

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

DIPLOMSKA NALOGA

**VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH V DELOVNO OKOLJE
V SPE MEHATRONIKA V ISKRI AVTOELEKTRIKI, d.d.**

Ivan Anželj

Mentorica: pred. mag. Alenka Stanič Lang

Nova Gorica, 2008

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Alenki Stanič Lang za nasvete in usmirjanje pri oblikovanju diplomske naloge in vsem ostalim, ki so mi kakorkoli pomagali.

IZVLEČEK

Namen osnovnih delovnih skupin - v nadaljevanju ODS, je doseči večje vključevaje zaposlenih v delovno okolje, ki pri zaposlenih podpira skupinsko delo, uvaja nove tehnike za reševanje problemov in obvladovanje sprememb. Rezultat je kreativno okolje, v katerem lahko vsak zaposleni prispeva in se odlikuje. Skozi ODS se element vključevanja zaposlenih v delovno okolje osredotoči na celoten sklop pristopov, metod in aktivnosti za povečanje učinkovitosti in kakovosti dela, kot so večopravnost, inovativnost, uporaba skupinskega dela in široka komunikacija. Tema diplomske naloge se dotika področij upravljanja s človeškimi viri, kakovosti in racionalizacije poslovnih procesov.

V Iskri Avtoelektriki oz. njeni poslovni enoti Mehatronika, na katero se nanaša praktični del diplomske naloge, smo izvedeli anketo med zaposlenimi. Anketna vprašanja se nanašajo predvsem na dejavnike (motivacija, komunikacija, inovativnost), ki vplivajo na uspešno vključevanje zaposlenih v delovno okolje. Na osnovi pridobljenih podatkov so podani tudi lastni predlogi za izboljšanje stanja, ki temeljijo na ugotovitvah teoretičnega dela in večletnih delovnih izkušnjah v podjetju.

Rezultati analize kažejo, da se velika večina zaposlenih strinja z uvedbo osnovnih delovnih skupin, kar pomeni, da želijo sodelovati in ustvarjati skupaj. Težavo vidijo v pomanjkljivem informiranju oz. nepoznavanju metod dela s strani njih samih.

ABSTRACT

The goal of introduction of basic working units - referenced as ODS in this paper, is to achieve enhanced participation of every employee by means of securing working environment, stimulating team work, problem solving techniques and change management. As a result, we expect to create an environment where every employee will fully contribute and be satisfied with his performance. A range of techniques will be used to achieve quality and efficiency like matrix of competence, innovative approach, team work and adequate communication. The aim of this research is to improve efficiency of human resource management, quality and improved management efficiency.

Survey performed through questionnaire, focuses on items that have major influence on effective participation of all employees (motivation, communication, innovation) and integration in the team work in SBU Mehatronics. The results were analysed and together with theoretical work and my personal experience used to define proposals of further improvements in the company.

Results of the analysis show that majority of the employees agree with the introduction of working units which means that they want to cooperate and work as teams. Lack of adequate information and not being familiar with the new proposed methods is considered to be a major difficulty.

KLJUČNE BESEDE: Motivacija, komunikacija, inovativnost.

KEY WORDS: Motivation, communication, innovation.

KAZALO

1 UVOD.....	1
1.1 Opredelitev naloge.....	1
1.2 Namen in cilj.....	2
1.3 Struktura naloge.....	3
2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USPEŠNO VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH V DELOVNO OKOLJE	4
2.1 Motivacija	4
2.1.1 Motivacijske teorije	4
2.1.2 Motivacijski dejavniki	6
2.1.3 Nematerialni motivacijski dejavniki.....	8
2.2 Skupina	9
2.2.1 Vrste skupin	10
2.2.2 Formalne delovne skupine	10
2.2.3 Neformalne delovne skupine	10
2.2.4 Vodenje skupin	11
2.3 Komuniciranje v organizaciji.....	12
2.3.1 Vloga internega komuniciranja.....	12
2.3.2 Smeri komuniciranja v organizaciji.....	13
2.3.3 Komunikacija navzgor	13
2.3.4 Komunikacija navzdol	14
2.3.5 Vertikalno komuniciranje	14

