pripravljena na osebne pogovore, zato smo ankete enostavno razdelili mednje, tako da je bila popolnoma anonimna.

Anketa je bila sestavljena iz 21 vprašanj in podvprašanj, obsegala pa je dve strani (glej prilogo 1). Začela se je z nagovorom anketirancem, v katerem smo jim zagotovili anonimnost ter pojasnili njen namen. Prva štiri vprašanja so bila demografska, ostala vprašanja pa so bila sestavljena tako, da smo dobili podatke o tem, kakšno mnenje imajo anketirani o izboljšavah, koliko sodelujejo v inovacijski dejavnosti, kakšne so njihove navade glede prijavljanja izboljšav in kaj bi jih bolj

spodbudilo k prijavljanju. Velik poudarek smo dali v anketnem vprašalniku tudi na inovacijsko kulturo in klimo v podjetju ter na vlogo vodij – kako jih anketirani ocenjujejo in kaj pričakujejo od njih. Pri zadnjih vprašanjih smo se dotaknili še oglasnih desk in njihove vsebine. Na koncu smo se anketirancem zahvalili za njihovo sodelovanje.

Vsa vprašanja, razen zadnjega, kjer so imeli anketirani možnost podati svoje pripombe in komentarje glede izboljšav, so bila po obliki zaprtega ali kombiniranega tipa, pri nekaterih so imeli anketiranci možnost komentarja. Veliko smo se posluževali tudi ocenjevalnih lestvic, katerih ocene so bile podane z besedo (se strinjam, sploh se ne strinjam ...).

Ocenjevalne lestvice so bile sestavljene iz štirih točk, z namenom, da se anketirani opredelijo za pozitivno ali negativno mnenje, saj smo se želeli izogniti neopredeljenim odgovorom. Nekaj vprašanj je imelo osnovno obliko, kjer so anketirani samo označili da ali ne. Vprašalnik ni vseboval odgovorov »ne vem«, iz istega razloga kot ocenjevalne lestvice niso vsebovale srednje vrednosti.

Z anketiranjem smo pričeli v drugi polovici avgusta. Anketne vprašalnike smo razdelili med tretjino proizvodnih delavcev. Da bi bil vzorec čim bolj reprezentativen, je bila anketirana ena tretjina zaposlenih na vsakem proizvodnem oddelku, da smo dobili čim bolj točne informacije od vseh oddelkov. Ankete so bile razdeljene med enak delež moških in žensk. Zaradi raznolikosti anketiranih smo bili pozorni tudi na to, da so bili v anketiranje zajeti tako tisti zaposleni, ki stalno sodelujejo v inovacijski dejavnosti, kot tudi tisti, ki niso še nikoli sodelovali. Nato smo pridobljene podatke obdelali z Microsoft Excelom.

4.4.1 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik je eno izmed najpogosteje uporabljenih orodij za zbiranje podatkov v družboslovju, saj lahko z njim v zelo kratkem času zberemo veliko količino podatkov. Anketni vprašalnik je pogosto edini način zbiranja informacij o preteklih dogodkih ter ena izmed tehnik, ki poda informacije o stališčih, vedenju in motivih anketiranca (Burns, 2000).

Standardizirani anketni vprašalnik je primerno orodje za zbiranje kvantitativnih podatkov. Če poteka anketiranje na reprezentativnem vzorcu, lahko dobljene rezultate posplošimo na celotno populacijo. Izraz reprezentativni vzorec v teoriji vzorčenja pomeni tako izbrani vzorec, da predstavlja v vzorec izbrane enote populacijo v malem.

Pri oblikovanju vprašalnika moramo paziti, da ne bodo posamezna vprašanja presplošna, izogibati se moramo sugestivnih vprašanj, osredotočiti se moramo na bistvo in cilje raziskave. Tudi nivo in zahtevnost vprašalnika je treba prilagoditi predvideni strukturi anketirancev. Pozorni moramo biti na pripravo uvoda in navodil za izpolnjevanje vprašalnika. Uvod naj motivira, pojasni splošne cilje ankete, poda korist, ki jo bo anketa imela za anketiranca.

Pravilni vrstni red vprašanj odločilno prispeva k pridobivanju kvalitetnih odgovorov. Težko vprašanje na začetku vprašalnika lahko odvrne anketiranca od izpolnjevanja ankete. Ljudje namreč lažje zavrnejo sodelovanje še pred začetkom odgovarjanja kot pa prekinejo že začeto anketo. Na začetek vprašalnika je zato potrebno postaviti atraktivna vprašanja, ki anketirance vlečejo v anketo.

Poznamo dva možna razporeda vprašanj v vprašalniku:

- psihološki vrstni red, pri katerem skušamo na začetku anketiranca razbremeniti in ga pridobiti za sodelovanje; občutljivejša vprašanja pustimo za konec;
- logični vrstni red upošteva logiko vsebine, tako da najprej postavimo splošna, nato pa še specifična vprašanja;
- najpogosteje kombiniramo psihološki in logični vrstni red.

Oblika vprašanj je lahko odprtega, zaprtega ali kombiniranega tipa. Odprta oblika omogoča razlago lastnega odgovora, medtem ko vprašanje zaprtega tipa zajema več možnih odgovorov, pri čemer anketirani označi tisti odgovor, ki je zanj najprimernejši (Sagadin, 1977). Tipi zaprtih vprašanj so:

- kategorialna – izbira ene izmed več ponujenih kategorij

- rangirana – razporeditev po pomembnosti
- lestvična (skalirana) – ocenjevalna lestvica
- najosnovnejša oblika – da / ne / ne vem

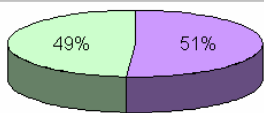
Kombinirano vprašanje je sestavljeno po večini iz zaprtih odgovorov, ki jim je kot izhodna možnost priključen še odprt odgovor.

5 IZSLEDKI RAZISKAVE

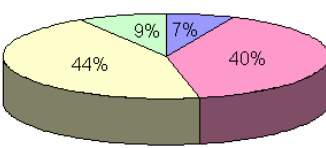
Med zaposlene v proizvodnih oddelkih smo razdelili 50 anketnih vprašalnikov, od tega 3 niso bili vrnjeni, 2 pa sta bila nepopolno izpolnjena in smo ju zato izločili. Kot je že bilo omenjeno, smo anketirali tretjino vseh proizvodnih delavcev, polovica anketiranih je bila žensk, polovica pa moških. Kot je razvidno iz tabele 2, je bila demografska struktura anketiranih dovolj raznolika, saj smo zajeli čisto vse kategorije, ki smo jih želeli. Tako je bilo skoraj 85 % anketiranih starih med 30 in 50 let, zajeti pa so bili tudi zaposleni, mlajši od 30, in zaposleni, starejši od 50 let. Skoraj 50 odstotkov anketiranih je zaključilo poklicno srednjo šolo, dobra tretjina jih ima končano osnovno šolo ali pa nimajo nobene izobrazbe, ostali imajo zaključeno štiriletno srednjo šolo ali več.

