

UNIVERZA V NOVI GORICI  
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**SISTEM ZBIRANJA IN NAGRAJEVANJA PREDLOGOV  
IZBOLJŠAV V PROIZVODNO-STORITVENEM  
PODJETJU DATAPAN**

DIPLOMSKO DELO

**Danijel Duronjič**

Mentor: pred. Tomica Dumančić, univ. dipl. soc.

Nova Gorica, 2012



## **ZAHVALA**

Za pomoč pri izdelavi diplomske naloge se iskreno zahvaljujem mentorju, predavatelju Tomici Dumančić, in profesorjem Univerze v Novi Gorici za vsa pridobljena znanja v času študija.

Zahvaljujem se tudi direktorju in celotnemu kolektivu podjetja Datapan.



## **NASLOV**

### **Sistem zbiranja in nagrajevanja predlogov izboljšav v proizvodno-storitvenem podjetju Datapan**

## **POVZETEK**

Živimo v času, ko se podjetja na svetovnem trgu nenehno borijo za obstoj. Vsako podjetje želi zadržati svoj obstoječi tržni delež, hkrati pa stremi k povečevanju letnega. Podjetja si želijo nenehen razvoj globalnega tržišča, stalno izboljševanje poslovanja in maksimalno optimiziranost proizvodnih procesov in njihovih povezav. Kot eno izmed številnih konkurenčnih prednosti imajo podjetja uvedene sisteme stalnih izboljšav. Bistveni cilj uvajanja sistema stalnih izboljšav je poenostavitev delovnih procesov in uvajanje najbolj ekonomičnega načina dela. Proces omenjenega sistema vključuje zbiranje predlogov izboljšav zaposlenih, analize dela po delovnih mestih, analize proizvodnih procesov, raziskave in predpisovanje boljšega načina dela in uvedbo izboljšanega načina dela.

Glavni cilj podjetja Datapan je dopolniti in uvesti prilagojen sistem stalnih izboljšav s poudarkom vključevanja ustvarjalnosti zaposlenih kot tvorcev novih idej. Namen diplomskega dela je analizirati obstoječi sistem uvajanja stalnih izboljšav v podjetju, skušati odpraviti ugotovljene pomanjkljivosti in sistem izboljšati s predlogi uvedbe pravilnikov ter izpopolniti, stimulirati in spodbujati ustvarjalnost zaposlenih, ki se kaže v obliki inovativnih rešitev, izdelkov, izumov ali storitev.

Diplomsko delo je nastalo z analizo obstoječega stanja v podjetju. Preučevali smo strukturo podjetja in model ravnanja z ljudmi pri delu ter analizirali obstoječi sistem zbiranja koristnih predlogov izboljšav. Za ugotovljene pomankljivosti smo izdelali praktične predloge. Rezultati se ob morebitni vpeljavi predlaganih sprememb kažejo v večji produktivnosti ter motiviranosti zaposlenih.

## **KLJUČNE BESEDE**

sistem stalnih izboljšav SSI, raziskave, razvoj, inovacije, invencije, izboljšave

## **TITLE**

**Collecting and rewarding improvement proposals in Datapan, a production service company**

## **ABSTRACT**

We live in a time of constant struggle between companies fighting to ensure their position on the global market. Each and every one of them aims to keep or even increase their existing market share. Consequently, companies need constant development of the global market, a steady improvement in business and a maximal rate of optimisation of production processes and their connections. Companies have now introduced constant improvement system as one of many advantages. The hallmark of introducing the constant improvement system is the simplification of working processes and introduction of the most economic work protocol. The process of said system incorporates collecting employees' improvement proposals, work analysis of working stations, analysis of production processes, research and prescription of better work flow and imposition of better work performance.

Datapan's goal is to fine - tune, perfect and implement an adaptable model of system of constant improvement, while still taking in account each employee's creativity and idea potential. The purpose of my diploma thesis is to analyse the existing model in the Datapan company, try to optimise or oust detected deficiencies and improve the system with proposals for introducing regulations, perfect, stimulate and encourage employee's creativity, which results as innovative ideas, products, inventions and services. This research paper was formed with the analysis of an existing state in the company. We examined the company's structure, the model of management of human resources and also analyze the already existent system of collecting useful improvement proposals. Implementing proposed changes results in higher productivity and higher employee motivation.

## **KEYWORDS**

constant improvement system, research, development, innovations, inventions, improvements

## KAZALO

1	UVOD.....	1
2	RAZČLENITEV TEORETIČNIH POJMOV .....	3
2.1	Ustvarjalno mišljenje.....	3
2.2	Inovacije, invencije .....	6
2.3	Raziskave in razvoj .....	7
2.4	Obstoječi način dela in stalno izboljševanje .....	7
2.5	HRM in splošna vključenost zaposlenih v inovativno dejavnost.....	9
2.6	Osnovni dejavniki strategije rasti.....	10
3	MODEL RAVNANJA Z ZAPOSLENIMI .....	11
3.1	Administrativni model.....	12
3.2	Legalni model.....	12
3.3	Finančni model .....	12
3.4	Vodstveni model .....	12
3.5	Humanistični model .....	13
3.6	Vedenjsko-spoznavni model .....	13
4	DEJAVNIKI MOTIVACIJE .....	14
4.1	Individualne razlike.....	16
4.2	Značilnosti dela .....	16
4.3	Organizacijska praksa .....	16
5	MOTIVACIJSKE TEORIJE .....	17
5.1	Herzbergova dvotaktna teorija .....	17

5.2	Hierarhija potreb po Maslowu.....	19
6	PREDSTAVITEV PODJETJA DATAPAN .....	21
6.1	Predstavitev podjetja .....	21
6.2	Zgodovina.....	21
6.3	Produkti .....	22
6.4	Organizacijska shema Datapana.....	24
7	ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA V PODJETJU.....	26
7.1	Ugotavljanje in ocenjevanje delavčeve uspešnosti .....	27
7.2	Kompetenčni profili .....	28
8	PRIMERI DOBRE PRAKSE .....	29
8.1	HIT .....	29
8.2	Iskra Avtoelektrika.....	30
8.2.1	Vnos koristne ideje – vnosni obrazec Iskre Avtoelektrike .....	31
8.3	Hidria.....	32
9	PREDLOGI .....	33
9.1	Zbiranje koristnih predlogov izboljšav .....	33
9.1.1	Diagram poteka SKP .....	36
9.1.2	Tabela nagrad in predlog finančnih nagrad .....	37
9.2	Uvedba ocenjevalne lestvice za dela na projektih.....	38
9.2.1	Potek ocenjevanja .....	39
9.3	Spodbujanje množičnosti in nefinančne nagrade .....	42
9.4	Vodenje evidenc zbiranja predlogov.....	43



10 OCENA DOSEŽENIH IZBOLJŠAV.....	44
11 ZAKLJUČEK .....	45
12 LITERATURA .....	47

## KAZALO SLIK

Slika 1: Herzbergovi motivatorji in higieniki (Team building, trening vodenja, 2012)	18
Slika 2: Hierarhija potreb po Maslowu	20
Slika 3: Elektronska gozdarska premerka Bober 800 (Interno gradivo, 2012)	23
Slika 4: Organiziranost podjetja Datapan	25
Slika 5: Obrazec vnosa koristne ideje (Intranet Iskra Avtoelektrika, 2012)	31
Slika 6: Predlog diagrama poteka zbiranja koristnih predlogov	36
Slika 7: Predlagane nagrade	37
Slika 8: Uvedba variabilnega dela nagrajevanja	40
Slika 9: Primer ocenjevalne lestvice	41
Slika 10: Predlagani obrazec evidentiranja prejetih koristnih predlogov	43



## 1 UVOD

Z nenehnim razvojem človeštva in kultur so se potrebe populacije spreminjale in povečevale. Konstantno je naraščalo število idej, ki so vodile do inovacij oz. izumov, prav slednji pa vodijo k večjemu zadovoljstvu in pričakovanju kupcev. Vsako podjetje si želi postati najboljše na tržišču, taka podjetja pa se morajo zavedati pomena inovativnosti in hitrega razvoja novih produktov. S takšnim izzivom morajo biti soočeni vsi zaposleni, od direktorja do delavca v proizvodnji, za to vizijo mora stati celotna organizacija.

Vsi ti elementi vodijo do uporabe sistema stalnih izboljšav (v nadaljevanju SSI) na vseh področjih poslovanja podjetja. Člani podjetja morajo biti vključeni v proces nenehnega izboljševanja in morajo stremeti k stalnemu razvoju in inovativnosti. Zavedati se morajo, kaj podjetje kot organizacija od njih pričakuje in kakšne so njihove zadolžitve pri poslovanju. Podjetja namenjajo ogromno sredstev v razvoj inovativnih izdelkov in storitev. Zato lahko pravimo, da je inovativnost širok pojem, ki pomeni konstantne izboljšave proizvodov, procesov izdelave, tehnologije, proizvodne strukture, logistike itd. Kakovost in dodano vrednost na eni strani ustvarjajo zaposleni, na drugi strani pa kupci, ki izdelke ali storitve uporabljajo. Za dosego kvalitetnega dela so primarni pogoji zadovoljstvo, motivacija in pozitivna usmerjenost zaposlenih in članov organizacije, kar posledično vpliva na zadovoljstvo kupcev.

Uspešnost od vodstva podjetja zahteva primerno strategijo, ki mora temeljiti na razvoju tehnologije, inovacijah, ustreznem proizvodnem procesu, maksimalno učinkovitem organiziranju proizvodnje, učinkoviti izrabi človeških virov in doseganju visoke kakovosti. Vsi zgoraj navedeni pogoji vodijo k uspehu, ampak dolgoročno zahtevajo ogromno trdega dela. Običajno podjetje ne zahteva doseganja le enega cilja, denimo kvalitete, dobička ali zniževanja stroškov, temveč zahteva doseganje več ciljev hkrati. Tako ima vodstvo težko nalogo, da poveže vse procese, s katerimi se doseže čim več ciljev na čim bolj racionalen način.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh sklopov. V prvem delu smo razčlenili bistvene teoretične pojme, s katerimi se srečujemo v sklopu SSI. V nadaljevanju smo opisali

podjetje Datapan. V zadnjem delu naloge pa smo analizirali in razdelali sistem ter predlagali uvedbe možnih izboljšav, rešitve in izvedbo ter predloge pravilnikov kot dopolnitev obstoječega sistema za manjše ali večje izboljšave na obstoječih produktih in procesih v podjetju. Izdelali smo tudi pravilnik o nagrajevanju in pripadajočo ocenjevalno lestvico.

Vsa omenjena orodja, ki so nastala pri praktičnem usposabljanju med februarjem in junijem 2011 ter kasneje pri diplomskem delu, podjetje že uporablja pri vsakodnevnem poslovanju.

## **2 RAZČLENITEV TEORETIČNIH POJMOV**

V tem poglavju so opisani teoretični pojmi, katere največkrat srečujemo v zvezi s stalnimi izboljšavami, razvojem in inovacijami.

Ljudje znotraj organizacije so za razvoj podjetja ključnega pomena. Brez razvojnih idej, želj po napredku, sprememb tehnologij in prilagajanja sodobnim tehnikam poslovanja danes ni uspeha za učinkovito procesno proizvodnjo. Moderna organizacija mora postati čim bolj fleksibilna. Ključnega pomena je prilagoditev tržnim razmeram. Z razvojem novih idej, z novimi izumi in nenehno težnjo po razvoju in napredku bo podjetje dosegalo zastavljene cilje in želen rezultat. Ljudje v organizaciji morajo delati timsko, pomemben pa je tudi stil vodenja znotraj družbe, da so zaposleni maksimalno motivirani in učinkoviti. Z novimi idejami in vizijami so prav ljudje tista ključna dodana vrednost, ki se v poslovnem učinku kaže kot dobiček, zato vedno pravimo, da je celota več kot vsota njenih sestavnih delov.

### **2.1 Ustvarjalno mišljenje**

Stalne tehnološke spremembe in konkurenca so prisilile vsa področja človekovega mišljenja, da se preobrazijo in napredujejo v smeri inovativne družbe in stalnega izboljševanja in napredka. Ustvarjalen pristop k problemu, inovativne ideje in ustvarjalno mišljenje so temeljni dejavniki napredka v sodobni družbi, zato pravimo, da porajanje idej vleče družbo naprej, pomanjkanje idej pa nazaj.