2.3.6 Horizontalno komuniciranje	14
2.4 Sestanek	15
2.4.1 Namen sestanka	16
2.4.2 Neformalni sestanki	16
2.4.3 Formalni sestanki	17
2.5 Inovativnost	18
2.5.1 Predlagane izboljšave kot rezultat vsakdanjega dela.....	18
2.5.2 Samoiniciativnost.....	19
2.5.3 Vloga sponzorjev v inovativnem procesu.....	20
3. VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH V DELOVNO OKOLJE	22
3.1. Opredelitev.....	22
3.2. Osnovne delovne skupine – ODS	23
3.3 Razlogi za uvajanje ODS	24
3.4 Vloge in naloge v ODS	25
3.4.1 Člani ODS.....	25
3.4.2 Vodja ODS.....	26
3.4.3 Svetovalec ODS	27
3.4.4 Svetovalec ODS za proces in PROSIS	27
3.4.5 Vodja programa	28
3.5 Nabor kazalnikov in ciljev za ODS	29
3.5.1 Vrste ciljev in priznavanja dela ODS	30

3.6	Pet operativnih kazalnikov.....	31
3.6.1	Produktivnost na zaposlenega.....	32
3.6.2	Kakovost prvič dobrih (ppm iz FTQ)	33
3.6.3	Stopnja dosežene večopravnosti ODS.....	34
3.6.4	Nenehne izboljšave	35
3.6.5	Urejenost delovnega okolja – 5S	36
4.	RAZISKAVA O VKLJUČEVANJU ZAPOSLENIH V DELOVNO OKOLJE... 37	
4.1	Namen raziskave.....	37
4.2	Metode in opis vzorca.....	37
4.3	Rezultati ankete.....	37
4.3.1	Uvajanje ODS v SPE MEH	37
4.3.2	Ovire pri uvajanju ODS v SPE MEHATRONIKA	38
4.3.3	Koristi, ki jih lahko imajo zaposleni z uvedbo ODS	40
4.3.4	Koristi, ki jih ima organizacija z uvedbo ODS.....	41
4.3.5	Vloga posameznika in vloga ostalih članov ODS	42
4.3.6	Odnos vodje skupine do izboljšav delovnih procesov, ki jih prispevajo njeni člani.....	43
4.3.7	Komunikacija med vodjo in člani skupine	45
4.3.8	Kako poteka komunikacija med zaposlenimi in vodjo vaše delovne skupine.....	46
4.3.9	Razvrstitev motivacijskih dejavnikov glede na pomembnost.....	47
4.3.10	Sistem ocenjevanja	48

4.3.11 Soodločanje pri postavljanju ciljev	49
4.3.12 Sestanki	49
4.3.13 Inovativni predlogi.....	50
5. UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE VKLJUČEVANJA ZAPOSLENIH V DELOVNO OKOLJE	52
6. ZAKLJUČEK	54
7. LITERATURA	56

KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacijski dejavniki.....	6
Slika 2: Proizvodi sistem - PROSIS	23
Slika 3: Vrednotenje produktivnosti	33
Slika 4: Gibanje ppm po tednih in dnevih	34
Slika 5: Tabela z osnovnimi podatki in analizo matrike.....	35
Slika 6: 5 diskretnih stopenj modela 5S.....	36
Slika 7: Podpora uvajanja ODS	38
Slika 8: Največje ovire pri uvajanju ODS v SPE MEH.....	39
Slika 9: Koristi, ki jih imajo zaposleni z uvedbo ODS.....	40
Slika 10: Koristi, ki jih ima organizacija z uvedbo ODS.....	42
Slika 11: Poznavanje vloge posameznikov in ostalih članov v ODS.	43
Slika 12: Odnos vodje skupine do izboljšav, ki jih prispevajo njeni člani.	44
Slika 13: Kakšna je komunikacija med vodjo in delavci.....	45
Slika 14: Potek komunikacije med vodjo in člani skupine.....	46
Slika 15: Deleži motivacijskih dejavnikov glede na pomembnost.....	47
Slika 16: Sistem ocenjevanja in nagrajevanja delovnih skupin.....	48
Slika 17: Možnost soodločanja pri postavljanju ciljev	49
Slika 18: Ali na sestankih dobite dovolj informacij za vaše delo?	50
Slika 19: Ali so predlogi o izboljšavah s strani vodij dobro sprejeti in obravnavani	51