Tabela 2: Demografski podatki

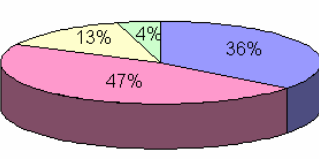
vseh anketirancev: 45		
	število	delež
SPOL		
moški	23	51,1%
ženski	22	48,9%
STAROST		
do 30	3	6,7%
od 30 do 40	18	40,0%
od 40 do 50	20	44,4%
nad 50	4	8,9%
IZOBRAZBA		
OŠ ali manj	16	35,6%
poklicna	21	46,7%
4-letna srednja	6	13,3%
fakulteta	2	4,4%



moški
ženski

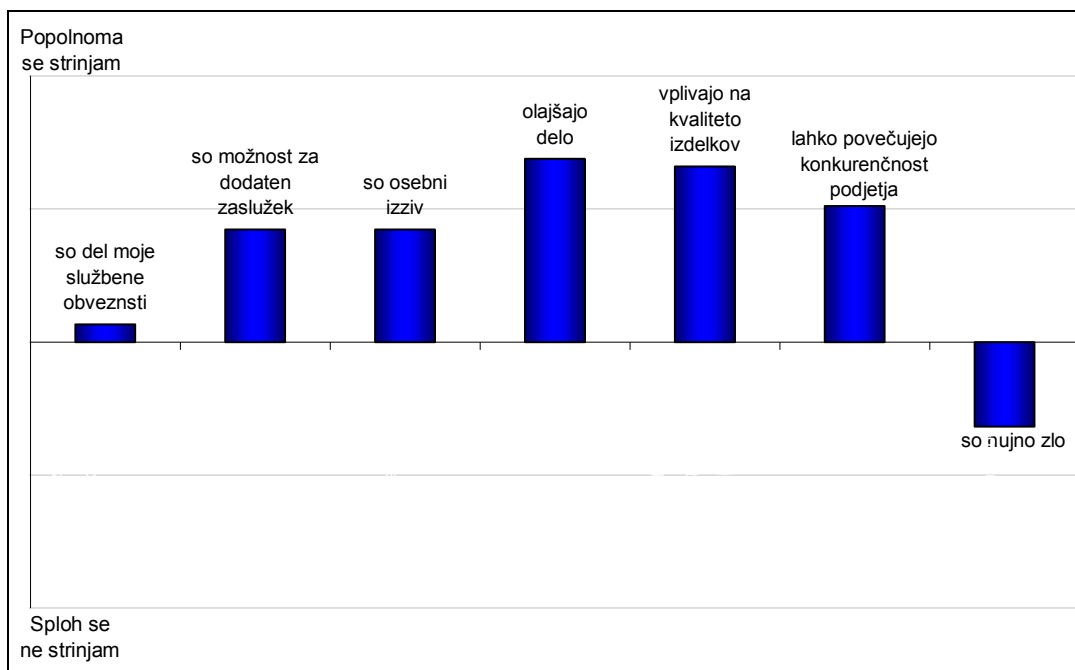


do 30
od 30 do 40
od 40 do 50
nad 50



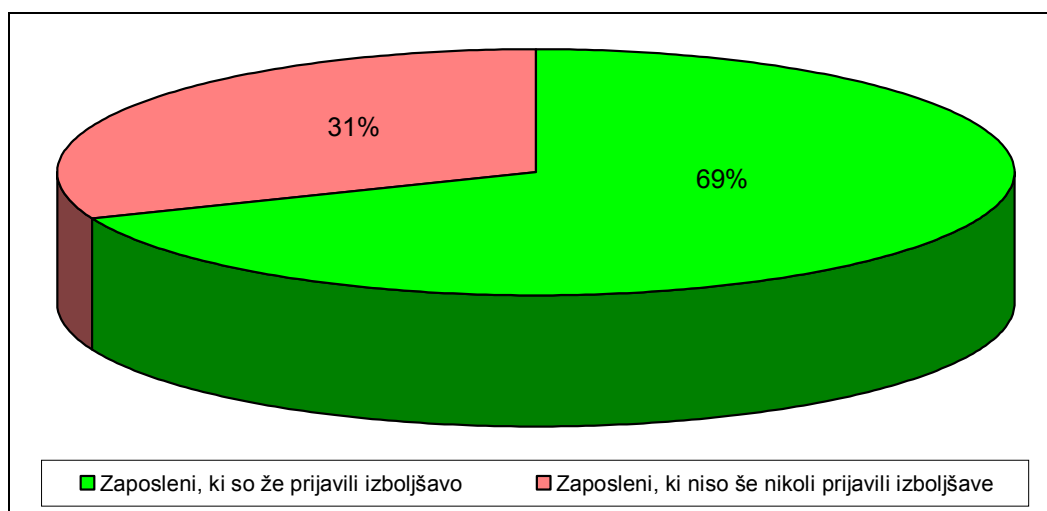
OŠ ali manj
poklicna
4-letna srednja
fakulteta

V anketi nas je najprej zanimalo, kakšno mnenje imajo zaposleni o izboljšavah oziroma kaj jim predstavljajo. Slika 10 prikazuje, kako so anketirani ovrednotili izboljšave. Ugotovljeno je bilo, da razumejo namen drobnih izboljšav, saj so se strinjali s tem, da izboljšave olajšajo delo in vplivajo na kvaliteto izdelkov ter tako povečujejo konkurenčnost izdelkov. Ocenili so, da izboljšave niso nujno zlo, ampak možnost za dodaten zaslužek. Strinjali so se tudi s tem, da izboljšave predstavljajo osebni izziv.



Slika 10: Pomen izboljšav za zaposlene

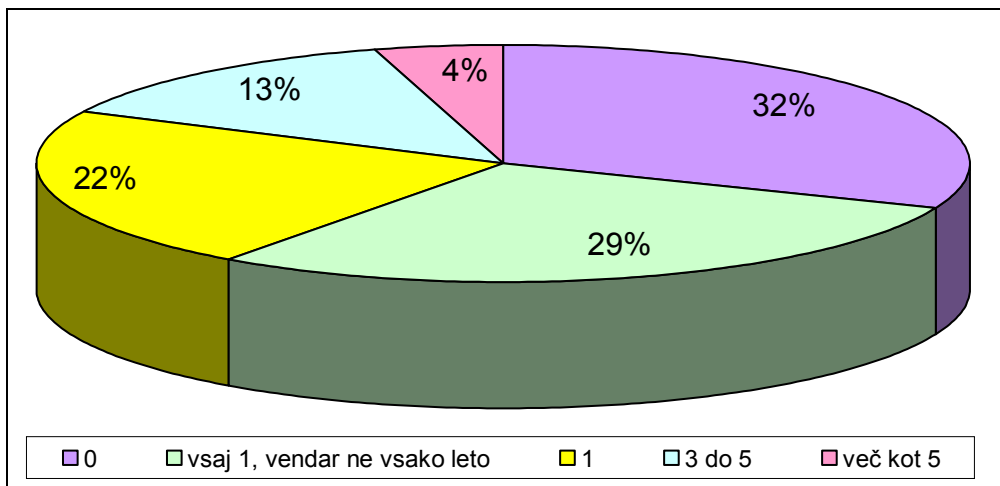
Da bi lažje razumeli odgovore anketiranih, nas je zanimalo, ali je anketirani že kdaj prijavil kakšno drobno izboljšavo. Odgovori so pokazali, da je dobri 2 tretjini že prijavilo vsaj eno drobno izboljšavo (glej sliko 11). V nadaljevanju so nekateri odgovori razdeljeni v dve skupini; odgovori tistih, ki so že prijavili izboljšavo in odgovori tistih, ki niso še nikoli prijavili izboljšave.



Slika 11: Odstotek anketiranih, ki sodelujejo v inovativni dejavnosti

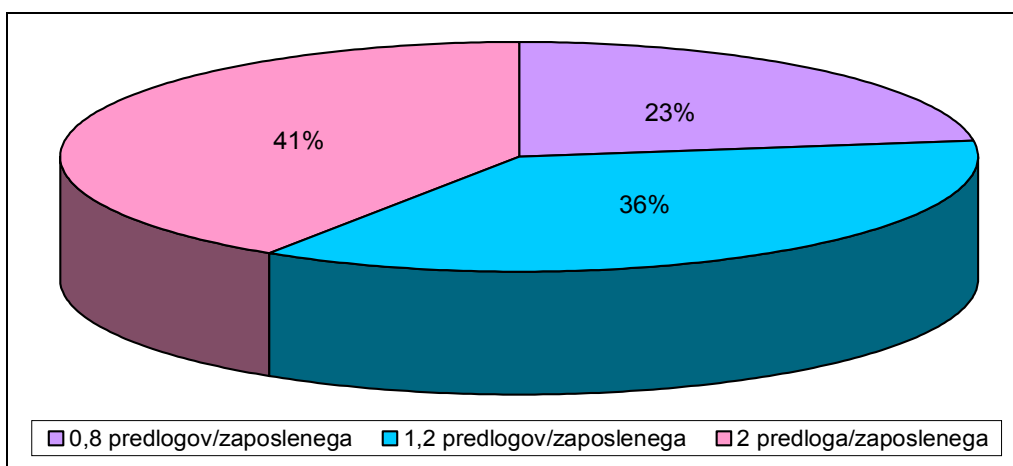
Na podlagi sedmega vprašanja so anketirani, ki so že prijavili izboljšavo, razdeljeni na 5 skupin glede na njihovo aktivnost v inovacijski dejavnosti. Kot je razvidno iz slike 12, se je izkazalo, da 61 % anketiranih ni še nikoli prijavilo izboljšave oziroma

jo prijavijo le na vsakih nekaj let. 22 % anketiranih je takih, ki v inovacijski dejavnosti sodelujejo vsaj enkrat letno, 17 % pa jih v inovacijski dejavnosti aktivno sodeluje, saj prijavijo na leto vsaj 3 izboljšave.