Neke splošne teoretične definicije ustvarjalnosti ne poznamo, zato bomo ustvarjalno mišljenje definirali kot sposobnost ustvarjanja novih idej, neodvisno od njihove morebitne in potencialne uporabnosti ali neuporabnosti. Sposobnost pretvarjanja novih idej v bodoče koristne izdelke in storitve pa označujemo kot inventivnost (Srića, 1999).

Ustvarjalno mišljenje posameznikov je v večini odvisno od dveh vrst dejavnikov, in sicer mikrodejavnikov znotraj organizacij in makrodejavnikov družbenega okolja. Ključni mikrodejavniki so motivacija za ustvarjalno delo, kadrovska struktura v podjetju, način vodenja v organizaciji, spodbujanje ustvarjalnega mišljenja in spodbujanje k inovativnemu razmišljanju in iskanju novih virov idej. Med

makrodejavnike pa uvrščamo politične omejitve, gospodarske zahteve in državna pravila, svobodo izražanja, zakonodajo (Srića, 1999).

Obstaja več tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja. Skupna značilnost omenjenih je, da človeka spodbudijo k povečanemu produciranju najrazličnejših idej, izmed katerih potem izbere čim bolj primerno. Najpomembnejša naloga ustvarjalnega mišljenja ni toliko kakovost zbranih posameznih idej, temveč bolj sposobnost produciranja velikega števila možnih rešitev določenega problema (Dodič, 2005).

Uporabne tehnike ustvarjalnega mišljenja lahko razdelimo v več strategij:

- Strategija poskusov in napak: gre za najbolj preprosto strategijo reševanja problemov. Pri tej strategiji na slepo preizkušamo različne rešitve, dokler po slučaju ne naletimo na pravo rešitev. To pomeni, da nič ne načrtujemo in vse rešitve, prave in neprave, obravnavamo enako. Za kompleksnejše probleme je to povsem neuporabna in nepraktična strategija (Uporabne tehnike ustvarjalnega mišljenja, 2012).
- Postopna analiza: ta strategija ni povsem ustvarjalna metoda za reševanje problemov. Gre za tehniko, pri kateri v mislih ali na papirju določimo želeno končno stanje, nato pa poskušamo ta cilj doseči po korakih, tako da definiramo vmesne točke in cilje. Pri vsaki vmesni točki preverimo, koliko smo se približali končni rešitvi nastalega problema, za nadaljevanje strategije pa določimo, kaj moramo narediti v naslednji vmesni točki. Metoda zahteva zmožnosti predvidevanja posledic naših dejanj. Strategija je primerna zlasti za reševanje problemov zaprtega tipa, kjer že poznamo končno rešitev, ugotoviti pa moramo pot do nje (Uporabne tehnike ustvarjalnega mišljenja, 2012).
- Možgansko viharjenje: je najbolj poznana in tudi najbolj enostavna tehnika ustvarjalnega mišljenja. Začnemo tako, da določimo problem, ki ga moramo rešiti, ne da bi vnaprej določili rešitev. Če je problem preveč zapleten, ga razdelimo na več manjših problemov in začnemo z reševanjem vsakega

posebej. Nadaljujemo z zbiranjem idej, kako rešiti problem. Pri tem je pomembno, da se z ničemer ne omejujemo in da se ne ustrašimo tudi na videz najbolj norih zamisli in idej, kako priti do rešitve problema. Za uspešen brainstorming je nujno, da rešitve, katere si zamislimo, sprti zapisujemo na papir. Po teh dveh korakih bi morali pridobiti veliko količino možnih rešitev, ki jih je zdaj treba ovrednotiti in obdelati. V sami zaključni fazi sploh ni nujno, da bomo izbrali eno izmed rešitev, ki smo jo na papir zapisali v prejšnjem koraku. Velikokrat se namreč zgodi, da pride ob pregledovanju zapisanih idej do novega miselnega preskoka: neka rešitev, ki še ni povsem zadovoljiva, povzroči, da se v nas utrne nova, prava rešitev (Uporabne tehnike ustvarjalnega mišljenja, 2012).

- **Obratno možgansko viharjenje:** kot je razvidno že iz imena, se je ta postopek razvil iz metode brainstorming. Gre za na glavo obrnjeno možgansko viharjenje. Začetek je enak: določimo problem, katerega bi radi rešili. V naslednjem koraku pa, namesto da poskušamo najti rešitev, vprašanje obrnemo. Ne vprašamo se, kako bi problem rešili, ampak poskušamo najti načine, kako bi problem še poslabšali. Ideje o tem zapišemo na papir. V tretji fazi bi tako pred seboj morali imeti seznam vzrokov za obravnavani problem. S to metodo lahko pridemo do zelo uporabnih izhodiščnih točk za nadaljnje razmišljanje o rešitvah. Vse, kar moramo še narediti, je, da vzroke za problem ponovno obrnemo na glavo in iz njih poskušamo izpeljati rešitev (Uporabne tehnike ustvarjalnega mišljenja, 2012).
- **Konceptualni miselni vzorec:** ko nastane preveč zapleten problem in tudi z možganskim viharjenjem ne pridemo do zadovoljive rešitve, lahko uporabimo tehniko konceptualnih miselnih vzorcev. Za omenjeno metodo nujno potrebujemo papir in pisalo. Začnemo tako, da na list narišemo krožnico in vanjo zapišemo problem. Poskušamo ugotoviti, kakšne so možne rešitve. V primeru, da so naše rešitve neuresničljive ali nezadovoljive, stopimo korak nazaj in na problem pogledamo s širše perspektive. To naredimo tako, da v prostor levo od osrednjega problema potegnemo črto do nove krožnice, v katero vpišemo širšo definicijo in opis problema. Zdaj lahko



začnemo iskati nove rešitve za naš nov problem. To ponavljamo tako dolgo, dokler ne pridemo do prave rešitve (Uporabne tehnike ustvarjalnega mišljenja, 2012).

- Pisanje scenarijev: strategijo pisanja scenarijev uvrščamo med najbolj preproste metode za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja. Pri njej izhajamo iz trenutnega stanja in si poskušamo predstavljati čim več različnih možnih scenarijev, po katerih bi lahko prišli do želene rešitve. Uporabna je zlasti za dolgoročne probleme, torej tiste, katerih rešitev ne moremo doseči nemudoma. Preden začnemo z dejanskim pisanjem scenarijev, moramo opraviti nekaj pomembnih korakov. Za začetek določimo časovni okvir reševanja problema in sestavimo seznam vseh dejavnikov, ki so pomembni za reševanje našega problema. Sedaj lahko napišemo nekaj variant scenarijev. Ko smo jih enkrat zapisali na papir, imamo najboljšo rešitev najverjetneje že pred očmi, v nasprotnem primeru pa lahko dalje kombiniramo in najboljše komponente različnih scenarijev sestavimo v enega, ki pomeni najboljšo možno rešitev (Uporabne tehnike ustvarjalnega mišljenja, 2012).

Kljub različnim potem, ki vodijo do idej in rešitvam problemov, je možno ustvarjalno mišljenje opisati z eno sistemsko enotno metodologijo. Večina teoretikov je proces ustvarjalnega reševanja problemov definirala z več fazami, in sicer: identifikacija problema, inkubacija, ugotovitev najboljše rešitve in implementacija (Dodič, 2005).

## **2.2 Inovacije, invencije**

Od trenutka, ko je bil izdelan prvi elektronski računalnik, je nastalo veliko število vseh znanstvenih spoznanj, ki jih ima človeštvo trenutno na voljo. Sodobne znanosti in moderne tehnologije temeljijo na natančnosti in hitrosti elektronskih računalnikov, tako namreč pridobimo rešitve kompleksnih izračunov v trenutku. V zadnjih desetletjih smo bili priča zelo hitri rasti informacijske tehnologije. Če bi produktivnost in tehnologija v drugih panogah industrije napredovali s tako hitrostjo kot informacijska tehnologija, bi letala zemeljsko kroglo preletela v le nekaj sekundah (Srića, 1999).

Tehnološke izume, razvoj v digitalni tehnologiji in računalništvu označujemo kot bazne inovacije, zato ker njihov razvoj spreminja metodologijo dela in tehnologije v več panogah hkrati. Po Stewartu pa poznamo več klasifikacij inovacijskih ravni. Makroinovacije so razvojne ideje, ki dolgoročno povzročajo spremembe v industrijskih panogah, gospodarstvu in na celotni tehnološki ravni. Inovacije za izboljšave pa niso tako drastične kot predhodno omenjene, so pa bistvenega pomena za ustvarjanje poslovnih učinkov, konkurenčnih prednosti za napredek in razvoj podjetja kot organizacije (Srića, 1999).

Moderni proizvodni obrati se srečujejo z dvema vrstama inovacij. Ene so materialne, povezane s konkretnim izdelkom, druge pa procesne, povezane z optimizacijo proizvodnih procesov znotraj podjetja. Organizacija vedno posluje z namenom, da bi s prodajo svojih poslovnih učinkov na tržišču ustvarila dobiček, zato so inovacije kot potencialni poslovni učinki ključnega pomena v poslovanju proizvodnega podjetja. Sistemska organizacija temelji na nadzoru vseh procesov, še najbolj na proizvodnem. Da se izognemo težavam, okvaram in reklamacijam kupcev, je treba proces voditi tako, da težave prepoznavamo že ob njihovem nastajanju in jih tako pravočasno tudi odpravimo, kajti ključen cilj uvedbe proizvodnje je zadovoljitev potreb kupcev (Srića, 1999).

### **2.3 Raziskave in razvoj**

Vlaganja v raziskave in stalen razvoj so danes za podjetja ključni faktorji napredka. Razvoj in raziskave imajo pomembno vlogo pri utrjevanju in razvijanju konkurenčnega položaja organizacije. Da podjetje kot organizacija ohranja visok nivo proizvodnje tehnoloških in inovativnih izdelkov, je pomembno, da načrtno in konstantno vlaga v razvojno-raziskovalne dejavnosti. Taka vlaganja pomenijo bistveno boljše delovne pogoje, večjo kreativnost in stopnjo inovativnosti, povečano produktivnost in maksimalno motiviranost zaposlenih kadrov ob ustreznem vodenju kot bistvenem predpogoju.

### **2.4 Obstoječi način dela in stalno izboljševanje**

Kot konkreten primer praktičnega prikaza poteka del smo za primer v podjetju Datapan vzeli avtomatizacijo objekta. V podjetju opravijo avtomatizacijo objekta po

željah naročnika. Običajni tok izvedbe projekta je, da podjetje prejme povpraševanje, zahteve in želje naročnika. Datapan kot izvršitelj nastopa pri projektih delih bodisi kot podizvajalec elektro ali gradbenih podjetij bodisi samostojno, ko najamejo elektro-instalacijske službe. Na podlagi popisa objekta in materialov, projektne dokumentacije in analize obstoječega stanja izdelajo prilagojeno ponudbo posameznemu naročniku. Fiksni ponudbi ni, saj so pri projektih delih želje naročnikov zelo različne (klimati, luči, kontrola pristopa, varčevanje rabe energije v hotelih ipd.) (Interno gradivo, 2011).

Direktor podjetja delegira planske aktivnosti in naloge sodelavcem. Vodja projekta mora po dogovorih in usklajevanjih s komercialo pripraviti terminski plan aktivnosti, predvidenih rokov in kakovosti. Glede na želje naročnika programerji pripravijo potrebno programsko opremo, ki je kompatibilna s strojno opremo oz. z dobavljenimi krmilniki in ostalim materialom, ki ga priskrbi nabavna služba. Programerji izdelajo tudi centralni nadzorni sistem SCADA, ki končnemu uporabniku omogoča celostno spremljanje in delovanje procesnih enot. V primeru tehničnih problemov izvedbe posamezne rešitve razvijalci sistemov avtomatizacije predlagajo in svetujejo druge rešitve (izbor primernih krmilnikov, dobava dodatne opreme ipd.). Naslednji koraki so zagon sistema v objekt ter uvajanje in šolanje uporabnikov (Interno gradivo, 2011).