1 UVOD

1.1 Opredelitev naloge

Delovna organizacija ni samo mesto, kjer delamo, temveč tudi mesto, kjer preživimo večji del svojega življenja v odnosih z ljudmi. Za mnoge je delo način samoidentifikacije. Zato mora biti cilj organizacije, da poleg doseganja poslovnih načrtov spodbuja tudi kreativno vzdušje med zaposlenimi.

Vsako podjetje, ki hoče preživeti in se uspešno razvijati v pogojih globalne konkurence, mora poleg ustvarjanja konkurenčnih prednosti, s katerimi si dolgoročno zagotavlja kupce in trge, nenehno stremeti k čim večji stroškovni učinkovitosti vseh svojih poslovnih procesov. Na tak način lahko ustvarja dobiček in zagotavlja sredstva za rast in razvoj. Stroškovna učinkovitost skozi povečevanje pretočnosti proizvodnje in zmanjševanje vseh vrst zapravljanj je temeljni cilj tako imenovane vitke proizvodnje.

Največji problem pri uvajanju vitke proizvodnje je v tem, da ne obstaja nek splošen način, kako to uspešno narediti. To pomeni, da mora vsako podjetje najti svojo lastno varianto vitke proizvodnje in jo, kolikor je le mogoče, celovito zaokrožiti v obliki lastnega proizvodnega sistema. Proizvodni sistem je opredeljen kot način strokovne uporabe in medsebojnega kombiniranja celotne opreme, osebja, materiala in sestavnih delov. Njegov temeljni cilj je trajno zmanjševanje stroškov oziroma izboljševanje produktivnosti (Zorn, 2007, str. 3).

Vključevanje zaposlenih v delovno okolje je eden od elementov proizvodnega sistema, ki se osredotoča na celoten sklop pristopov, metod in aktivnosti za povečevanje učinkovitosti in kakovosti dela, kot so večopravnost, uporaba skupinskega dela, široka komunikacija, usposabljanje za standardizirane postopke in 5S metode.

Ker osnovne delovne skupine-ODS sestavljajo celoten proizvodni program, predstavljajo osnovo tako imenovane proizvodno organizacijske strukture. Njihov namen je doseči večje vključevanje zaposlenih z vzpostavitvijo takega delovnega okolja in proizvodno organizacijske strukture, ki podpira skupno delo zaposlenih za

reševanje problemov in obvladovanje sprememb na delu procesa, kar je tudi glavna tema te diplomske naloge.

1.2 Namen in cilj

Namen te diplomske naloge je raziskati, kako poteka uvajanje oziroma kakšno je mnenje zaposlenih pri uvajanju osnovnih delovnih skupin, katerih namen je večje vključevanje zaposlenih v delovno okolje. Ugotoviti želimo, kako vplivajo dejavniki, kot so motivacija, komunikacija, inovativnost in skupinsko delo na zaposlene v organizaciji. Osredotočili se bomo na poslovno enoto Mehatronika, kjer bomo tudi izvedli anketo na to temo.

Temeljni cilji diplomskega dela so:

1. na podlagi teoretičnih spoznanj oblikovati elemente uspešnega motiviranja,
2. ugotoviti podobnosti in razlike glede internega komuniciranja, ki se pojavljajo znotraj organizacije,
3. ugotoviti, kakšna je zainteresiranost pri zaposlenih za ustvarjanje novosti,
4. predlagati izboljšave v podjetju glede komuniciranja,
5. vzpostaviti primerne delovne pogoje, ki se nanašajo na dejavnike, ki vplivajo na uspešno vključevanje zaposlenih v delovno okolje.