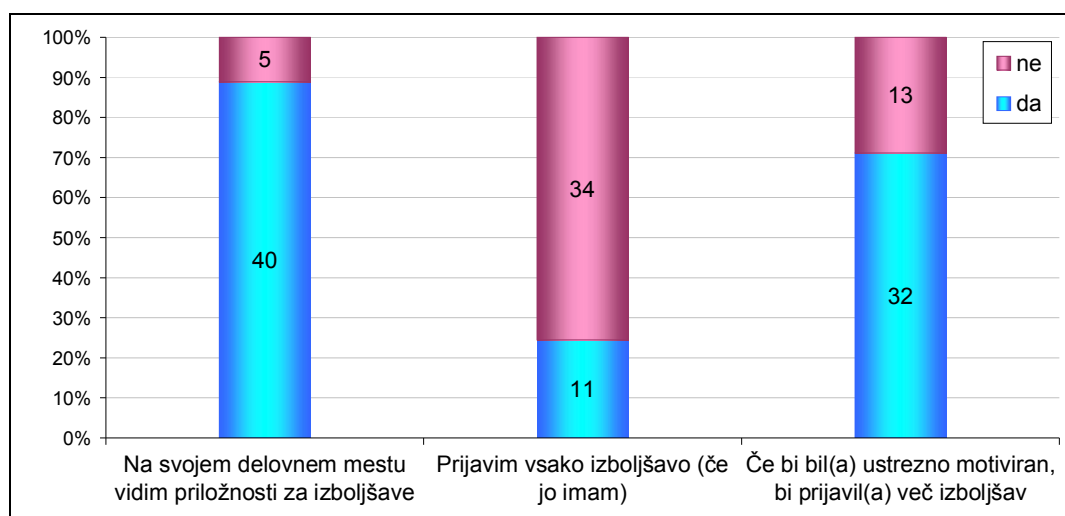
Slika 12: Povprečno število letno prijavljenih izboljšav anketiranih

Glede na to, da se v podjetju vsako leto trudijo, da bi dosegli zastavljene cilje, nas je zanimalo, ali so zaposleni sploh seznanjeni s temi cilji oziroma ali vedo, koliko predlogov na zaposlenega naj bi se zbralo v letu 2009. Pravilni odgovor bi bil 1,2 predloga na zaposlenega. Izkazalo se je (glej sliko 13), da zaposleni tega ne vedo, saj je skoraj dve tretjini anketiranih označilo napačen odgovor. Iz tega lahko sklepamo, da so odgovor ugibali in da tudi tisti, ki so označili pravi odgovor, o tem niso bili čisto prepričani.



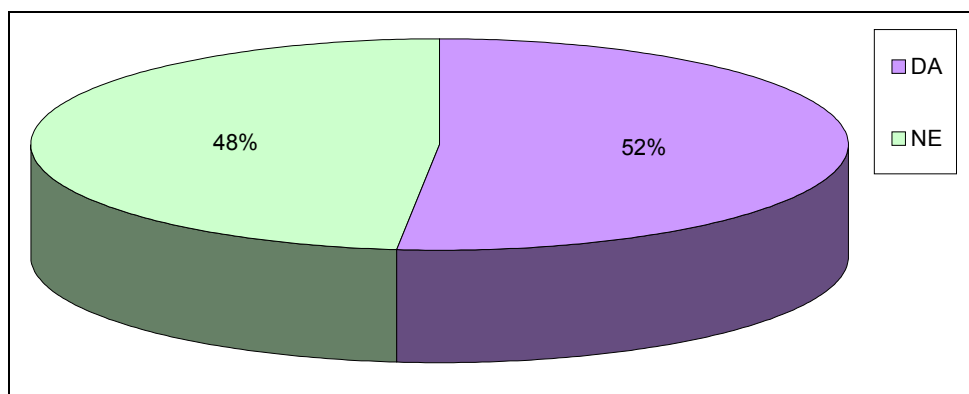
Slika 13: Ugibanja anketiranih o cilju 2009

Vprašanja od številke 9 do številke 11 so zaradi medsebojne odvisnosti in zanimivih podatkov združeni v en graf (slika 14). Na podlagi odgovorov vseh anketiranih je bilo ugotovljeno, da čeprav na svojem delovnem mestu vidi priložnosti za izboljšave 90 % anketiranih, jih vsako najdeno izboljšavo prijavi le 25 %. To pomeni, da izboljšave so opažene ali pa celo izvedene, vendar jih zaposleni kljub temu ne prijavijo. 70 % anketiranih je še potrdilo, da bi ob ustrezni motivaciji prijavi več izboljšav.



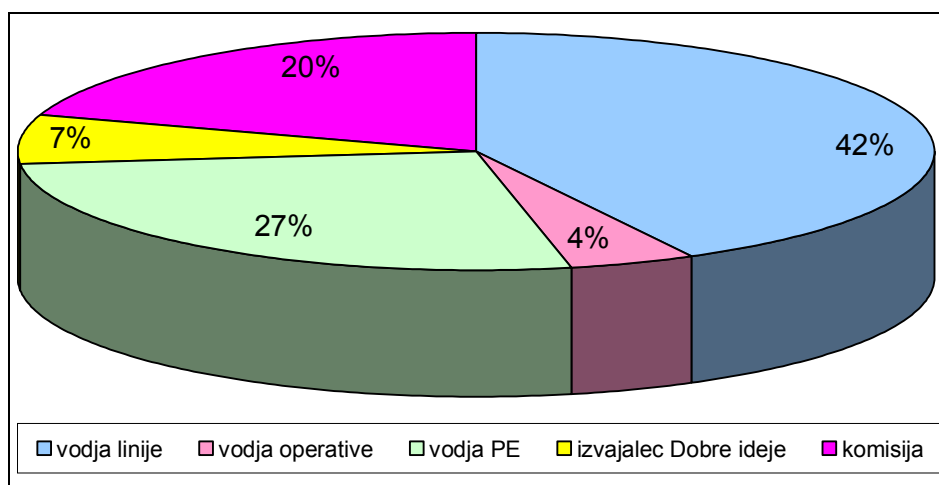
Slika 14: Razno o inovativnosti zaposlenih

Tri vprašanja v anketnem vprašalniku smo namenili obdelavi in nagrajevanju izboljšav. Najprej nas je zanimalo, ali so bili anketirani, ki so že prijavi izboljšavo, vedno zadovoljni z izračunano nagrado. Kot je razvidno iz slike 15, smo dobili skoraj enako število pritrdilnih in nikalnih odgovorov, vendar je vseeno prevladal odgovor, da so bili z nagrado zadovoljni.