Okvirno smo opisali, kako potekajo projektne dela in delegiranja nalog v podjetju. Datapan je projektna organizacija, kjer ima timsko delo ključno vlogo pri uresničevanju načrtanih planov, rokov in ciljev, zato je potrebna maksimalna usklajenost procesov, da so stranke zadovoljne. Poleg tega pa se tehnologija iz dneva v dan spreminja, procesi se optimizirajo, zato je ključnega pomena, da zaposleni timsko sodelujejo in tako stremijo k stalnemu izboljševanju produktov in procesov. Veliko izkušenj si nabirajo iz preteklih projektov, kjer s kasnejšo analizo ugotavljajo možne kritične poti in tako z izboljševanjem odpravljajo nepredvidene težave, povezane s tehnologijo ali novimi metodami dela. Prilagajanje k spremembam, vpeljevanje novih tehnologij razvoja in težnja k stalni fleksibilnosti prinašajo danes temeljno konkurenčno prednost (Interno gradivo, 2011).

## **2.5 HRM in splošna vključenost zaposlenih v inovativno dejavnost**

Z nenehnim razvojem je počasi začelo prodirati spoznanje, da so v sodobnih pogojih gospodarskega poslovanja glavna konkurenčna prednost organizacij njihovi ljudje in ne toliko njihov finančni kapital ali tehnologija. Ugotovitev, da zaposleni za podjetje pravzaprav niso strošek, ampak najpomembnejši poslovni vir, je tako kmalu privedla do preimenovanja klasične kadrovske funkcije v terminološki izraz human resource management, v nadaljevanju HRM, kot eno osrednjih vprašanj uspešne poslovne strategije podjetij.

Človek je v samem delovnem procesu ne samo racionalno, ampak predvsem emocionalno bitje z najrazličnejšimi osebnimi in socialnimi potrebami ter interesi, ki uravnavajo njegovo obnašanje in motivacijo pri delu (Lipičnik, 1998).

Prav vprašanje, kako tudi terminološko čim bolj nazorno poudariti dejstvo, da je treba ljudi v poslovnem procesu obravnavati kot subjekte in ne kot objekte poslovanja, je razlog, da so se pri nas pojavili različni prevodi angleškega pojma HRM. Nekako še najbolj verodostojen bi bil prevod »upravljanje s človeškimi viri« ali »ravljanje z ljudmi pri delu«.

Opis aktivnosti HRM:

- planiranje kadrovskih virov in potencialov,
- proces kadrovanja,
- ocenjevanje in vrednotenje dela,
- razvoj kadrovskih virov,
- kakovost delovnega okolja in učinkovitost odnosov pri delu (Lipičnik, 1998).

## **2.6 Osnovni dejavniki strategije rasti**

Za gospodarsko rast in uspeh vsakega podjetja so zelo pomembni dejavniki, kot so inovativnost, nenehne izboljšave, prilagoditve spremembam, zavezanost kupcu, jasen sistem odgovornosti in prenosa znanja, sodelovanje, timsko delo in pooblašcanje. Zavezanost kupcu je navadno opredeljena v viziji in strategiji podjetja. Brez inovativnosti v razvojnem oddelku ter brez manjših in večjih izboljšav na produktih in rešitvah zelo težko govorimo o gospodarskem uspehu. Vse naštetu lahko dosežemo samo s timskim sodelovanjem, medsebojnimi odnosi in projektno naravnanoostjo. Te dejavnike uresničujejo zaposleni, ki si, ob jasni zavezanosti vodstva, medsebojno zaupajo. V vsaki organizaciji je proces SSI tista dejavnost, ki poskrbi za vsakoletno nižanje stroškov poslovanja (Lipičnik, 1998).

### **3 MODEL RAVNANJA Z ZAPOSLENIMI**

Cilj vodstva vsakega podjetja je maksimalna produktivnost, pospeševanje učinkovitosti in izboljšanje njene uspešnosti. Za doseg te ciljev mora organizacija opredeliti ključne naloge ravnanja z ljudmi pri delu, ki bodo tudi v skladu z njenim temeljnim poslanstvom. Zato je treba človeške zmožnosti vedno razvijati v smeri znanja in usposobljenosti in pripravljenosti za opravljanje delovnih nalog. Pri tem ne moremo mimo zadovoljstva zaposlenih, saj se motiviranost in odnosi znotraj organizacije odražajo tudi v odnosih do strank, poslovnih partnerjev in ostalih kupcev produktov ali storitev. Zato so korektni medsebojni odnosi in zadovoljstvo zaposlenih predpogoj za dobre odnose do strank.

Konstantno in planirano vključevanje človeških virov v poslovne procese podjetja lahko bistveno spremeni končne rezultate poslovanja. Ni dovolj namreč samo razumeti človeške zmožnosti in preučiti kompetenčne profile, ampak jih je treba ceniti, spoštovati in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje nalogov. Človeške sposobnosti so izredno širok pojem, ki zajemajo vse znane in neznane lastnosti. Tako govorimo o psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih posameznika. Poleg tega razlikujemo človeške zmožnosti tudi glede na način pridobivanja teh zmožnosti. Ene si je človek razvil večinoma v povezavi z dednostnimi dispozicijami – mednje spadajo vse vrste sposobnosti; druge si je pridobil v času svojega življenja – med te spada znanje vseh vrst. Ko govorimo o človeških zmožnostih v ožjem smislu, pa imamo v mislih večinoma kompetence, znanje in motivacijo. Ne glede na to, kakšne in koliko zmožnosti lahko najdemo pri človeku, so za organizacije in vedenje v njih odločilne naslednje: sposobnosti, znanja, spretnosti in osebne lastnosti (Lipičnik, 1998).

Vsaka organizacija ima vpeljan lasten model ravnanja z ljudmi pri delu. Zbrani podatki pa služijo vodstvu podjetja za vse vrste ugotovitev o zaposlenemu.

Poznamo več modelov ravnanja z ljudmi:

### **3.1 Administrativni model**

Značilno je vodenje evidenc, zbiranje informacij, pisanje poročil, podatkov in dokumentov o zaposlenih (Lipičnik, 1998).

### **3.2 Legalni model**

V tem modelu je ravnanje z ljudmi določeno po zakonu. Gre za definiranje odnosa med delodajalcem in delojemalcem, v nekaterih specifičnih sistemih pa gre za odnos med delavcem in vodjo. V tem modelu je ravnanje z ljudmi omejeno na izvajanje pravil s področja delovno-pravne zakonodaje (Lipičnik, 1998).

Po legalnem modelu ravnanja z zaposlenimi lahko vodstvo ravna z ljudmi samo tako, kot zapovedujejo predpisi ali kolektivne pogodbe, skladno po internih pravilnikih podjetja (Človeški viri in ravnanje z njimi, 2012).

### **3.3 Finančni model**

V ospredju finančnega modela ravnanja z ljudmi je ključno, koliko človeške zmožnosti stanejo. Zadolžitev vodij, ki se ukvarjajo z ljudmi po finančnem modelu, je najti možnosti glede na optimalnost stroškov (Lipičnik, 1998).

### **3.4 Vodstveni model**

Ravnanje z ljudmi, osredotočeno na vodenje in na vodje.

Model se je razvijal v dve smeri: v prvi smeri naj bi tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, najprej razumeli probleme dela in produktivnosti ter naj bi podrejenim vodjem, ki nimajo pooblastil za delo z ljudmi, svetovali, kako naj rešujejo probleme, če bi do njih prišlo. V drugi verziji pa imajo izvršni vodje več pooblastil za delo ravnanja z zaposlenimi, vendar premalo znanja. Zato kvalificirane kadrovske službe izobražujejo vodje in jim skušajo privzgojiti potrebno znanje za delo z ljudmi (Lipičnik, 1998).

### **3.5 Humanistični model**

Bistvena ideja tega modela je, da morajo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi viri, razvijati in vzgajati človeške vrednote in zmožnosti glede na organizacijo (Lipičnik, 1998).

### **3.6 Vedenjsko-spoznavni model**

Po tem modelu želijo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, izkoristiti vsa spoznanja in izsledke znanosti, ki se ukvarjajo z ljudmi (psihologija, sociologija itd). Pri tem jih vodi osnovni cilj, da je mogoče ugotovitve uporabiti predvsem v praktične namene. Model tako temelji na podlagi resničnih znanstvenih ugotovitev (Lipičnik, 1998).



## 4 DEJAVNIKI MOTIVACIJE

Motivacija je ključni gonilni element, ki nas spremlja bodisi v vsakdanjem življenju bodisi v delovnem okolju. Na podlagi želja in motivatorjev dosegamo življenjske in poslovne cilje.

Motivacija je vrsta procesa, ki vleče posameznika k temu, da počne stvari, ki zadovoljujejo njegove potrebe. Ljudje imajo potrebe, ki usmerjajo njihovo dejavnost k uresničitvi določenih ciljev. Motivirani in željni posamezniki vlagajo v delo veliko napora in truda, ravno nasprotno pa velja za nemotivirane. Ključne sestavine motiviranosti so volja, napor in trud za delo, prav tako tudi znanje, kompetence in izkušnje z delom, katerega opravljamo. Povsem znano je, da med materialno-motivacijskimi dejavniki ključno vlogo igra denar, finančna nagrada oz. plačilo za opravljeno delo. Dolgo je veljalo mnenje in pravilo, da je to edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da temu ni tako (Lipičnik, 1998).

Materialne motivacijske dejavnike lahko razdelimo v dve večji skupini:

- neposredni materialni prihodki: zaposleni jih dobijo v denarju. Sem uvrščamo osnovno plačo, bonuse, nagrade, dodatke za ustvarjalnost, dodatke, vezane na rezultate, deleže od dobička podjetja ipd.,
- posredni materialni prihodki: prispevajo k višjemu individualnemu materialnemu standardu zaposlenih. Mednje spadajo zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, plačilo prevoza na delo, plačane odsotnosti z dela in dela prosti dnevi, regres, božičnica, službeno vozilo, športne aktivnosti itd.

Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade, fiksna in variabilna plačila ter ugodnosti pri delu, ki skupaj predstavljajo celovit sistem nagrajevanja. Prav tako vključuje celovit sistem nagrajevanja tudi nefinančne nagrade, kot so priznanja, pohvale, osebni razvoj.

Glavne sestavine sistema nagrajevanja po Lipičniku so:

- proces merjenja: za dobro in učinkovito merjenje procesov, katere bomo upoštevali pri oblikovanju lastnega sistema nagrajevanja, je ključno razumevanje, kaj želimo s procesom merjenja pojavov sploh doseči. Treba se je zavedati, da največkrat vrednotimo posameznika in njegovo opravljeno delo,
- motiviranje: pri motiviranju ugotavljamo, kakšne učinke bo imel uveden sistem nagrajevanja na motivacijo zaposlenih (ob uporabi finančnih ali nefinančnih nagrad). Med finančne nagrade štejemo osnovno in spremenljivo plačo ter razna nadomestila. Namen nefinančnih nagrad pa je v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi zmožnosti in kariero,
- dodatki: dodatki so nagrade za različne vloge, ki jih ljudje opravljajo pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti, kompetence in izkušnje. Dodatki se običajno dodajajo k osnovni plači, in sicer različno glede na raven in pozicijo v organizaciji,
- sistem nagrajevanja: sistemi nagrajevanja zaokrožujejo sistem finančnih nagrad, sistem nefinančnih nagrad, sistem ugodnosti pri delu itd.,
- postopki vzdrževanja sistema: postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja so namenjeni varovanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema ter razvijanju posameznikovega odnosa do plače.

Celovit sistem nagrajevanja vključuje celotno strategijo, načrtovanje, politiko in procese, ki jih uporablja organizacija za razvoj in vzdrževanje vpeljanega sistema nagrad.

Nekateri avtorji se posmehujejo besedi sistem nagrajevanja, ker menijo, da gradimo statični mehanizem, ki zagotavlja vsakomur nagrado po pravilih, a to ne drži. Tržno gospodarstvo zahteva prilagodljive in premišljene sisteme nagrajevanja, ki so odvisni od poslovne strategije podjetja ter njenega zunanjega in notranjega okolja. Zato pravimo, da je sistem nagrajevanja dinamičen sistem, ki ga oblikujejo različni pogledi na sam sistem in cilji, ki naj bi jih z njim dosegli. Vsekakor mora biti sistem

nagrajevanja podrejen zakonodaji v posamezni državi, izhajati pa mora iz strategije same organizacije. Sistem nagrajevanja je bistveni sestavni del vsake organizacije. Da bi lahko sistematično oblikovali sistem nagrajevanja in drugih ugodnosti pri delu, moramo posamezne pojave natančno meriti. Merimo lahko delo, uspešnost delavcev in stroške, ki zadnje čase vse bolj vplivajo na sistem nagrajevanja (Lipičnik, 1998).