Raziskavo bomo opravili z anketo, ki jo bomo izvedli v poslovni enoti Mehatronike. Z anketnim vprašalnikom želimo dobiti odgovore na vprašanja, kakšni so pravzaprav odnosi med zaposlenimi. Raziskava naj bi pokazala, kateri dejavniki najbolj motivirajo za delo, in ocenila, kakšen vpliv na zaposlene imajo povratne informacije za uspešno in kakovostno delo. Želimo dobiti tudi odgovore o poteku sestankov in načinu reševanja problemov.

Izsledki in ugotovitve diplomske naloge naj bi nudili celovit odgovor o pomenu in vplivu vključevanja zaposlenih v delovno okolje ter dali konkretne napotke za SPE Mehatroniko.

1.3 Struktura naloge

Diplomska naloga je razdeljena na tri vsebinske sklope. Po uvodu bo sledilo poglavje o dejavnikih, ki neposredno vplivajo na uspešno vključevanje zaposlenih v delovno okolje. Podrobneje je opisana motivacija, skupina in njen pomen pri vključevanju zaposlenih, ter komunikacija in inovativnost. V drugem delu se bomo posvetili osnovnim delovnim skupinam-ODS in njenemu pomenu uvajanja. Najprej bomo razložili razloge za uvajanje ODS, v nadaljevanju pa še vlogo posameznih članov in kazalnike po katerih se zaposleni vključujejo v delovno okolje. Tretji del bo v celoti posvečen rezultatom izvedene anketev SPE Mehatronika. Predstavljena bo temeljita analiza, ki bo temeljila na dejanskem stanju. Rezultati analize nam bodo pokazali smernice za vzpostavitev takih pogojev, ki bodo pospeševali uspešno vključevanje zaposlenih v delovno okolje. Na koncu bomo podali predloge o izboljšavah, ki bodo temeljili na teoretičnem delu naloge, na rezultatih raziskave in na večletnih delovnih izkušnjah v podjetju.

2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USPEŠNO VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH V DELOVNO OKOLJE

2.1 Motivacija

Za motivacijski sistem, ki naj bi spodbujal zaposlene k sprejemanju in uvajanju sprememb, jih usmerjal k večji prilagodljivosti, delitvi znanja s sodelavci, sprostitvi ustvarjalnosti in inovativnosti, je potrebno vzpostaviti celovito motivacijsko okolje, ki vključuje formalne (plače, financiranje izobraževanja, delitev dobička) in neformalne (pohvale, priznanja za strokovnost, samostojnost pri delu itd.) načine motiviranja.

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Vsi cilji, ki jih posameznik ima, predstavljajo njihove interese, ki temeljijo na njegovih potrebah, oziroma izhajajo iz njih. Za zadovoljevanje potreb so potrebna sredstva in napor (Uhan, 2000, str. 12).

Ljudje delajo z namenom, da zadovoljijo svoje potrebe ali pa da dobijo proizvode za zadovoljitev svojih potreb. Potrebe oziroma tisto, kar zaslužijo za zadovoljitev svojih želja, motivira ljudi, da so aktivni (Rozman, 1996, str. 6, 7).