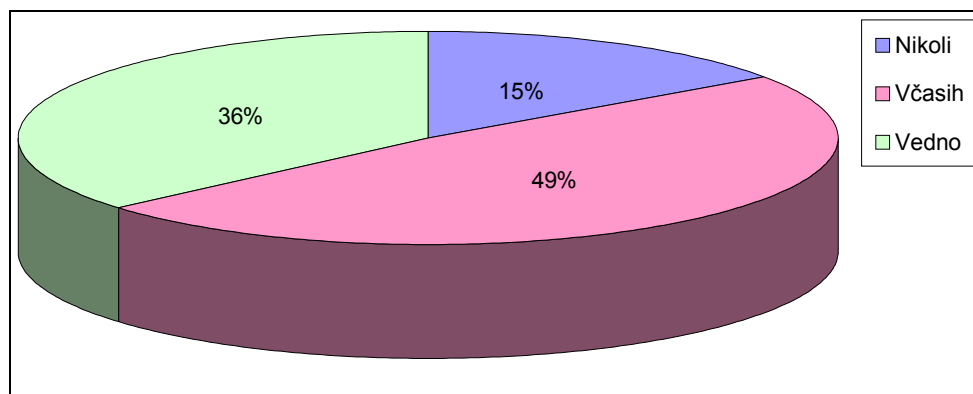
Slika 15: Zadovoljstvo anketiranih glede nagrade

Zanimalo nas je tudi, na katero osebo v podjetju bi se zaposleni obrnili, če z izračunom nagrade za svojo izboljšavo ne bi bili zadovoljni (slika 16). Dobri dve tretjini bi se v primeru nezadovoljstva obrnilo na svoje vodje, od tega največ, t.j. 42 %, na svojega vodjo linije oz. neposredno nadrejenega vodjo, 27 % bi se jih obrnilo na vodjo poslovne enote (PE), 4 % pa na vodjo operative. Petina anketiranih bi se za informacije v zvezi z izračunom nagrade obrnilo na komisijo za inovacijsko dejavnost, samo 7 % pa bi jih stopilo v kontakt direktno z izvajalci inovacijske dejavnosti.



Slika 16: Oseba za pritožbe glede izračunane nagrade

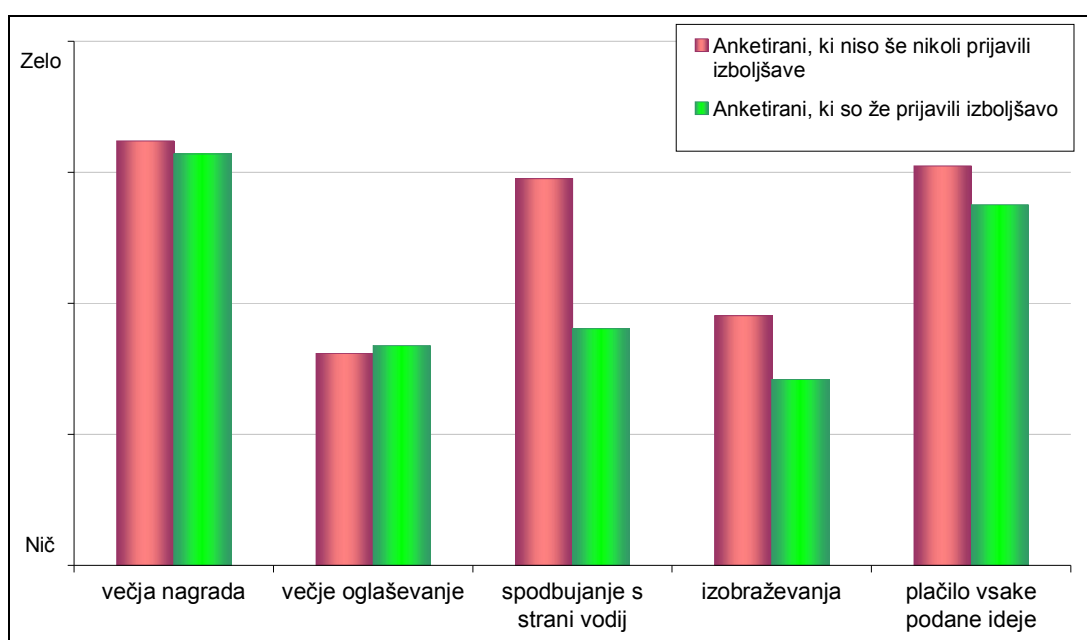
Dokaj pozitiven je bil tudi odgovor na vprašanje, ali so anketirani vedno seznanjeni o tem, kaj se dogaja z njihovo prijavljeno izboljšavo, saj jih je samo 15 % odgovorilo, da nikoli ne vedo, kaj se dogaja z njihovo izboljšavo – ali je bila potrjena, ali je že izvedena in ali bo kmalu izplačana nagrada (slika 17).



Slika 17: Informiranje predlagateljev o statusu prijavljene izboljšave

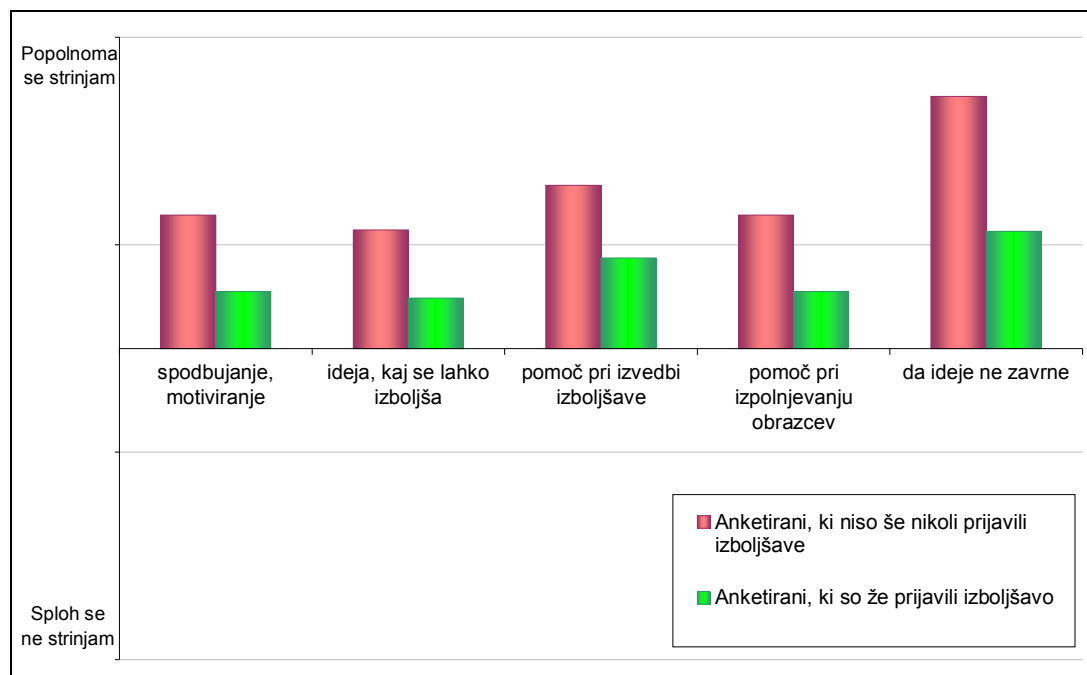
Zaskrbljujoče je dejstvo, da je skoraj polovica anketiranih odgovorila, da so s stanjem svoje izboljšave seznanjeni samo včasih, saj bi morali biti zaposleni vedno seznanjeni s tem, kaj se dogaja z njihovo izboljšavo. V nasprotnem primeru si lahko ustvarijo vtis, da nam je vseeno, kaj se z njihovo izboljšavo dogaja in da smo jo enostavno odložili na kup.

Drugi del anketnega vprašalnika se nanaša bolj na motivacijo in spodbujanje zaposlenih k izboljševanju. Najprej so nas zanimali razlogi, ki bi spodbudili prijavljanje drobnih izboljšav. Anketirani so imeli na razpolago 5 možnih odgovorov, in so pri vsakem odgovoru ocenili, koliko bi posamičen dejavnik po njihovem mnenju vplival na prijavljanje. Kot je razvidno iz slike 18, so ocenili, da bi jih k prijavljanju izboljšav najbolj spodbudila večja nagrada in plačilo vsake podane ideje – sedaj se predlagateljem nagrade izplača šele takrat, ko je izboljšava izvedena. Ker nas je zanimalo, ali se mnenja tistih, ki so izboljšavo vsaj enkrat prijavili, in tistih, ki niso v inovacijski dejavnosti še nikoli sodelovali, smo njihove odgovore ločili v dva ločena stolpca. Izkazalo se je, da so tisti predlagatelji, ki niso še nikoli prijavili nobene izboljšave, precej visoko ocenili, da bi k večjemu sodelovanju v inovacijski dejavnosti dokaj pripomoglo tudi spodbujanje s strani vodij. Prav tako izobraževanje več pomeni tistim, ki niso še nikoli prijavili nobene izboljšave.