V sklopu sistema nagrajevanja poznamo tri ključne dejavnike, ki posredno vplivajo na motivacijo in sam sistem merjenja:

#### **4.1 Individualne razlike**

Vsak človek je edinstven. Individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, človek prinese s seboj na delo. Ker te lastnosti niso pri vseh enake, se sprašujemo, kaj ljudi resnično motivira. Nekatere zaposlene motivira denar, druge motivira varnost in sprejemajo tudi manj plačana dela, da bi se izognili tveganju brezposelnosti, spet tretji sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti. Zato težko trdimo, kaj najbolj motivira posameznika. Ne obstaja nobeno pravilo, ki bi veljalo kot splošen zakon motivacije, ki naj bi veljal za vsakega posameznika.

#### **4.2 Značilnosti dela**

Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih. Določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.

#### **4.3 Organizacijska praksa**

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele ipd.), z nagradami pa definiramo npr. bonitete in/ali provizije, kar lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti (Lipičnik, 1998)

## 5 MOTIVACIJSKE TEORIJE

### 5.1 Herzbergova dvotaktna teorija

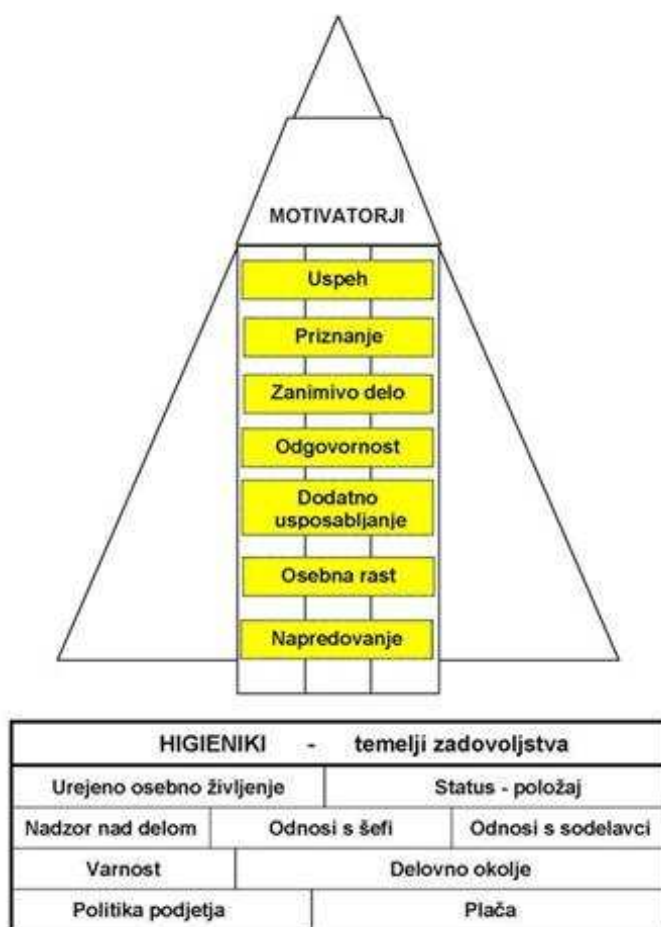
V začetkih raziskovanja je Herzberg želel raziskati dve različni hipotezi. Najprej je hotel dokazati različnost dejavnikov, ki povzročajo pozitiven odnos do dela, ter dejavnikov, ki povzročajo negativen odnos do dela. Kasneje pa je raziskoval, da se dejavniki in delovni učinek posameznika pri izvajanju več časa trajajočih zaporedij delovnih nalog razlikujejo od tistih dejavnikov storilnosti in delovnega učinka, ki se nanašajo na kratkotrajna zaporedja del.

In tako so bili na podlagi rezultatov omenjenih hipotez ugotovljeni faktorji zadovoljstva in nezadovoljstva pri delu, ki so postali del dvotaktne motivacijske teorije po Herzbergu. Motivacija in zadovoljstvo pri delu se kažeta kot rezultat neke dosežene uspešnosti pri delu, kot nagrada za rezultat, zanimivo delo, napredovanje in prevzemanje odgovornosti. Tem petim dejavnikom Herzberg pravi motivatorji. Kadar so med delom prisotni, so zadovoljene osnovne posameznikove potrebe, iz česar sledijo tudi pozitivni učinki, motiviranost in povečana storilnost, kar pripomore k osebni rasti in izpopolnjevanju posameznika (Miner, 1994).

Nezadovoljstvo pri delu posledično povečuje niz drugih dejavnikov, ki obsegajo medosebne odnose, plačilo, varnost zaposlitve, politiko podjetja, delovne razmere in samo organizacijo. Herzberg te faktorje poimenuje higieniki. Higieniki delno vplivajo na odpravo nezadovoljstva pri delu, vendar sami po sebi ne ustvarjajo pozitivnih učinkov in večje storilnosti (Team building, trening vodenja, 2012).

Zato pravimo, da so higieniki sicer nujno potrebni, vendar vplivajo na zadovoljstvo pri delu le v omejenem obsegu. Higieniki niso tisti pravi motivatorji posameznika, vendar brez njih najvišje stopnje motiviranosti enostavno ni mogoče doseči. Za mnoge vodje je težko ugotoviti, kako motivirati zaposlene. Zato pravimo, da je ena od zanimivejših modelov teorij motivacije ravno Herzbergova dvotaktna teorija. Jasno je namreč opredeljeno, kaj mora biti izpolnjeno, da se sploh prične dogajati motivacija. Zgoraj naštetih higieniki so osnova zadovoljstva. Šele ko so izpolnjeni, je smiselno ljudem višati zadovoljstvo s stvarmi, ki nastopajo kot realni motivatorji (Lipičnik, 1998).

Slika 1 prikazuje motivatorje in higienike.



Slika 1: Herzbergovi motivatorji in higieniki (Team building, trening vodenja, 2012)

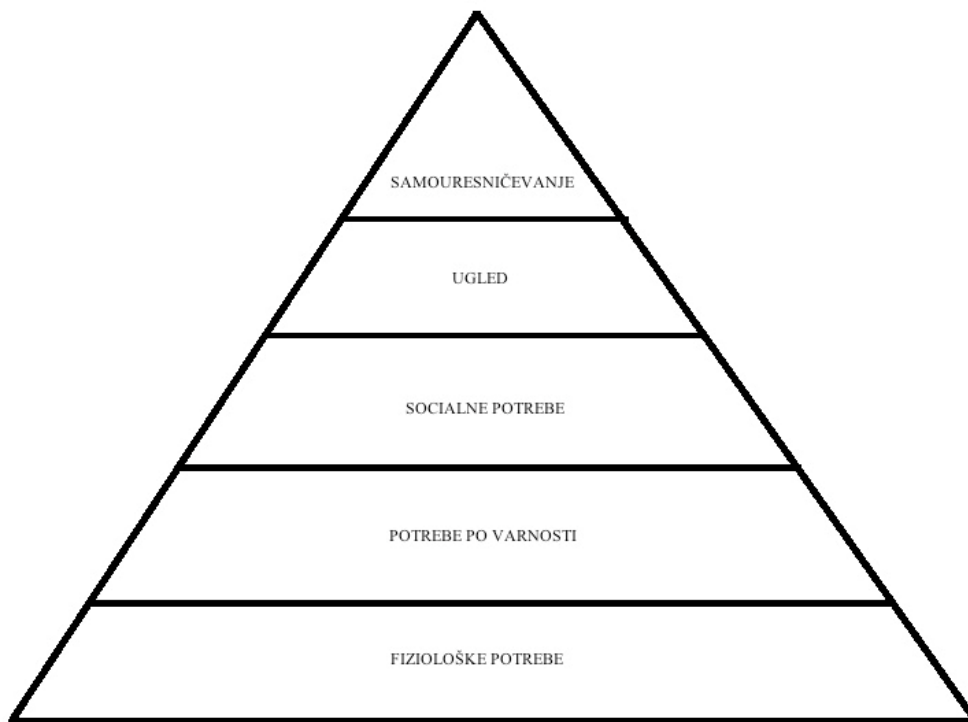
## 5.2 Hierarhija potreb po Maslowu

Herzbergova motivacijska teorija je tesno povezana z motivacijsko teorijo potreb po Maslowu. Pri Herzbergovi teoriji motivatorjev in higienikov gre za nadgradnjo Maslowe motivacijske teorije. Slednja temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb (Theory of motivation, 2012). Avtor jo je predlagal leta 1943 (Lipičnik, 1998).

Hierarhija potreb je po Maslowu definirana glede na njihovo pomembnost. Največkrat je grafično ponazorjena kot piramida, ki je sestavljena iz petih nivojev. Maslow je trdil, da človeške potrebe nastajajo serijsko po nekem smiselnem zaporedju. Prvi nivo predstavljajo fiziološke potrebe človeka. Dokler teh potreb ne zadovoljimo, drugih potreb dejansko niti ne občutimo. Ko pa je potreba enkrat zadovoljena, ni več motivator, ampak se pojavi nova potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik. Šele ko so zadovoljene nižje, fiziološke potrebe, se lahko uresničujejo tudi višje, psihološke, ki delujejo motivacijsko. Ko posameznik napreduje po piramidi potreb, ki je prikazana na Sliki 2, se prioriteta potreb prilagodi glede na trenutni nivo potreb. V primeru, da kasneje katera od potreb na nižjem nivoju ni zadovoljena, se tako posameznik začasno osredotoči na nezadovoljeno potrebo in si tako sam določi prioriteto zadovoljevanja potreb. Ko je enkrat določena potreba zadovoljena, nastopi nova vrsta potreb, katero hočemo zadovoljiti (Lipičnik, 1998).

Hierarhijo potreb lahko opišemo na zelo enostaven način po človeški prioriteti:

- fiziološke potrebe,
- potrebe po varnosti in zaščiti,
- socialne potrebe,
- potrebe po spoštovanju, ugledu,
- potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju.



Slika 2: Hierarhija potreb po Maslowu

Hierarhija potreb po Maslowu je pomemben koncept pri načrtovanju osebne rasti posameznika, saj posredno vpliva na motivacijski mehanizem, ki teži h konstantnemu zadovoljevanju potreb (Hierarhija potreb po Maslowu, 2012).

## **6 PREDSTAVITEV PODJETJA DATAPAN**

### **6.1 Predstavitev podjetja**

Podjetje Datapan je vse od svoje ustanovitve eden od vodilnih ponudnikov celovitih rešitev na področju avtomatizacije objektov (hoteli, hiše, jahte, industrijski in poslovni centri, jadrnice, stroji) in mobilnih informacijskih sistemov (aplikacije na dlančnikih, pametnih telefonih) v Sloveniji. Uspešno uresničujejo svoje strateške usmeritve in sledijo viziji. Svojim strankam nudijo zanesljive, fleksibilne in varne rešitve, usmerjene v razvoj pametnih sistemov za vse vrste objektov. Vizija podjetja je postati globalni ponudnik rešitev v avtomatizaciji s poudarkom na sistemih prezračevanja in ventilacije ter inteligentnih instalacij. Poleg tega jih želja po novih izumih in produktih usmerja tudi v druga področja, katera nameravajo ločeno in profesionalno razvijati še naprej (Interno gradivo, 2011).

Osnovna dejavnost podjetja je razvoj, projektiranje in proizvodnja elektronskih naprav za potrebe avtomatizacije tehničnih procesov in razvoj potrebne programske opreme po naročilu in potrebah strojne opreme. Dejavnost podjetja dopolnjujejo tudi rešitve na področju razsvetljave in gozdarstva (Gradivo Datapan, 2012).