2.1.1 Motivacijske teorije

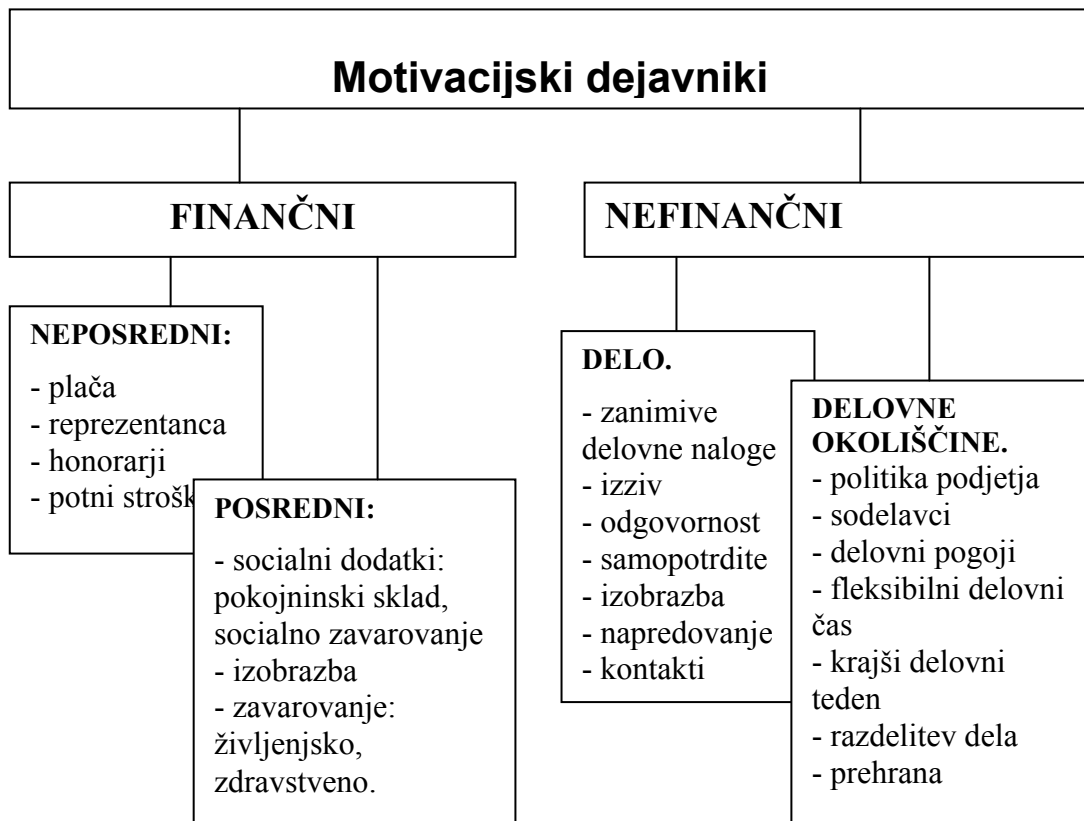
Motivacija za delo je pomembna tako za zaposlene kot za organizacijo, v kateri ljudje delajo.

Nikakor ne moremo trditi, da so učinki delovanja motiviranja človeka pri delu raziskana stvar. Različni avtorji v svojih teorijah poskušajo razložiti, kateri so tisti dejavniki, ki bistveno vplivajo na vodenje ljudi oziroma kako motivirati zaposlene, da bi delali bolje in kakovostneje. Najbolj splošen odgovor na to vprašanje je, da človek dela zato, ker želi zadovoljiti svoje potrebe in potrebe svojih bližnjih. Nekateri motivira denar, druge spet varnost zaposlitve in sprejemanje izzivov, ki jih pripelje na rob njihovih zmogljivosti (Lipičnik, 1998, str. 162).

V strokovni literaturi srečujemo različne motivacijske teorije, ki se ukvarjajo z vprašanjem, kaj ljudi motivira pri njihovem delu in kateri dejavniki vplivajo na njihovo delo. Avtorji v svojih teorijah dajejo različne poudarke različnim dejavnikom in elementom mehanizma motiviranja, tako da se njihove motivacijske teorije med seboj razlikujejo, pa tudi dopolnjujejo. Vse novejša motivacijska teorija ugotavlja velik pomen tistih motivacijskih dejavnikov, ki jih je mogoče razvijati skozi različne oblike organizacijske participacije zaposlenih kot so samopotrjevanje, kreativnost, osebni razvoj, identifikacija s cilji organizacije itd. (Uhan, 1999, str. 3).