Slika 18: Ocena anketiranih, kaj bi pripomoglo k prijavljanju izboljšav

Pri vprašanju št. 17 smo se dotaknili vloge vodij. Zanimalo nas je, kaj zaposleni pričakujejo in česa ne pričakujejo od svojega vodje. Vprašanje je bilo v obliki ocenjevalne lestvice, tako da so anketirani vsako opcijo posebej ocenili z ocenami od 1 (sploh se ne strinjam) do 4 (popolnoma se strinjam).

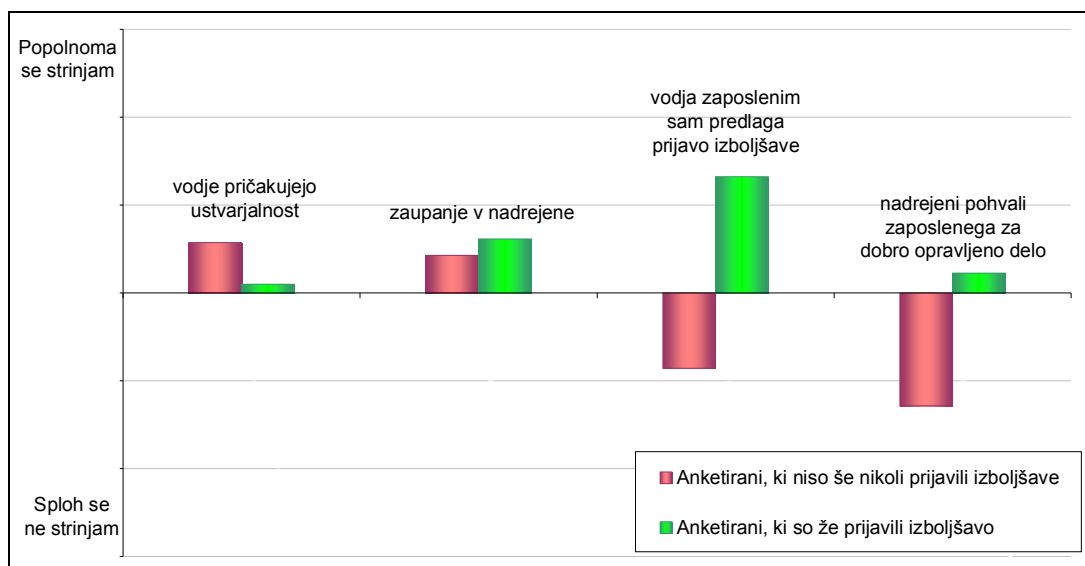


Slika 19: Pričakovanja glede vodij

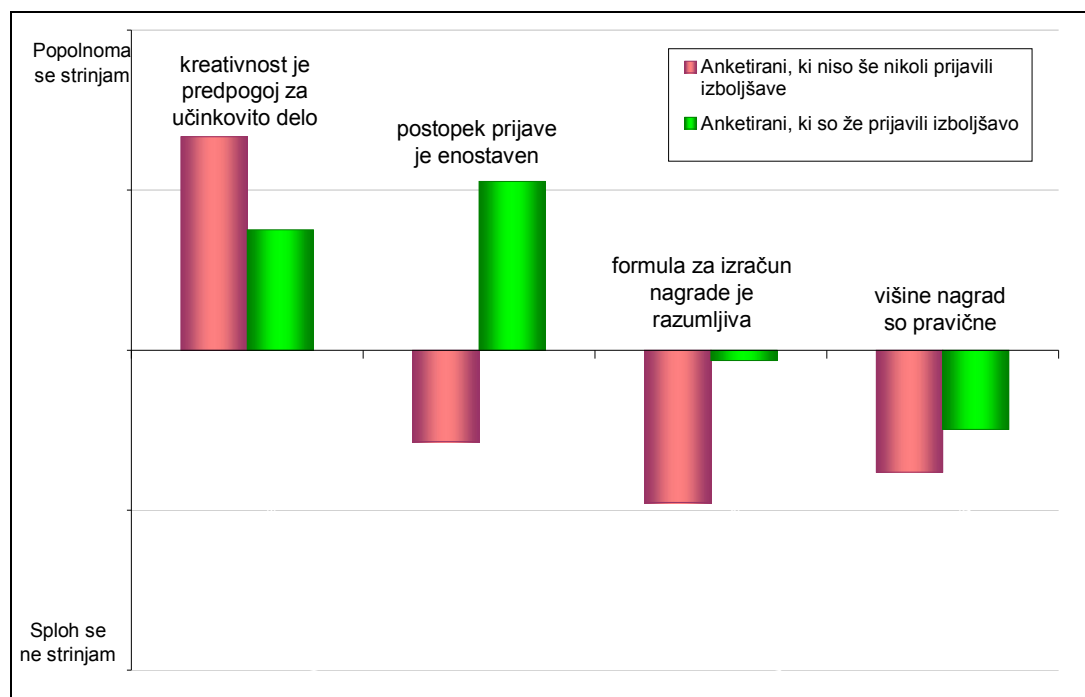
Anketirani so ocenili, da so vse naštetе opcije pomembne, saj so se z vsemi strinjali. Slika 19 kaže, da anketirani, ki niso še nikoli prijavi izboljšave, od svojega vodje pričakujejo več kot ostali, saj so vse aktivnosti višje ocenili. Od vseh aktivnosti, ki jih pričakujejo od svojega vodje, je anketiranim najbolj pomembno, da vodja njihove ideje ne zavrne. Drugo najpomembnejše je, da jim pomaga pri sami izvedbi izboljšave, sledijo pa jim pomoč pri izpolnjevanju obrazcev za prijavo izboljšave, spodbujanje in motiviranje, veseli pa bi bili tudi ideje, kaj se lahko na njihovem delovnem mestu izboljša.

Odgovori na vprašanje 18 so predstavljeni v dveh grafih. Prvi se navezuje na vprašanja, povezana z vodji, drugi pa na postopek prijave in obravnave izboljšav. Slika 20 nam prikazuje, kako so anketirani ocenili svoje vodje. Ocene sodelujočih in ne-sodelujočih v inovacijski dejavnosti so se precej razlikovale. Vsi so se strinjali, da vodje od njih pričakujejo inovativnost, prav tako so vsi potrdili, da svojim nadrejenim zaupajo. Razlike so se pojavile pri spodbujanju in pohvalah s strani

nadrejenih. Medtem, ko tisti, ki v inovacijski dejavnosti sodelujejo, menijo, da jih vodja spodbuja in jim sam predlaga, naj svojo izboljšavo prijavijo, se tisti, ki niso še nikoli prijavili izboljšave, s tem ne strinjajo. Prav tako so zanikali, da bi jih vodja pohvalil za dobro opravljeno delo.



Slika 20: Mnenje anketiranih o vodjih



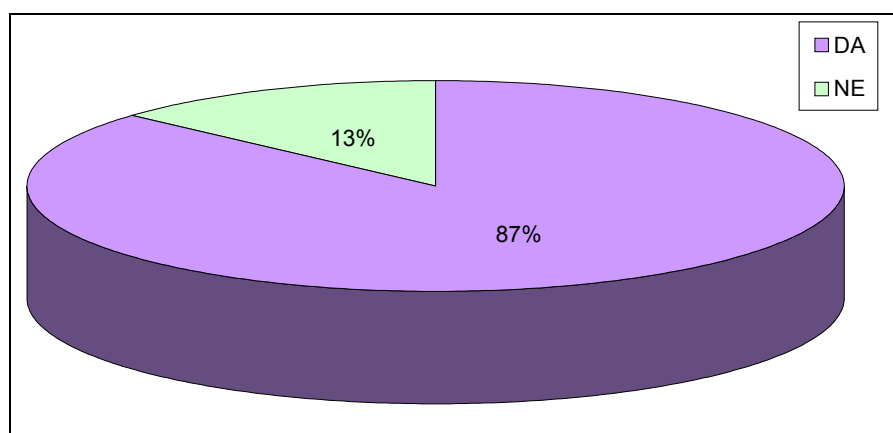
Slika 21: Organizacijska kultura in klima

Pri organizacijski kulturi in klimi so bili odgovori precej pričakovani (slika 21). Vsi so se strinjali, da je kreativnost predpogoj za učinkovito delo. Tisti, ki so že kdaj

prijavili drobno izboljšavo, so mnenja, da je postopek za prijavo izboljšave enostaven, s čimer se ostali ne strinjajo. Vsi so bili mnenja, da je formula za izračun nagrade nerazumljiva in da izračunane nagrade niso pravične.