V Datapanu intenzivno razvijajo tehnološko inovativne rešitve, ki so plod lastnega znanja. Vse rešitve so visokokakovostne, učinkovite in varne. Strateško usmeritev v razvoj lastnih tehnoloških rešitev uresničujejo z vlaganji v razvojno-raziskovalna znanja in zmogljivosti.

### **6.2 Zgodovina**

Datapan je mlado podjetje, ustanovljeno leta 2003. Ustanovitelja sta bila zdajšnji direktor Kristjan Rijavec in vodja razvoja Simon Stegel. Hitremu razvoju podjetja priča tudi dejstvo, da ima Datapan danes že 13 zaposlenih, v prihodnjih 4 letih pa želijo zaposliti še 10 delavcev.

V obdobju hitre rasti se je začela porajati ideja o vpeljavi lastne serijske proizvodnje za področje gozdarstva, za izdelavo elektronskih gozdarskih premerk. Ideja je bila v



letu 2012 tudi izpeljana, saj je podjetje začelo s proizvodnjo omenjenih produktov. Prva serija je štela 100 kosov produkta Bober 800.

Hitro rast podjetja je spremljal tudi razvoj na ostalih področjih: na področju programiranja, avtomatike, razsvetljave in gozdarstva. V podjetju stremijo k nenehnemu razvoju in želijo z vpeljavo SSI izboljšati in dopolniti obstoječe poslovne procese. Razvojne sposobnosti in inovativne ideje so Datapanu omogočile hiter razvoj in zaupanje med strankami ter poslovnimi partnerji, zato tudi večino posla opravljajo izven Slovenije, na širšem globalnem trgu, za katerega je treba biti zelo fleksibilen. Z razvojem in vpeljavo proizvodnje ter izdelavo inovativnih gozdarskih premerk so vstopili na razmeroma novo tržišče.

Danes podjetje namenja največ pozornosti v razvoj produktov in storitev za delo v gozdu ter za avtomatizacijo strojev in drugih sistemov, z vsem kar temelji na informacijski tehnologiji in elektroniki. Podjetje konstantno raziskuje in inovira sodobne in tehnološke rešitve, povezuje se z inštituti, univerzami, razvojno-raziskovalnimi ustanovami in, najpomembneje, s končnimi uporabniki (Interno gradivo, 2012).

### **6.3 Produkti**

V podjetju Datapan razvijajo številne moderne in tehnološke rešitve, usmerjene v stalen napredek in razvoj. Z avtomatizacijo zgradb, hotelskih sob in preostalih sistemov zagotavljajo varčno rabo energije in maksimalen izkoristek. Z avtomatizacijo kotlovnice zagotovijo boljše in učinkovitejše delovanje sistema ter nadzor nad sistemom. Opazujejo lahko več parametrov (temperaturo, delovanje kotlov, črpalk) in spreminjajo nastavitve kotlovnice (sprememba temperatur, urniki ipd.). Pod nadzorom so, kot primer, biomasni kotli, plinski kotli, plinsko olje, ogrevalni in hladilni tokokrogi, toplotne črpalke ter toplotni izmenjevalci. Pripadajočo programsko opremo za nadzor strojne opreme pa prilagodijo in sprogramirajo glede na želje naročnika.

Za potrebe ladijskih HVAC-sistemov (heating, ventilation and air conditioning) nudijo tehnološko dovršene in preizkušene rešitve za potrebe prezračevanja in

ventilacije večjih in velikih ladij ter centralni nadzor sistem Scada za nadzor obratovalnih podatkov.

V sklopu gozdarstva so v podjetju pričeli z lastno proizvodnjo elektronskih gozdarskih premerk in izvedbo prilagojene programske opreme. Gozdarska elektronska premerka je izdelana iz kakovostnega posebno obdelanega aluminija z mehansko skalo in elektroniko v tesno zaprtem brizganem plastičnem ohišju. Premerka je namenjena profesionalni rabi v gozdarstvu in lesni industriji. Deluje v vseh vremenskih razmerah, tudi dežju in mrazu. Poleg možnosti merjenja preko skale na sami letvi (tako kot pri vsaki klasični premerki) ima v sebi vgrajeno elektroniko, s katero je mogoče odčitati premer lesnega sortimenta direktno v elektronski obliki, in podatke preko bluetooth komunikacije poslati na mobilno napravo, kot denimo mobilni telefon, tablico ali prenosni računalnik. Ta možnost omogoča uporabnikom produkta kar direktno prenašati premer v elektronsko obliko in hkratno izdajati in tiskati dobavnice, naloge za odpremo lesa, kar omogoča bistveno pospešitev dela na terenu (Interno gradivo, 2012).

Elektronska gozdarska premerka je prikazana na spodnji Sliki 3.



Slika 3: Elektronska gozdarska premerka Bober 800 (Interno gradivo, 2012)

## 6.4 Organizacijska shema Datapana

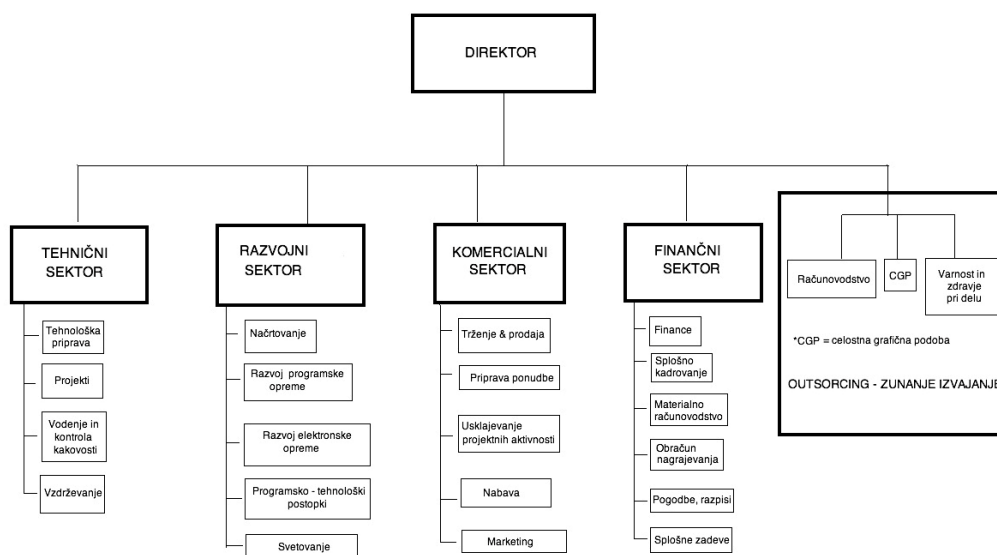
Datapan ima mlad trinajstčlanski kolektiv, v katerem so direktor podjetja, vodja projektov, vodja razvoja, prodajni referent, finančnica in sedem razvojnikov programske opreme. Direktor je idejni vodja poslov, zadolžen je za vodenje podjetja, delegiranje in motiviranje zaposlenih, odgovoren je za planiranje strateških aktivnosti podjetja in projektov. Prodajni referent je zadolžen za usklajevanje projektnih aktivnosti in pripravo ponudb projektnih rešitev. Omenjeni zaposleni sestavljajo komercialno funkcijo podjetja. Vodja projektov je odgovoren za operativno vodenje projektne skupine, doseganje postavljenih ciljev in rokov projekta ter kontrolo in doseganje zahtevane kakovosti. Naloge finančnice so poslovodno vodenje računov ter zunanjih in notranjih pogodb, kadrovska funkcija, materialno knjigovodstvo in obračun nagrajevanja. Vodja razvoja je odgovoren za doseganje planiranih rezultatov področja in izdelavo programsko-tehnoloških postopkov. Del razvojnih inženirjev programske opreme sodeluje pri sestavi ponudbe, tehničnem svetovanju komerciali, programiranju krmilnih naprav za potrebe naročnikov in izbiranju ustrezne strojne opreme. Preostali del razvojnih inženirjev sodeluje pri pripravi ponudbe, tehničnem svetovanju, programiranju programske opreme za potrebe mobilnih informacijskih sistemov ter za razvoj centralnih nadzornih sistemov Scada (Interno gradivo, 2011).

Kot del praktičnega usposabljanja, katerega smo razvili v diplomsko delo, je bila tudi priprava organizacijske sheme, ki je prikazana na Sliki 4.

Za podjetje Datapan smo analizirali obstoječe stanje in pripravili primerno organizacijsko shemo glede na njihovo poslovanje. Organizacijska struktura Datapana je projektna.

Organizacijska shema je nepogrešljiv element v vsaki organizaciji. Projektno-organizacijsko shemo ali projektno organizacijo uvajamo tako, da bi uresničili cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja aktivnosti, ki so vezane na posamičen projekt in jih zato ni možno doseči z običajno funkcijsko-organizacijsko shemo. Projektna organizacija je primerna za izvedbo enkratnih nalog, takšnih nalog pa je iz dneva v dan več. Zaradi hitrih sprememb na trgu bo takšna struktura postajala čedalje primernejša. Projektno podjetje se oblikuje na bazi posamičnih projektov s ciljem, da

se delo izvede v predvidenem času, v skladu z željami naročnika in z določenimi stroškovnimi okvirji. Zaposleni z oddelkov dobijo naloge, ki so potrebne za izvedbo. Za koordiniranje in usklajevanje je zadolžen vodja projektov. Ko je projekt zaključen, se ljudi razporedi k novemu projektu (Lipičnik, 1998).



Slika 4: Organiziranost podjetja Datapan

## 7 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA V PODJETJU

V podjetju Datapan imajo jasno uveden sistem nagrajevanja zaposlenih, ki temelji na finančnih in nefinančnih nagradah, poleg tega v timskem delu posebno pozornost namenjajo gradnji kulture medsebojnega spoštovanja in zaupanja. Zaposleni imajo uveden sistem mesečnega nagrajevanja v obliki osnovne plače, dodatkov in nefinančnih nagrad. Primerno so nagrajeni tudi za projektna dela na terenu; pripada jim dnevnic, dodatek za prehrano in dodatek k plači na račun terenskega dela. Poseben dodatek pripada tudi vsakemu zaposlenemu v primeru, da sklene oz. pridobi nov posel (Interno gradivo, 2012).

Odstotek od pridobitve posla mu kot dodatek k osebnemu dohodku pripada, ko naročnik posel tudi plača.

Poleg finančnega nagrajevanja vodstvo podjetja ogromno poudarka namenja gradnji medosebnih odnosov in zaupanja znotraj skupine. Zato hodijo zaposleni skupaj na dnevna kosila, dvakrat dnevno si vzamejo čas za diskusijo ob kavi, enkrat mesečno pa se srečujejo na sestankih, kjer analizirajo stanje in rezultate poslovanja. Teme razprav so: stanje projektov, pregled časovnih okvirov, poslovanje, predlogi izboljšav, plani za prihodnost in medsebojne konzultacije.

Vodstvo podjetja skrbi za motivacijske in stimulacijske dejavnike v podjetju. Zaposlenim dodatno, poleg osebnega dohodka, vplačujejo dodatno varčevanje v pokojninski steber, trikrat letno skupina organizira športne aktivnosti. Poleg motivacijskih faktorjev imajo zaposleni tudi pravice in dolžnosti pri upravljanju in odločanju na projektnih delih:

- odločanje pri nabavi opreme in materiala,
- svetovanje in mnenja o poslovnih odločitvah vodstvu.

Kot dodatek k opisanemu v podjetju Datapan postopoma uvajajo tudi lestvico ocenjevanja, kjer se bo s 3-mesečnim obdobjim ocenjevanjem ugotavljalo delovno uspešnost posameznika za delo na projektih. Po vnaprej določenih kriterijih bi zaposleni v prihodnje prejeli fiskalni del plačil in variabilni del, ki bi temeljil na pregledu ocenjevalne lestvice.

## **7.1 Ugotavljanje in ocenjevanje delavčeve uspešnosti**

Ugotavljanje in ocenjevanje uspešnosti sta dva procesa, katera je mogoče obravnavati neodvisno enega od drugega. Pri ugotavljanju hočemo ugotoviti, kakšne rezultate smo dosegli pri delu, pri ocenjevanju pa, ali naj delavca ustrezno nagradimo ali kaznujemo.