2.1.2 Motivacijski dejavniki

Za motiviranje zaposlenih obstajajo različni dejavniki motiviranja, to so zunanje ali notranje spodbude, ki delavce motivirajo pri svojem delu. Od teh spodbud je najmočnejša materialna spodbuda, vendar pa ne smemo zanemarjati tudi drugih. Spodbude kot so, na primer pohvale, priznanja, osebni razvoj, samostojnost itd., pa lahko posredno ali neposredno zadovoljujejo tudi materialne potrebe. Pri motivacijskih dejavnikih je pomembno, da ločimo dejavnike, ki neposredno vplivajo na motivacijo zaposlenih, od tistih, ki šele posredno vplivajo k delovnim aktivnostim. V splošnem lahko ločimo dejavnike na materialne oziroma finančne in nematerialne oziroma nefinančne. Konkretno stanje v organizaciji določa, katero vrsto dejavnikov bo menedžer najuspešneje uporabil (Lipičnik, 1998, str. 168). V sliki 1 je razvidna delitev motivacijskih dejavnikov na finančne in nefinančne.



Slika 1: Motivacijski dejavniki.

Vir: Motivacijske tehnike- ravnanje z ljudmi pri delu- Gospodarski vestnik, 1998.

Motivirani ljudje bodo vložili več navora v svoje delo kot pa tisti, ki niso motivirani. Prav sposobnost vodje pa mora biti v prepoznavanju razlik in potreb ljudi, ko jim dodeljuje delo, ki naj bo primerno njihovim potrebam. Ravno tako je potrebno določiti nagrade posameznikom ali skupinam in le-te povezati z delovnimi učinki in realizacijo postavljenih ciljev.

Ekonomska teorija motivacije je ena najstarejših oblik. Nastajala in dopolnjevala se je skozi daljše časovno obdobje in se pojavlja v različnih variantah, vendar je njeno temeljno izhodišče trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Glavna motivacija po tej teoriji je denar ali materialna dobrina .

Ta oblika nagrajevanja je spodbudna samo toliko časa, dokler je dinamična in omogoča razlikovanje pri obračunu zaslužka. Osebni dohodek motivira z njegovo količino (Uhan, 2000, str. 32). Iz navedenega je torej razvidno, da tovrstna oblika nagrajevanja deluje tako dolgo, dokler ne postane konstantna in samoumevna. Večanje plače naj bi povečalo delovno storilnost skozi motiviranost, vendar ni vedno tako. Slabi medsebojni odnosi, kakor tudi neustreznost razmerja med koeficientom vloženega truda in koeficientom motivatorja pripelje do tega, da takšen motivator izgubi motivacijsko vrednost in lahko celo deluje negativno . Ekonomska motivacija ne deluje enako na vse strukture delavcev. Tisti, ki opravljajo enostavna in manj zahtevna dela in s svojo plačo komaj pokrivajo potrebe po svojem obstoju in obstoju svoje družine, so veliko bolj občutljivi na materialno motivacijo kot pa delavci, ki zaslužijo toliko, da njihova eksistenca ni ogrožena.

Kadar je delavcu zagotovljen normalen obstoj in socialna varnost, se poleg materialne motivacije kot motivacijski dejavnik pojavljajo tudi drugi dejavniki (Uhan, 1999, str. 3).

To je lahko narava samega dela, zahtevnost itd. Pri oblikovanju motivacijskih dejavnikov v praksi se kažejo najboljši rezultati pri kombinaciji večjega števila motivacijskih dejavnikov.

2.1.3 Nematerialni motivacijski dejavniki

Glavno izhodišče motiviranja v praksi v sodobnih organizacijah je, da je lahko posameznik najbolj motiviran takrat, kadar zadovolji čim več različnih potreb. Pomembno je upoštevati, da želijo ljudje zadovoljiti veliko različnih potreb, ne samo eksistenčnih in materialnih. Vse bolj postajajo pomembne tako imenovane potrebe višjega reda, predvsem osebni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti ter samostojnost pri delu.