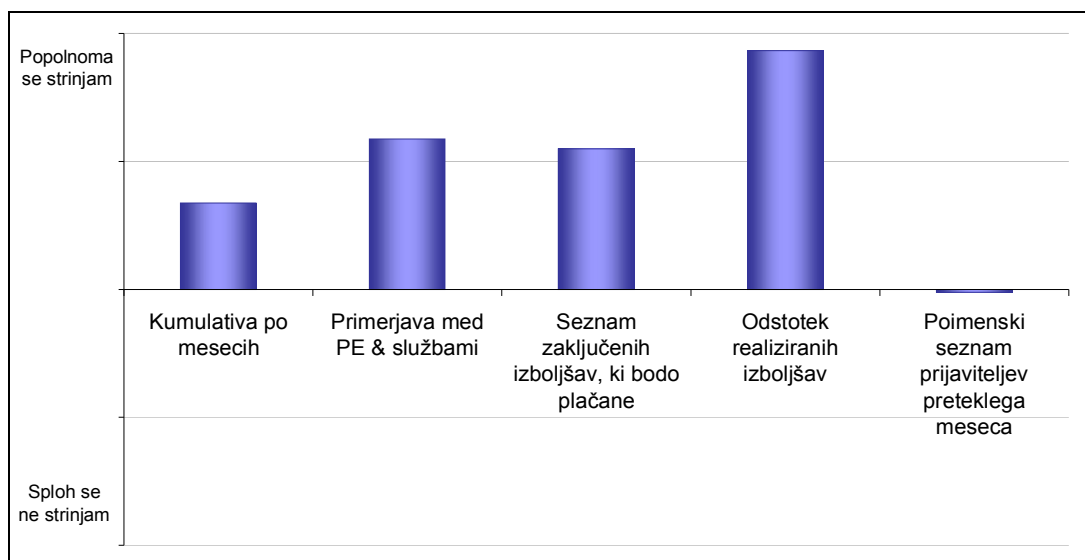
Na podlagi obeh grafov iz 18. vprašanja v anketnem vprašalniku (sliki 20 in 21) lahko zaključimo, da čeprav se vsi zavedajo, kako pomembna je kreativnost in da jo vodja od njih pričakuje, v inovacijski dejavnosti ne sodelujejo, ker jim ni razumljiv postopek prijave izboljšave ali izračuna nagrade, nekaterih vodja ne spodbuja k prijavljanju izboljšav ali jih ne pohvali. Še en razlog za zavračanje sodelovanja v inovacijski dejavnosti je v višini nagrad, ki se anketiranim ne zdi pravična.

Na koncu sta bili postavljeni dve vprašanji glede oglasnih desk, namenjenih inovacijski dejavnosti. Najprej nas je zanimalo, ali se zdi obstoječa oglasna deska v jedilnici anketiranim primerno mesto za obvestila o drobnih izboljšavah, na kar je večina odgovorila pritrdilno (slika 22).



Slika 22: Primernost oglasne deske v jedilnici

Na vprašanje, kaj anketirani mislijo, da bi moralo biti objavljeno na oglasni deski, so označili (slika 23), da jih najbolj zanima podatek, koliko izboljšav je bilo izvedenih. Strinjali so se tudi z objavo primerjave med oddelki, s seznamom zaključenih izboljšav, ki bodo izplačane ter kumulativo izboljšav po mesecih. Niso pa se strinjali z idejo, da bi na oglasni deski objavljali poimenski seznam prijaviteljev preteklega meseca.



Slika 23: Kaj mora biti objavljeno na oglasni deski

Pri zadnjem vprašanju smo dali anketiranim proste roke, da napišejo svoje pripombe in komentarje v zvezi z inovacijsko dejavnostjo. Nekateri so potrdili ugotovitve, ki smo jih dobili z analizo anketnih vprašalnikov, kot na primer, da pričakujejo več posluha in sodelovanja s strani vodij, nekateri so napisali, da ne poznajo sistema zbiranja drobnih izboljšav. Iz vsebine komentarjev smo izvedeli razlog za nezadovoljstvo nad izplačanimi nagradami. Vse izračunane nagrade, ki jih podjetje sporoči delavcem, so namreč v bruto zneskih, izplačane pa dobijo neto nagrade. Tako imajo zaposleni občutek, da jih podjetje z objavljenimi bruto zneski zavaja.

Na podlagi komentarjev smo postali pozorni tudi na druge razloge za nizko sodelovanje v inovacijski dejavnosti. Anketirane moti, da njihov prijavljen predlog izboljšave ni bil izveden, čeprav ga je vodja potrdil in je preteklo že precej časa od prijave. Zaradi neizvedenih starih predlogov predlagatelji nočejo prijaviti novega, saj imajo občutek, da je vodjem vseeno za njihove ideje. Na podlagi teh komentarjev smo preverili stanje vseh prijavljenih izboljšav. Ugotovili smo, da se je v obdobju petih let, kolikor traja aktivnost zbiranja drobnih izboljšav v Hidrii AET, od dobrih 570 prijavljenih izboljšav nabralo 110 takih, ki iz različnih razlogov še vedno niso izvedene, zaključene in izplačane (glej sliko 24). Drugače povedano, 20 % prijavljenih izboljšav se je ustavilo nekje v postopku obdelave in tam ostalo.

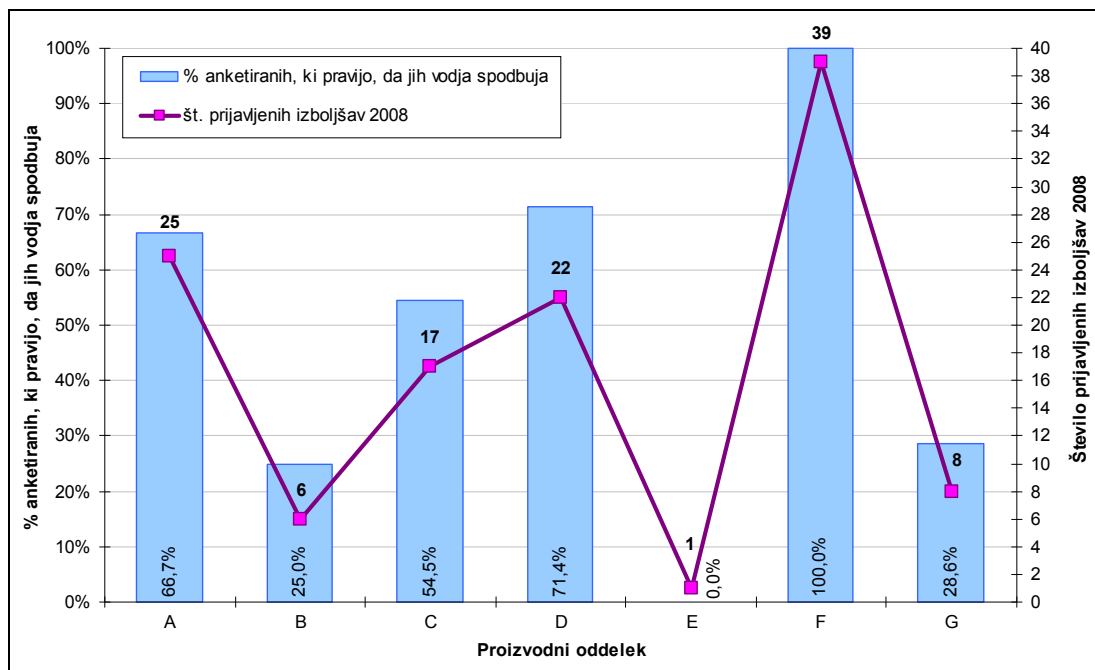
Tabela 3: Število predlogov po statusih in oddelkih