Pri ugotavljanju delavčeve uspešnosti zbiramo podatke o dosežkih, vedenju in vseh drugih načinih reagiranja posameznika, ki pomagajo pri ocenjevanju doseženega. Ugotovljena uspešnost pomaga vodstvu pri pogovorih in sestankih z delavcem. Stremimo k temu, da njegovo delovno uspešnost še povečamo. Ocenjevanje uspešnosti pa je navadno namenjeno le posledicam, ki jih delavci občutijo pri svojih plačah.

Ugotavljanje uspešnosti je uporabno pri sprejemanju mnogih odločitev glede ravnanja z ljudmi pri delu. Posebno je uporabno pri managerskih odločitvah o tem, kako v prihodnje ravnati z delavcem. Ali je treba znanju dodati novo, natančneje določiti cilje, delavca premestiti ali nadaljevati delo? Ugotavljanje delavčeve uspešnosti je proces, v katerem pridemo do rezultatov, ki jih potrebujemo za različne namene. Predvsem bi radi ugotovili, kakšna je bila naša izbira. Zanima nas, ali smo za delo izbrali ustreznega kandidata. Iz ugotovljene uspešnosti je mogoče razbrati, kdo naj dobi višjo plačo in dodatno stimulacijo. Proces ugotavljanja uspešnosti je sistematičen postopek evalvacije, človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom. Na splošno bi lahko rekli, da učinkovit sistem ugotavljanja in ocenjevanja uspešnosti delavcem pomaga tudi pri ugotavljanju njihovih zmožnosti za opravljanje določenega dela (Lipičnik, 1998).

## **7.2 Kompetenčni profili**

Kompetence in sposobnosti posameznega delovnega mesta predstavljajo vse lastnosti in zmožnosti, ki zaposlenemu omogočajo uspešno in produktivno opravljanje dela glede na zahteve delovnega mesta.

Gre za mešanico strokovnega znanja, veščin, osebnostnih lastnosti, sposobnosti in pričakovanj, ki jih opredelimo v kompetenčnem profilu vsakega delovnega mesta. Kompetenčni profili omogočajo učinkovito načrtovanje kariere in so ključni pri razvoju in izpopolnjevanju zaposlenih. Seveda jih lahko vključimo tudi v sistem nagrajevanja, katerega oblikujemo glede na politiko organizacije in vodstva. Kompetenčni model nam omogoča pregled nad tem, katere kompetence imamo v podjetju ustrezno razvite in kje so naše šibke točke. Tako lahko načrtujemo tudi interno usposabljanje in razvijamo kompetence, s katerimi bomo uresničili strategijo in vizijo podjetja, kar bo imelo pozitivne učinke tako na poslovanju kot na kvaliteti produktov ali storitev (Oblikovanje kompetenčnih profilov, 2012).

## **8 PRIMERI DOBRE PRAKSE**

Pri vpeljavi novih procesov in sistemov, ki stremijo k izboljševanju, se je treba zgledovati po najboljših. Da bi bila v Datapanu vpeljava sistema stalnega izboljševanja, kulture razvoja in inovativnosti na visoki ravni, smo kot primer dobre prakse analizirali obstoječe sisteme stalnih izboljšav v podjetju HIT in v Iskri Avtoelektriki.

### **8.1 HIT**

V novogoriškem podjetju HIT imajo vpeljan sistem razvoja kulture ustvarjalnosti, kjer lahko vsi zaposleni predlagajo kakršnekoli izboljšave, ki bi podjetju in posledično tudi predlagatelju prinesle določene koristi.

HIT je sistem vzpostavitve kulture ustvarjalnosti poimenoval s sloganom »Imam idejo«.

Sistem je zaposlenim na voljo na internih intranetnih straneh, kjer lahko preko prilagojenih obrazcev oddajajo kakršnekoli predloge. Skrbnik sistema izboljšav in člani komisije so dolžni v čim krajšem času vsakemu predlagatelju podati odgovor na posredovani predlog. Vsak odobren koristen predlog je nagrajen (Interno gradivo HIT, 2012).

Predlagatelj izpolni naslednje podatke:

- osebni podatki,
- telefonska številka,
- kratek naziv koristnega predloga,
- opis predloga,
- področje/oddelek, v katerega se izboljšava vpeljuje,
- strinjanje z objavo na spletnem portalu.



V kolikor je predlog sprejet in je izboljšava vpeljana, je predlagatelj nagrajen po bazičnem katalogu nagrad, katerega je podjetje razpisalo. Predlagatelj lahko dobi eno izmed sledečih nagrad: izplačilo v denarju, udeležba na strokovnem seminarju ali ekskurziji, obisk strokovnega sejma, dopustniški vikend paket na izbrani destinaciji, gledališki abonma, obisk kulturne prireditve, letna karta za obisk športnih prireditev, prednostna izbira za počitnikovanje v Hitovih destinacijah, izredni plačan dopust ali plačan študij na fakulteti (Intranet HIT, 2012).

## **8.2 Iskra Avtoelektrika**

Tudi v podjetju Iskra Avtoelektrika (Letrika) imajo že vrsto let uveden sistem stalnega izboljševanja na podlagi prejemanja koristnih predlogov posameznikov. Sistem »Koristna ideja« je intranetna storitev Iskre Avtoelektrike, katero lahko uporabljajo vsi zaposleni. Računalniška aplikacija je namenjena prijavljanju, obdelavi in nagrajevanju koristnih idej, ki jih podajajo zaposleni. Ko je ideja posameznika prijavljena v sistem, se avtomatsko prenese do prvega neposredno nadrejenega ali vodje oddelka, ki mora predlog obravnavati. Po obravnavi je stanje ideje možno spremljati na internih spletnih straneh Iskra intranet, kjer lahko vidimo, ali je posameznikova ideja sprejeta, zavrnjena in ali bo za njo nagrajen. Nagrade se izplačujejo v denarju. Znesek finančne nagrade je relativen glede na idejo, ki je bila vpeljana in oddobrena. Splošna raven izplačila predlagatelju znaša 3% letnega prihranka izboljšave (Interno gradivo Iskra Avtoelektrika, 2012).

V preprosti računalniški aplikaciji predlagatelj vnaša:

- osebne podatke,
- naslov koristne ideje,
- opis trenutnega stanja,
- kako bi problem rešili,
- kakšne koristi prinaša rešitev,
- področje izboljšave.

### 8.2.1 Vnos koristne ideje – vnosni obrazec Iskre Avtoelektrike

Na Sliki 5 je prikazan uporabniški vmesnik aplikacije »Koristna ideja«, ki zaposlenim v podjetju Iskra Avtoelektrika služi za prijavo, vnos in preglede nad prejetimi koristnimi predlogi (Intranet Iskra Avtoelektrika, 2012).

Delavec

Naslov koristne ideje

Opis trenutnega stanja

Kako bi problem rešili

Kakšne koristi prinaša rešitev

Področje izboljšave

Koristna ideja je že realizirana

Slika 5: Obrazec vnosa koristne ideje (Intranet Iskra Avtoelektrika, 2012)

### 8.3 Hidria

Oddelek za inovacijsko kulturo znotraj podjetja Hidria je vzpostavil sistem, preko katerega lahko vsak zaposleni prijavi neko izboljšavo. Aplikacija SharePoint je unikaten model, ki omogoča prijavo in obdelavo izboljšav.

Sistem SharePoint obsega 7 modulov, ki so medsebojno povezani na različne načine v procesu prijavljanja in obdelave izboljšave. Aplikacija omogoča:

- prijavo izboljšave,
- potrditev vodje inovativnega jedra,
- potrditev skrbnika izboljšav,
- spremljanje izvajanja izboljšave,
- izračun prihranka izboljšave,
- izračun nagrade izboljšave in
- zaključevanje izboljšave.

Izboljšavo lahko v sistem prijavi posameznik ali več predlagateljev v obliki delovne skupine. Tako se oblikujejo inovativna jedra. Inovativno jedro je povezan delovni proces, ki je odgovoren za doseganje ciljev na področju predlagane izboljšave. Delovnemu procesu je dodeljen tudi skrbnik izboljšave, ki je član Hidriinega oddelka za inovativno kulturo. Zadolžen je za evidentiranje, ocenjevanje in nagrajevanje izboljšave, motiviranje vodij in zaposlenih, usposabljanja ter zaključevanje izboljšave. Lahko pokriva več inovativnih jeder istočasno.

Osnova za nagrado izboljšave v podjetju Hidria znaša 15% ugotovljene gospodarske koristi oz. prihranka izboljšave.

Uporabnost in preglednost Hidriine aplikacije SharePoint je na visokem nivoju, kajti v podjetju je več kot 2600 zaposlenih, ki uporabljajo opisan sistem, zato je potrebna maksimalna organiziranost modela (Rupnik, 2011).

## **9 PREDLOGI**

### **9.1 Zbiranje koristnih predlogov izboljšav**

Uvedba SSI v podjetju vodi do nenehnega izboljševanja na vseh ravneh in na vseh področjih poslovanja, pri tem pa praviloma sodelujejo vsi zaposleni. V delovnem okolju je izboljšava vsak koristen predlog, ki prinaša materialno in nematerialno korist.

S sodelovanjem vseh zaposlenih se pokaže, da so vsi pomemben del celote. Zaposleni so posledično sprejeti in se tako počutijo pomembne in so pripravljeni za sodelovanje (Fon, 2006).

SSI prispeva k večji konkurenčnosti podjetja, ki se na dolgi rok odraža skozi povečanje dodane vrednosti in uspešnosti poslovanja. Proces stalnih izboljšav lahko opredelimo kot nenehno prizadevanje vseh zaposlenih za izboljšave v smeri delovanja "bolje, hitreje, ceneje" na vseh ravneh in na vseh področjih. Namen uvedbe SSI v podjetju je na eni strani usmerjeno v izvajanje motivacijskih aktivnosti, ki v zaposlenih vzbujajo željo po izboljšavah, na drugi strani pa v izvajanje tehničnih aktivnosti, ki zaposlene oskrbijo s potrebnimi orodji in metodami za iskanje in implementacijo predlogov izboljšav.

Glavni cilji uvedbe oz. spremembe obstoječega sistema stalnih izboljšav so:

- povečanje dodane vrednosti,
- povečanje števila predlogov izboljšav,
- doseganje prihrankov z uvedbo sprejetih predlogov izboljšav.

Uvedba SSI v podjetju prinaša poleg boljših rezultatov poslovanja, ki se odražajo v višji dodani vrednosti, tudi večjo inovativnost, motiviranost, zadovoljstvo zaposlenih in pripravljenost na spremembe. Za uspešno uvedbo in izvajanje sistema stalnih izboljšav je potrebno sodelovanje vseh zaposlenih, tudi najvišjega vodstva. Treba je vzpostaviti miselni okvir nenehnih izboljšav pri zaposlenih, spodbujati timsko delo, usposobiti zaposlene za odkrivanje priložnosti za izboljšave.

Ključne besede:

- sistem koristnih predlogov, v nadaljevanju SKP,
- koristen predlog, v nadaljevanju KP,
- komisija za koristne predloge, v nadaljevanju KKP.

SKP je orodje za spodbujanje inovativnosti zaposlenih. Podjetje od SKP pričakuje prihranke in povečanje produktivnosti. KP je vsaka ideja, ki prinese koristi podjetju na področju zmanjševanja stroškov, povečanja produktivnosti, izboljšanja kvalitete, izboljšanja delovnih pogojev in vpliva na okolje.

Zaželeno je, da KP predlaga vsak zaposleni. KKP pa se odloča, ali prejeti KP sodijo v SKP ali ne. Vodstvo podjetja določi, kdo bo član KKP. V konkretnem primeru podjetja Datapan predlagamo, da je eden izmed članov KKP tudi direktor podjetja. Ko je KKP sestavljena, člani določijo vodjo KKP. Podjetju Datapan predlagamo, da bi KKP sestavljala direktor in še en sodelavec – vodja KKP.

V velikih korporacijah je ustanovljenih več KKP, vsaka pa je aktivna na svojem področju glede na organizacijsko enoto poslovanja oz. posamezen sektor. Za uvedbo SKP v podjetju Datapan bi bila enotna KKP dovolj.

Zaposleni bi KP predlagali bodisi preko elektronske prijave bodisi po metodah ustvarjalnega mišljenja, opisanih v predhodnih poglavjih diplomskega dela. Kolektiv bi se lahko enkrat mesečno zbral na srečanjih timskega generiranja idej, kjer bi se ob sproščeni diskusiji predlagalo najrazličnejše koristne predloge. Individualni dnevni KP pa so vedno dobrodošli.