Najpomembnejši motivacijski dejavniki so: dobri medsebojni odnosi s sodelavci, zanimivo in izzivov polno delo, uspeh pri delu, pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, samostojnost pri delu, dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim, primerno delovno in življenjsko okolje, ugodna razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnost napredovanja in možnost pri oblikovanju poslanstva podjetja in ostalih ciljev. Ti motivacijski dejavniki pa bodo učinkoviti za zaposlene takrat, ko bodo le-ti zadovoljni s plačo.

Razne raziskave kažejo, da je za zaposlene še vedno najpomembnejši njihov zaslužek, osebni uspeh pri delu in popolno upoštevanje njihovega opravljenega dela. Različni motivatorji so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne ljudi. Vsaka organizacija mora zato posebej ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov v danem trenutku najbolj vpliva na zaposlene. Na podlagi takih ugotovitev je mogoče določiti ukrepe in osebe, ki lahko zagotovijo čimbolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov. To lahko pripelje do največje možne delovne učinkovitosti v danih razmerah delovnega procesa (Uhan, 1999, str. 195).

2.2 Skupina

Skupina je določljiva in relativno trajna integriranost ljudi, ki imajo medsebojne odnose določene v skladu s socialnimi vlogami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev.

Elementi skupine:

- skupino razpoznavajo in določajo njeni člani in zunanji opazovalci,
- skupina mora imeti določeno socialno strukturo, tako da ima vsak član določen položaj v odnosu do drugih članov,
- v skupini obstajajo določene vloge,
- bistveni za skupino so medsebojni odnosi, ki zagotavljajo stike in komunikacijo med člani,
- vsaka skupina ima norme vodenja, ki vplivajo na način igranja vlog,
- člani skupine imajo določene skupne interese,
- za obstoj skupine je nujna skupna dejavnost, usmerjena k nekemu socialnemu cilju ali k več ciljem,
- skupina mora določen čas obstajati.

Intenzivnost dela, povezanost in morala v delovni skupini so tem večji, čim močnejši so navedeni elementi.

V delovni skupini sodeluje pri opravljanju skupnih nalog ponavadi od tri do dvajset oseb. Odnos med člani v delovni skupini ima posebne značilnosti, ki v drugih oblikah združevanja ljudi niso prisotne v takšni meri, kot prav v delovni skupini. Člani delovne skupine so bolj usmerjeni k skupnemu cilju in so zaradi prepletenosti poslov odvisni drug od drugega. Osredotočeni so na svojo osebno nalogo, manj pa na opravila svojih sodelavcev.

Položaj delovne skupine je oblikovan na podlagi strukture podjetja na višjih hierarhičnih ravneh. Zato je vsaka delovna skupina hkrati formalna skupina, za

katero se v naprej določi njen namen, status in celotna struktura. Vsak član skupine je vnaprej seznanjen z vedenjem, ki se od njega pričakuje in nalogo, ki jo prejme, mora izvršiti tako, kot se od njega zahteva (Treven, 2001, str. 172).

2.2.1 Vrste skupin

Ločimo dve primarni obliki skupin: formalno in neformalno. Formalne skupine so delovne skupine, ki so določene organizacijsko in so lahko trajne ali občasne. Določi jih vodstvo, da bi opravile neko nalogo. Poleg formalnih skupin pa v vsaki organizaciji obstajajo tudi neformalne skupine, ki nastanejo na podlagi posameznih in združenih interesov med člani organizacije in niso posledica načrtne organizacijske strukture (Ule, 2004 str. 330).

2.2.2 Formalne delovne skupine

Formalne skupine so tiste, ki jim je z načrtom organizacije pripisano opravljanje določene naloge in so načrtovane tako, da s čim manjšimi sredstvi dosežejo čim boljši rezultat. V formalni skupini je vodja postavljen od zunaj in ima praviloma višji status od ostalih članov v skupini (Kocjančič, 2002, str. 640). V podjetjih obstajajo različne oblike delovnih skupin in timov. Kot najbolj značilne oblike skupinskega dela so delno avtonomne skupine. Te skupine predstavljajo organizacijske enote, ki obsegajo (v večini primerov tehnološko) zaokrožen del (ali celoto) proizvodnega procesa in so integrirane v obstoječo organizacijsko strukturo (Rečnik, 2003, str. 89).