Oddelek	STATUS IZBOLJŠAVE					Št. vseh prijavljenih izboljšav	Skupaj nezaključenih	Odstotek nezaključenih
	Zaključen	Vpostopku	Potrjen, neizveden	Izveden, manjka izračun	Zaključen, še poračun			
A	100	6	7	3	4	120	20	16,67%
B	73	2	9	0	1	85	12	14,12%
C	134	26	23	3	1	187	53	28,34%
D	53	1	1	3	0	58	5	8,62%
E	17	5	3	0	1	26	9	34,62%
F	63	1	3	0	0	67	4	5,97%
G	23	1	5	1	0	30	7	23,33%
skupaj	463	42	51	10	7	573	110	19,20%

Če povzamemo ugotovitve celotnega anketnega vprašalnika, lahko rečemo, da za premajhno število zbranih koristnih predlogov v podjetju ni krivo pomanjkanje idej, kaj bi se lahko izboljšalo, ampak so razlogi v slabi komunikaciji, nezadostni spodbudi in pomoči s strani vodij ter v nepoznavanju sistema zbiranja drobnih izboljšav.

Slabo komunikacijo dokazuje dejstvo, da zaposleni ne poznajo ciljev družbe, ter ugotovitev, da zaposleni večinoma niso seznanjeni o tem, kaj se dogaja z njihovim predlogom izboljšave, ne glede na to, ali govorimo o izvedbi izboljšave, njeni potrditvi ali izračunu nagrade. Prav tako veliko zaposlenim ni razumljiv postopek prijave izboljšave, zaradi česar izboljšave najbrž niti ne prijavijo, čeprav jo imajo. Nerazumljiva je tudi formula za izračun nagrade, izračunane nagrade so navedene v bruto zneskih, zaradi česar se jim zdi izplačane nagrade nepravilne.

Anketirani so izpostavili tudi vlogo vodje. Analiza ankete je pokazala, da neposredno nadrejenemu vodji zaposleni najbolj zaupajo, zato je njegova vloga v inovacijski dejavnosti ključna. Vpliv vodje na število prijavljenih izboljšav je viden iz slike 24, v kateri smo primerjali, koliko anketiranih v posameznem proizvodnem oddelku je odgovorilo, da jih vodja spodbuja k inovativnosti, ter število prijavljenih izboljšav po oddelkih v letu 2008.



Slika 24: Vpliv spodbujanja vodje na število prijavljenih izboljšav

Anketiranci na svojih delovnih mestih vidijo priložnosti za izboljšave, vendar jih ne prijavijo, ker niso ustrezno motivirani. Ugotovili smo, da anketirani od vodij pričakujejo več sodelovanja, pomoči in spodbujanja pri izvedbi in prijavi izboljšave, pomembno se jim zdi, da njihovih idej ne zavrača ter da jih za njihovo dobro opravljeno delo tudi pohvali.

6 ZAKLJUČEK S PREDLOGI ZA NAPREJ

V zaključku je najprej potrebno omeniti Toyotine trenutne težave s kvaliteto. Zaradi napak v svojih avtomobilih so v Toyoti preventivno vpoklicali veliko število avtomobilov. Profesor Fujimoto z Manufacturing Management Research Centra na Univerzi v Tokiu pravi, da je vzrok za Toyotine težave v tem, da so zanemarili svojo staro filozofijo ter so več poudarka dali kvantiteti kot kvaliteti (Shook, 2010). Poudarili bi, da se vsebina diplomske naloge ne navezuje na podjetje Toyota, temveč na njihovo proizvodno filozofijo, ki jo imenujemo tudi nova proizvodna filozofija.

Stalno izboljševanje je pomembna strategija v modernemu proizvodnemu sistemu. S pomočjo nenehnega izboljševanja se namreč zmanjšajo vse izgube, izboljšajo se izdelki, procesi ter samo okolje. Učinek izboljšav oziroma odpravljanja izgub dobi pravi pomen šele v okviru zagotavljanja pretočne proizvodnje. Kaizen predstavlja stalno izboljševanje dela prav vseh zaposlenih in ponavadi ne potrebuje velikih finančnih sredstev; pomembno je le, da prav vsak poskusi izboljšati svoje delo in okolje.

Skozi kaizen teian sistem, t.j. sistem zbiranja drobnih izboljšav vseh zaposlenih, podjetje spodbuja vse zaposlene k razmišljanju o tem, kaj bi lahko izboljšali v svojem delovnem okolju. Pri tem je veliko poudarka na osebnem pristopu in vlogi nadrejenih, zelo pomembna je tudi realizacija predlogov. Za uspešno sodelovanje zaposlenih v kaizen teian sistemu moramo zaposlene neprestano spodbujati. Poskrbeti moramo za zadostno in stalno motiviranje, uspešno in učinkovito komunikacijo ter znanje. Pri tem ne smemo pozabiti na vlogo neposredno nadrejenih vodij, ki so ključni člen med zaposlenim in organizacijo.

V družbi Hidria AET imajo postavljen sistem zbiranja drobnih izboljšav že 5 let, vendar ima sistem še vedno svoje pomanjkljivosti. Na podlagi obstoječih podatkov v podjetju in na podlagi izvedene in analizirane ankete, smo prišli do zaključkov, da je komunikacija v družbi slaba, saj zaposleni ne poznajo ciljev podjetja ter so slabo informirani o dejavnostih v podjetju. V družbi je inovacijski dejavnosti namenjena samo ena oglasna deska, kar je premalo za zadostno promocijo in informiranje v zvezi s sistemom zbiranja drobnih izboljšav.

Za izboljšanje komunikacije na področju drobnih izboljšav bi bilo smiselno vpeljati kratke sestanke, na katerih bi vodje in izvajalci inovacijske dejavnosti zaposlene seznanili z vsemi pomembnimi informacijami v zvezi z izboljšavami ter se z zaposlenimi pogovorili glede predlogov izboljšav in stanja že prijavljenih izboljšav. Poleg kratkih sestankov bi bilo smiselno urediti tudi prostor za objave o izboljšavah na oglasnih deskah po vseh oddelkih v AET-ju. Tako bi imeli zaposleni informacije glede zbiranja drobnih izboljšav vedno v bližini.

V družbi Hidria AET bi bilo potrebno bolj izpostaviti tudi vlogo vodje. Kot je že bilo napisano, je analiza ankete pokazala, da neposredno nadrejenemu vodji zaposleni v družbi AET najbolj zaupajo, zato je njegova vloga v inovacijski dejavnosti ključna. Ker zaposleni niso ustrezno motivirani, ne prijavijo izboljšav, čeprav na svojem delovnem mestu vidijo priložnosti za izboljšave. Vodje bi morali naučiti, kako spodbuditi zaposlene k razmišljanju o izboljševanju. Pomembno je, da s svojimi zaposlenimi sodelujejo in njihovih idej ne zavračajo. Včasih je dovolj že pomoč pri izpolnjevanju obrazcev za prijavo izboljšave, zaposlenim pa bi veliko pomenila tudi pomoč pri izvedbi izboljšave, saj večina zaposlenih ni dovolj usposobljenih, da bi znali svoje dobre ideje tudi izvesti.

Da bi celoten sistem zbiranja drobnih izboljšav čim bolj deloval, bi bilo smiselno izvesti interno izobraževanje zaposlenih, na katerem bi jim predstavili namen in postopek zbiranja drobnih izboljšav, naučili bi jih, kako izpeljati proces obravnave predloga, od ideje do izvedbe, kako prepoznati priložnosti za izboljšave ter kako jih izvesti. Tudi vodje bi bilo treba dodatno usposobiti, kako čim bolj uspešno motivirati zaposlene.