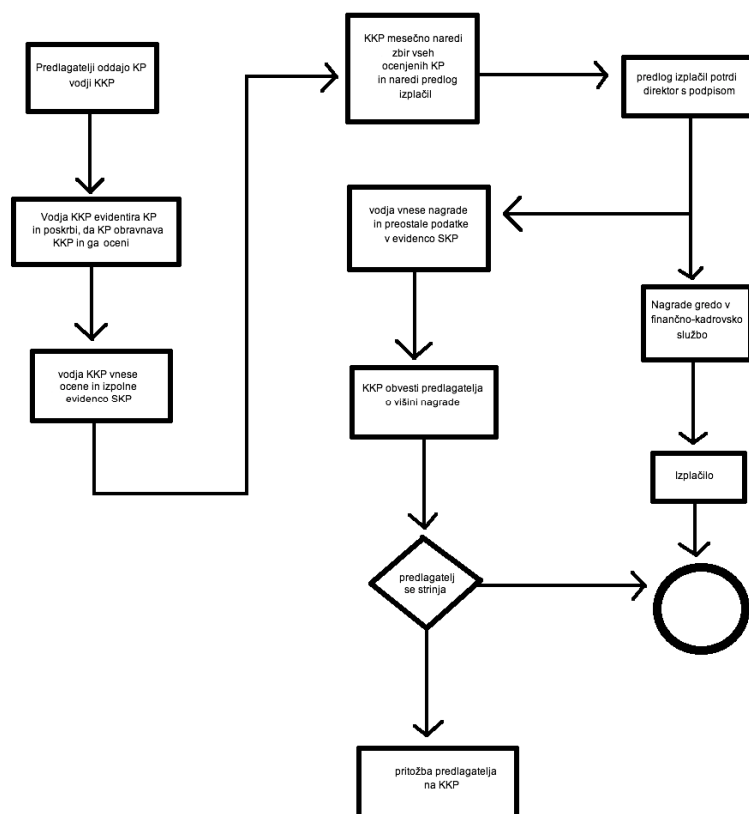
Ob začetku uvedbe sistema je reagiranje na prejete predloge izboljšav lahko mesečno ali dvomesečno, z vpeljavo sistema pa predlagamo obravnavo prejetih idej vsakih deset dni. KKP na obdobjih sestankih preučuje, ocenjuje, pregleduje in odloča o zbranih KP. Vodja KKP skliče sestanek in vodi evidenco SKP. Vodja KKP in direktor ocenjujeta prejete predloge, ki jih zaposleni pošljejo komisiji in katere vodja KKP zapiše v evidenco SKP. Nekoristne predloge se sprotno izloča iz evidence.

KKP predloge za manjše in večje izboljšave najprej ovrednoti in naredi selekcijo. Procesu ovrednotenja predlogov sledi določitev terminskih planov za izvedbo in realizacijo izboljšave. Izvedbi je določen vodja projekta, ki skrbi za realizacijo ideje. Doprinos izvedenega KP prinaša predlagatelju finančno nagrado.

Podjetju predlagamo tudi izdelavo prilagojene programske opreme za zbiranje in oddajo koristnih predlogov izboljšav tudi kot neke vrste poslovne priložnosti za tržišče. Po analizi trga menimo, da ponudnikov takšne programske opreme ni, podjetja pa običajno uporabljajo lastne excelove baze oz. pomanjkljiva programska orodja. Zato v izdelavi nove programske opreme vidimo priložnost za uveljavitev na tržišču in doseganje novih mejnikov na področju ravnanja z ljudmi pri delu.

### 9.1.1 Diagram poteka SKP

V sklopu praktičnega dela diplomske naloge smo pripravili predlog diagrama poteka zbiranja koristnih predlogov za dopolnitev SSI. Slika 6 prikazuje sekvenco dogodkov za učinkovito vpeljevanje SKP.



Slika 6: Predlog diagrama poteka zbiranja koristnih predlogov

### 9.1.2 Tabela nagrad in predlog finančnih nagrad

Ko je KP odobren, je treba ovrednotiti potencialno izboljšavo in uspešnost predloga.

Na Sliki 7 je prikazan predlog tabele nagrad.

IZBOLJŠAVA	OCENA	OCENJENI PRIHRANEK (letni nivo)	NAGRADA	ODOBRI
Majhna	1–5	do 5.000 €* *(mejo določi podjetje)	10 %*	Direktor
Večja	6–10	nad 5.000 €* Minimalno 1.000 € ali 20 %* prihranka izboljšave na letnem nivoju		Direktor

Slika 7: Predlagane nagrade

Finančne nagrade za vpeljane predloge bi se izplačevale letno ali mesečno skupaj z osebnim dohodkom kot posebna postavka na plačilni listi (po dogovoru s finančnim sektorjem podjetja). Možna nagrada je tudi delež lastništva v podjetju.

V kolikor predlaga KP manjši tim oz. 3 sodelavci, se denarna nagrada razdeli mednje.

- Praktičen primer:

KP treh predlagateljev KKP najprej sprejme in preuči. Predpostavimo, da kasneje komisija prejeti predlog ovrednoti z oceno 9, kar bi pomenilo, da gre za potencialno večjo izboljšavo in bo po realizaciji le-ta KP prinesel podjetju več kot 5.000 €



prihranka na letni ravni. Predpostavimo, da bo prihranek podjetja po realizaciji koristnega predloga 15.000 € letno za omenjeni KP.

Minimalna nagrada predlagateljem za večjo izboljšavo je 1.000 € oz. 20 odstotkov letnega prihranka koristnega predloga, kar pomeni, da je nagrada za omenjeni primer 3.000 € (20 % od 15.000 €). Ker tim predlagateljev sestavljajo trije sodelavci, se nagrada razdeli na enakovredne dele, in sicer 1.000 €/zaposlenega na letnem nivoju. Navedeni so bruto zneski.

## **9.2 Uvedba ocenjevalne lestvice za dela na projektih**

Podjetje Datapan se v večini srečuje s projektnimi deli. Tudi sama organiziranost podjetja je strogo projektna. Naročniki Datapan storitev in produktov niso enaki, imajo najrazličnejše želje in zahteve. Kot ponudnik rešitev moraš zato biti zelo fleksibilen in prilagodljiv. Da bi v podjetju še bolj optimalno spremljali tekoče projekte, vključenost zaposlenih v procese in nadzor kvalitete, je k obstoječemu sistemu nagrajevanja smiselno uvesti ocenjevalno lestvico človeških virov znotraj podjetja. Z uvedbo ocenjevalne lestvice bi se za obdobje 3 mesecev spremljalo dela na projektih in ocenjevalo delovno uspešnost posameznika, kakovost in prijaznost do strank, po želji podjetja tudi druge faktorje kot npr. urejenost projektne dokumentacije, osebno urejenost, čistočo v pisarnah in tako naprej.

S pozitivno obdobjo oceno bi tako zaposleni pridobili variabilni del dohodka v obliki izplačila nagrade. Z negativno oceno bi se jih pred naslednjim ocenjevalnim obdobjem opozorilo, kasneje tudi finančno kaznovalo z znižanjem dohodka. Tako bi vodstvo podjetja še bolj spodbudilo zaposlene in ti bi postali bolj produktivni in motivirani za uresničitve zastavljenih ciljev, naročniki pa sorazmerno bolj zadovoljni.

Ob uvedbi ocenjevalne lestvice v podjetju Datapan bodo kriteriji ocenjevanja usklajeni po dogovoru z vodstvom podjetja.

Kot kriterije ocenjevanja bi določili:

- DELOVNO USPEŠNOST (spoštovanje rokov, spoštovanje stroškov),
- KAKOVOST OPRAVLJENE STORITVE,
- PRIJAZNOST.

Medsebojno si kriteriji ne bi bili enakovredni, ampak bi jih ovrednotili po pomembnosti. S ponderiranjem ocenjevalnih kriterijev bi tudi samo ocenjevanje postalo bolj objektivno. Po pomembnosti bi vrednostno rangiral: spoštovanje rokov 30 %, spoštovanje stroškov 30 %, kakovost 25 % in prijaznost 15 %.

### **9.2.1 Potek ocenjevanja**

Samo ocenjevanje bi lahko potekalo na več načinov:

- direktor spremlja aktivnosti in ocenjuje vse sodelavce,
- direktor ocenjuje vodje tehničnega, razvojnega, komercialnega in finančnega sektorja; vodja razvoja in vodja projektov pa ocenjujeta razvojne inženirje programske opreme (ocenjevanje po sledenju organizacijske sheme).

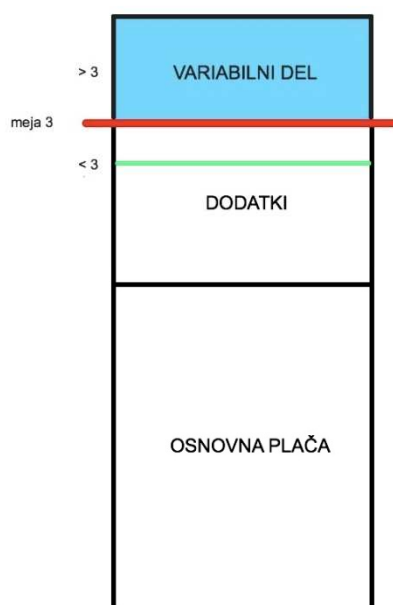
Razpon med ocenami bi bil od 2 do 5:

- ocena 2 bi pomenila grajo, slabše rezultate od predvidenih, nespoštovanje rokov, stroškov, terminskega plana,
- ocena 3 bi pomenila vse tisto, kar se pred projektom zahteva, 100 % sledenje predvidenemu planu in sledenje vsemu, kar je bilo vnaprej dogovorjeno in kar mora biti opravljeno,
- ocena 4 bi pomenila rezultat nad pričakovanji, predčasno izveden projekt, manjšo porabo sredstev od predvidene,
- ocena 5 bi pomenila vrhunske dosežke.

Tako bi bil cilj obdobjnega ocenjevanja vsakega posameznika najmanj skupna končna ocena 3, katero bi moral zaposleni doseči. Vsak presežek te ocene bi pomenil sorazmerno nagrado za ocenjevalno obdobje.

Vodstvo podjetja se bo uskladilo in določilo višino vsote, ki bi jo namenilo za ocenjevalno obdobje. Vsota bi se lahko v celoti razdelila med sodelavce ali se sploh ne bi, odvisno od končnih ocen.

Slika 8 prikazuje shematsko spremembo v samem sistemu nagrajevanja z uvedbo ocenjevalne lestvice.



Slika 8: Uvedba variabilnega dela nagrajevanja

- Praktičen primer za obdobje januar–marec 2013:

Podjetje določi znesek 2.000 € bruto za ocenjevalno obdobje v namen variabilnemu delu nagrajevanja in stimuliranja zaposlenih. Po zaključenem obdobju se podeli ocene sodelavcem. Devet sodelavcev prejme povprečno končno oceno višjo od 3, dva prejmeta skupno končno oceno 3, eden pa 2,92.

To bi praktično pomenilo, da se znesek 2.000 € razdeli med devet pozitivno ocenjenih. Zaposlena s skupno končno oceno 3 sta naloge opravila v skladu s pričakovanji in predvidenim planom, tako da nista deležna nagrade. Sodelavca, ki je prejel nezadostno oceno, pa je treba opozoriti in mu na obdobjem sestanku povedati, da ni dosegel predvidenih rezultatov in da se bo moral v prihodnje bolj potruditi za sledenje in opravljanje delovnih nalog, saj je skupna končna ocena 3 tista minimalna meja, ki jo je treba doseči oz. se jo pričakuje.

Nagrado bi se zaposlenim podelilo pri aprilski plači, upoštevajoč ocenjevalno lestvico, ki je prikazana na sliki 9.