Še ena pomembna stvar, ki bi jo bilo v podjetju potrebno v čim krajšem času izvesti je pregled, izvedba in zaključitev starih neizvedenih izboljšav. Zaposleni namreč ne bodo več sodelovali v inovacijski dejavnosti, če bodo imeli občutek, da je podjetju za njihove predloge izboljšav vseeno in jih zato ne izvede. Da bi se v prihodnje izognili nabiranju neizvedenih izboljšav, je treba vzpodbujati zaposlene in vodje, da izboljšave sami izvedejo ali pa vsaj organizirajo izvedbo in predlog šele nato prijavijo. Tako se bo podjetje izognilo neizvedenim izboljšavam, zaposleni pa bodo zadovoljni zaradi lastnega uspeha ter višje in hitreje izplačane nagrade.

Vsekakor je za uspešno delovanje sistema zbiranja drobnih izboljšav potrebno precej dobre volje in truda vseh v podjetju. Vendar se moramo zavedati, da inovacijska dejavnost prinaša veliko pozitivnih elementov. Poleg izboljšane kvalitete izdelkov, procesov in okolja, pomeni uspešna inovacijska dejavnost tudi uspešno komunikacijo v podjetju, ter stalno nadgrajevanje znanja vseh zaposlenih.

7 LITERATURA

Brovinsky, B. (2005). Kako so konjske oči izpodrivale konje. Ljubljana: Tehniški muzej Slovenije.

Burns, R. (2000). Introduction to research methods. London: Sage publications.

Clemmer, J. (2008). Učinkoviti vodja: Brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha. Ljubljana: Tuma.

Dicken, P. (2003). Global shift: Reshaping the global economic map in the 21st century. London: SAGE Publications.

Dimovski V., Penger S., Škerlavaj S., Žnidaršič J. (2005). Učeča se organizacija, Ustvarite podjetje znanja. Ljubljana: GV Založba.

Hidria AET. (2009): Poslovník vodenja.

Interni predpis Hidrie AET (2009): AQ/01/05.

Interni predpis Hidrie AET (2009): AQ/01/05 N01.

Japan Human Relations Association (1992). Kaizen Teian 1: Developing systems for continuous improvement through employee suggestions. 1. natis. Portland, Oregon: Productivity.

Jereb, J. (1998). Teoretične osnove izobraževanja. Kranj: Moderna organizacija.

Kobayashi, I. (2003). 20 ključev. Ljubljana: Lisac & Lisac.

Likar B., Križaj D., Fatur P. (2006). Management inoviranja. 3. izdaja. Koper: Fakulteta za management Koper.

Liker, K. J. (2004). The Toyota Way: 14 management principles, USA: McGraw-Hill Education.

Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Mesiti, P. (2003). Povežite se z ljudmi!: načela praksa in portret voditeljstva v 21. stoletju. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.

Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., Kneževič, A. N. (2004). Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja.

Sagadin, J. (1977). Poglavlja in metodologije pedagoškega raziskovanja. II. del. Statistično načrtovanje eksperimentov. Ljubljana: Pedagoški inštitut pri univerzi v Ljubljani.

Shook, J. (2010). John Shook's Lean Management Column. Toyota Troubles: Fighting the Demons of Complexity. Pridobljeno 24. 3. 2010 s svetovnega spleta: <http://www.lean.org/SHOOK/>.

Treven, S. (1998). Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Zupan, N. (2001). Nagradite uspešne. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGA 1: ANKETA O INOVATIVNOSTI

Anketa je anonimna. Rezultati ankete bodo objavljeni na oglasni deski v jedilnici ter uporabljeni v diplomski nalogi, ki jo pripravljam ob zaključku študija na Poslovno – tehniški fakulteti na Univerzi v Novi Gorici.

1. Spol:	2. Starost:	3. Izobrazba:	4. PC:
<input type="checkbox"/> moški	<input type="checkbox"/> do 30	<input type="checkbox"/> osnovna šola ali manj	<input type="checkbox"/> DI
<input type="checkbox"/> ženski	<input type="checkbox"/> med 30 in 40	<input type="checkbox"/> poklicna	<input type="checkbox"/> MH
	<input type="checkbox"/> med 40 in 50	<input type="checkbox"/> štiriletna srednja	<input type="checkbox"/> GT
	<input type="checkbox"/> nad 50	<input type="checkbox"/> višja, visoka ali univerzitetna	<input type="checkbox"/> TC

5. Izboljšave: (S križcem označite po en odgovor pri vsaki trditvi)

	1- sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam v celoti	3 - delno se strinjam	4 - se popolnoma strinjam
so del moje službene obveznosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
so možnost za dodaten zaslužek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
so osebni izziv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
olajšajo delo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vplivajo na kvaliteto izdelkov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lahko povečujejo konkurenčnost podjetja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
so nujno zlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Ali ste že podali kakšno izboljšavo? DA NE

7. Če da, koliko izboljšav podate letno?

- vsaj eno, vendar ne vsako leto
- vsaj eno
- do 2
- 3 do 5
- več kot 5

8. Ali veste, kakšen je cilj podjetja do konca leta 2009?

- 0,8 predloga na zaposlenega
- 1,2 predloga na zaposlenega
- 2 predloga na zaposlenega

9. Ali vidite na svojem delovnem mestu priložnosti za izboljšave?

DA NE

10. Ali prijavite vsako izboljšavo?

DA NE

Razlog:

11. Ali bi prijavili več izboljšav, če bi bili ustrezno motivirani?

DA NE

12. Ali vas nadrejeni spodbuja k inovativnosti?

DA NE

13. Ali ste se vedno strinjali z izračunom nagrade za vašo izboljšavo?

DA NE

Razlog:

14. Na koga bi se obrnili, če ne bi bili zadovoljni z izračunom prijavljene izboljšave?

Na vodjo: (označite en odgovor) linije operative PC-ja

Na izvajalca Dobre ideje

Na komisijo v podjetju

15. Ali dobite povratno informacijo, kaj se je zgodilo z vašim predlogom izboljšave?

Nikoli

Včasih

Vedno

16. Koliko bi po vašem mnenju pripomoglo k večjemu številu izboljšav: (ustrezno označite vsako trditev)

	1 - nič	2 - malo	3 - dokaj	4 - zelo
večja nagrada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
večje oglaševanje izboljšav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bolj intenzivno spodbujanje s strani vodij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
interna izobraževanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
plačilo vsake podane ideje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Kaj pričakujete od svojega vodje glede izboljšav? (S križcem označite po en odgovor pri vsaki trditvi)

	1 – sploh se ne strinjam	2 – se ne strinjam v celoti	3 – delno se strinjam	4 – se popolnoma strinjam
Spodbujanje, motiviranje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Idejo, kaj bi lahko izboljšali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pomoč pri izvedbi izboljšave	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pomoč pri izpolnjevanju obrazcev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da moje ideje ne zavrne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Inovacijska kultura in klima v podjetju: (S križcem označite po en odgovor pri vsaki trditvi)

	1 – sploh se ne strinjam	2 – se ne strinjam v celoti	3 – delno se strinjam	4 – se popolnoma strinjam
Zaposleni se zavedamo, da je kreativnost predpogoj za učinkovito delo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vodje pričakujejo ustvarjalnost brez izjeme na vsakem delovnem mestu v našem podjetju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaposleni zaupamo svojim nadrejenim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Postopek prijave inovativnega predloga je dovolj enostaven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hitrost obravnave in odločanja o podanem inovativnem predlogu je primerna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Postopek (formula) za izračun nagrade je razumljiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Višine nagrad za prijavljene izboljšave so pravične.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naš vodja zaposlenim sam predlaga, naj svojo dobro idejo prijavijo kot izboljšavo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadrejeni imajo navado pohvaliti svojega zaposlenega za dobro opravljeno delo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Ali se vam zdi oglasna deska v jedilnici primerno mesto za objavo podatkov o izboljšavah?

DA

NE, ker: _____

20. Na oglasni deski mora biti objavljeno: (ustrezno označite vsako trditev)

	DA	NE
Število izboljšav na zaposlenega po mesecih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Primerjavo med PE in službami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seznam zaključenih izboljšav, ki bodo plačane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procent realiziranih izboljšav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poimenski seznam prijaviteljev izboljšav preteklega meseca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Druge pripombe in komentarji glede izboljšav:

.....

.....

.....

Za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem!

Nina Duša