<b>OCENJEVALNA LESTVICA obdobje JAN - MAR 2013</b>			
<b>IME:</b>	<b>OCENA (2-5)</b>	koeficient	SKUPAJ
<b>spoštovanje rokov (30%)</b>	<b>2,8</b>	0,3	0,84
<b>spoštovanje stroškov (30%)</b>	<b>3,5</b>	0,3	1,05
<b>kvaliteta/kakovost (25%)</b>	<b>3,2</b>	0,25	0,8
<b>prijaznost (15%)</b>	<b>3,5</b>	0,15	0,525
<i>Cilj: najmanj 3 ali več!</i>		<b>KONČNA OCENA:</b>	<b>3,215</b>
<b>Vrednotenje ocen</b>			
2 - Rezultat slabši od predvidenega (nespoštovanje rokov, presežek budgeta,...)			
3 - Predviden rezultat! Kar je pred projektom dogovorjeno in kar mora biti opravljeno			
4 - Nad pričakovanji. Presežek pričakovanj (porabili manj sredstev, končali veliko prej...)			
5 - Odlični, neverjetni rezultati			
<b>Ukrepi</b>			
<3 - opozorilo / kazen zaposlenemu			
3 - 100% kar je v planu! Ni nagrade			
>3 - pohvala in nagrada zaposlenemu, sorazmerno glede na končno oceno			

Slika 9: Primer ocenjevalne lestvice

Poleg številnih pozitivnih učinkov, ki jih obdobjno ocenjevanje prinaša, moramo pred vpeljavo sistema podjetje opozoriti tudi na možen negativni učinek, ki bi ga prinesla uvedba ocenjevalne lestvice. Da bi preprečili nastanke konfliktnih situacij, je treba, da so ocenjevalci čim bolj objektivni in da pozabijo na prijateljske vezi s sodelavci.

V primeru spoštovanja načel objektivnosti in v primeru, ko so ocene podane realno, v skladu s sledenjem in potekom projektnih del, je ocenjevalna lestvica zagotovo smiselna uveljavitev v obstoječi sistem nagrajevanja, saj spodbuja motivacijske dejavnike in skrbi za razvoj kadrov ter širjenje spektra znanj in izboljšanje poslovanja.

### **9.3 Spodbujanje množičnosti in nefinančne nagrade**

Množična inovativna dejavnost je namenjena nastajanju in uveljavljanju predlogov in inovativnih idej, v katero se lahko vključijo prav vsi zaposleni. Z uvedbo sistema inovativne dejavnosti želi podjetje ponuditi zaposlenim z vseh oddelkov, da ob njihovem rednem delu uporabljajo tudi lastno inovativnost in ustvarjalnost. S tem imajo priložnost, da po svojih najboljših močeh izboljšujejo delo in delovne procese (Šukljan, 2010).

V podjetju so zelo pomembni motivacijski dejavniki za spodbujanje množičnosti predlaganja čim večjega števila KP vseh zaposlenih. Spodbujanje množičnosti stremi k temu, da bi vsak sodelavec na letnem nivoju predlagal čim več KP. Za takšno vzdrževanje množičnosti bi bilo v podjetju smiselno uvesti tudi veliko nagradno žrebanje, in sicer enkrat letno. Z omenjenim predlogom bi v poslovanje podjetja vnesli nov faktor posebnega motiviranja, ki bi zaposlene še dodatno spodbudil.

- Praktičen primer:

Konec leta bi v bobnu zbrali vse prejete KP (tudi tiste še nerealizirane), katere je komisija že pregledala in ocenila. Predpostavimo, da so sodelavci, za katere bomo uporabili izmišljena imena, predlagali ogromno koristnih predlogov. Miha je letno predlagal 28 KP, Jure 16 KP, Nejc 14 KP, Jaka pa 8 KP. Tako bi realno Miha imel v nagradnem žrebanju največ možnosti za osvojitve glavne nagrade, kajti komisiji je oddal največ KP, kar pomeni, da je imel veliko novih, ustvarjalnih idej. S tem bi njegova motivacija, ideje in predlagani KP lahko bili nagrajeni. V primerjavi s

sodelavci, ki so predlagali manj KP, bi imel več možnosti. Zbrane KP bi na letnem srečanju žrebali in zmagovalec žrebanja bi lahko prejel glavno praktično nagrado:

- tablični računalnik,
- fotoaparata,
- uro.

#### 9.4 Vodenje evidenc zbiranja predlogov

Vodja KKP izpolni pregledni obrazec, spodnja slika pa prikazuje vodenje evidence SKP.

KP	Datum	Naziv KP	Ime predlagatelja	Ocena	Nagrada*	Prihranek*	Zadolžen za realizacijo	Rok realizacije
1.								
2.								
3.								
4.								

Slika 10: Predlagani obrazec evidentiranja prejetih koristnih predlogov

Za realizacijo KP bi bil v podjetju Datapan zadolžen celoten kolektiv, direktor ali sodelavec, katerega določi direktor. Pri delegiranju zadolžitev za realizacijo KP se istočasno pripravi terminski plan za spoštovanje predvidenih časovnih okvirov.

## **10 OCENA DOSEŽENIH IZBOLJŠAV**

V okviru praktičnega usposabljanja smo spoznavali načine dela v podjetju, z diplomskim delom pa smo oblikovali predloge za izboljšave delovnih procesov.

Kažejo se že prvi pozitivni učinki uvedbe nekaterih predlogov.

Na strežniškem portalu podjetja Datapan je v mapah z delovnimi orodji shranjena predlagana lestvica nagrajevanja za dela na projektih. Od dne 1. 4. 2012 so delegirani vodje zadolženi, da ocenjujejo dela na projektih. Kot glavno orodje ocenjevanja uporabljajo predlagano excelovo tabelo. Bistvene prednosti uvedbe ocenjevanja se kažejo v večji produktivnosti in krajših rokih izvedbe.

V fazi uvedbe je izdelava unikatnega sistema za obdelavo in vnašanje predlogov izboljšav. Sistem bo deloval preko strežnika, v obliki strežniške aplikacije, katero bo razvilo podjetje Datapan.

Trenutno in začasno so v podjetju vpeljali predlagani sistem zbiranja predlogov izboljšav preko projektne mape na strežniku. Vsak zaposleni prijavi predlog izboljšave preko odjemnika elektronske pošte na strežnik. Predlagano izboljšavo prejme v evidenco direktor, ki je zadolžen za pregledovanje, evidentiranje in obdelavo predlogov.

Ko bo sistem z razvojem strežniške aplikacije dokončan, bo podjetje bistveno pridobilo na poenostavitvi delovnih procesov, motiviranosti zaposlenih ter težnji po konstantnem izboljševanju in inovativnosti.

Na željo naročnikov bo podjetje v prihodnje najverjetneje začelo z izdelavo programske opreme za vodenje, evidentiranje in obdelavo predlogov izboljšav za srednja in velika podjetja.

## 11 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu smo obravnavali dejavnike, povezane s stalnim izboljševanjem. Analizirali smo pojme, ki posredno vplivajo na motivacijo uvedenih sprememb. V zadnjem sklopu diplomskega dela smo s praktičnimi nasveti oblikovali inovativne predloge za uvedbo izboljšanja poslovanja s temeljnim ciljem aktiviranja zaposlenih kot tvorcev novih idej. S tem želimo doseči večjo produktivnost dela, timsko sodelovanje, spodbujanje k ustvarjalnemu mišljenju in maksimalno motiviranost.

Vse procese, ki se odvijajo med poslovanjem organizacije, je treba stalno prilagajati novim tehnologijam in izboljšanim metodam dela. Ravno ljudje so ključni faktor napredka podjetja. Z novimi idejami, skupnim sodelovanjem in ustvarjalnostjo se izboljšujejo produkti in načini dela, kar prinaša izboljšano poslovanje, manj stroškov in motiviranost zaposlenih, ki so za dobro delo in inovativne ideje nagrajeni.

Za projektno organizacijo kot je Datapan, je timsko generiranje novih idej ključnega pomena za napredek, zato smo po analizi obstoječega stanja vodstvu podjetja predlagali uvedbo omenjenega načina zbiranja idej. Dokazano je, da solisti ne zmorejo vsega sami, zato se je z globalizacijo tržišč in novim kapitalizmom pokazalo, da lahko le timsko organizirana inovativna podjetja poslujejo dobičkonosno.

Tvorce novih idej in inovatorje je treba tudi primerno nagraditi. Za podjetje smo zato izdelali tudi pravilnik o nagrajevanju.

V nalogi smo želeli predstaviti predvsem, kje vidimo možnosti napredka in dejavnike za prihranek sredstev ter povečanje produktivnosti. Male ali večje izboljšave na produktih ali storitvah imajo lahko dolgoročno zelo pozitiven vpliv na razvoj mladega podjetja kot organizacije in na zaposlene kot tvorce idej. Z opisom več tehnik zbiranja koristnih predlogov in uvedbo SSI želimo v podjetju Datapan še izdatneje spodbuditi timsko delo in skupno sodelovanje. Predlagamo tudi več mesečnih kreativnih formalnih ali neformalnih sestankov in večje število skupinskih športnih aktivnosti.

Na tak način bi še bolj utrdili timsko povezanost in kulturo medsebojnega sodelovanja. Za navdih in inspiracijo sta pomembna tudi notranji videz in okrašenost



pisarn; v delovnem prostoru namreč preživljamo najmanj 8 ur dnevno in zato je zelo pomembno, kako se v tem okolju počutimo. Eden izmed ključnih dejavnikov uspeha večanja motivacije in ustvarjalnosti je tudi ta, da zaposlenim čim bolj omogočimo razmišljati inovativno, kar je predpogoj za potencialno dodano vrednost.

## 12 LITERATURA

**Človeški viri in ravnanje z njimi.** Pridobljeno 19. 7. 2012 s svetovnega spleta:  
<http://www.shrani.si/f/D/J7/38iTE3Fs/cloveski-viri.pdf>

**Dodič, P.** (2005). Ustvarjalno reševanje problemov v podjetjih. Diplomsko delo. (Poslovno-tehniška fakulteta, Politehnika Nova Gorica), Nova Gorica: [P. Dodič]

**Gradivo Datapan.** Pridobljeno 22. 2. 2012 s svetovnega spleta:  
<http://www.datapan.si/si/domov>

**Hierarhija potreb po Maslowu.** Pridobljeno 17. 4. 2012 s svetovnega spleta:  
[http://sl.wikipedia.org/wiki/Hierarhija\\_potreb\\_po\\_Maslowu](http://sl.wikipedia.org/wiki/Hierarhija_potreb_po_Maslowu)

**Intranet HIT.** (2012). Nova Gorica: HIT

**Interno gradivo.** (2011). Solkan: Datapan

**Interno gradivo.** (2012). Solkan: Datapan

**Interno gradivo HIT.** (2012). Nova Gorica: HIT

**Intranet Iskra Avtoelektrika.** (2012). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika.

**Interno gradivo Iskra Avtoelektrika.** (2012). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika.

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

**Miner, J.** (1994). Role motivation theories. New York

**Fon, V.** (2006). Model za vzpostavitev množične inovativne dejavnosti v podjetju. Specialistično delo. (Ekonomski fakulteta, Univerza v Ljubljani), Ljubljana: [V. Fon]

**Oblikovanje kompetenčnih profilov.** Pridobljeno 24. 5. 2012 s svetovnega spleta:  
<http://www.okconsulting.si/default.asp?pid=kompetence>

**Rupnik, G.** (2011). Razvoj aplikacij za okolje SharePoint. Diplomsko delo. (Fakulteta za računalništvo in informatiko, Univerza v Ljubljani), Ljubljana: [G. Rupnik]

**Srića, V.** (1999). Ustvarjalno mišljenje. Ljubljana: Gospodarski vestnik

**Šukljan, M.** (2010). Spodbujanje inovativnosti zaposlenih v javnem zavodu. Diplomsko delo. (Fakulteta za management, Univerza na Primorskem), Koper: [M. Šukljan]

**Team building, trening vodenja.** Pridobljeno 12. 4. 2012 s svetovnega spleta: <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=175&more=1&c=1&tb=1&pb=1>

**Theory of motivation.** Pridobljeno 22. 8. 2012 s svetovnega spleta: <http://kalyan-city.blogspot.com/2011/04/compare-maslow-and-herzberg-theory-of.html>

**Uporabne tehnike ustvarjalnega mišljenja.** Pridobljeno 24. 5. 2012 s svetovnega spleta: <http://kreativnasola.si/tehnike-ustvarjalnega-misljenja/>