2.2.3 Neformalne delovne skupine

Neformalne skupine temeljijo na podlagi prijateljskih odnosov med zaposlenimi in so oblikovane na čustveni, ne na racionalni podlagi kot formalne skupine. Med dejavniki neformalnega združevanja so najpomembnejši sledeči (Šinko, 2000, str. 59): fizična ali prostorska bližina, simpatija, skupni interesi (bodisi v službi ali prostem času), skupno delo in enaka ali vsaj podobna uspešnost pri delu. Razlikujemo med tako imenovanimi horizontalnimi, vertikalnimi in mešanimi neformalnimi skupinami (odvisno od položaja pripadnikov takšnih skupin na hierarhični lestvici podjetja ali ustanove). Neformalne skupine so psihološko

zanimivejše od formalnih struktur, saj dopolnjujejo formalno strukturo podjetij in ustanov; pri tem pa izpolnjujejo predvsem dve funkciji (Šinko, 2000, str. 65):

- sproščanje sil,
- zadovoljevanje potreb (dodatno k možnostim, ki jih dajo formalne skupine).

Medčloveški odnosi niso urejeni na ravni formalne organizacije. Neformalna organizacija nastaja iz napak, pomanjkljivosti in neučinkovitosti formalne organizacije. Pogosto se v organizaciji pojavljajo znotraj formalnih skupin z namenom, da bi posamezniki zadovoljevali nekatere svoje osebne potrebe. Pretežno se pojavljajo tam, kjer so formalne skupine velike in so zaradi tega oteženi pristni kontakti med člani. Neizbežne so tudi v skupinah, kjer se pojavlja nestrinjanje z vodjo formalne skupine (Rečnik, 2003, str. 96). V neformalni skupini je vodja enakopraven član skupine, ki mu ostali člani skupine zaupajo in mu priznavajo vodilno vlogo. Neformalne skupine so v formalnih organizacijah neizbežne, vendar če se interesi formalne in neformalne skupine pokrivajo, potem je navadno produktivnost večja in koristna za učinkovitost formalne organizacije. V organizaciji je poznavanje teh neformalnih skupin zelo pomembno, saj je ravno preko neformalnih skupin mogoče najuspešneje vplivati na aktivnosti formalne skupine.

2.2.4 Vodenje skupin

V skupini vladata točno določena hierarhija, zato se točno ve, kdo je komu podrejen. Pojavi se hierarhična lestvica, ki vodi od najvišjega nivoja do zadnjega sodelavca v skupini.

Učinkovitost vodenja v skupini je poleg učinkovitega vodje odvisna tudi od posameznih članov skupine, ki skupino sestavljajo. Sodelovanje in uvidevnost posameznikov vplivata na nemoteno vodenje in s tem tudi na produktivno delovanje skupine. Individualne lastnosti, kot so aroganca, neupoštevanje navodil, zainteresiranost za individualne rešitve, zmanjšujejo skupinsko povezanost in s tem njeno učinkovitost. Na drugi strani pa zrelost, prilagodljivost in upoštevanje navodil vodje pozitivno vplivajo na vodenje skupine (Lipičnik, 1998, str. 274).

Za razvijanje dobrega in učinkovitega delovanja skupine pa je potrebno daljše časovno obdobje, zato je potrebno velik poudarek nameniti vodenju skupine. Vodja naj ne bi bil samo predpostavljeni delavec, ampak mora biti prvi med delavci, tako da sodelovanje temelji na dobrem medsebojnem sodelovanju. Rezultati dobrega vodenja, organiziranost in komuniciranje v skupini so vidni tako v medsebojnih odnosih med sodelavci v skupini kot tudi v kvaliteti in kvantiteti opravljenega dela.

2.3 Komuniciranje v organizaciji

Vsaka organizacija ima svoje notranje tržišče, to je tržišče zaposlenih, za katerega mora skrbeti. Če tega ne stori pravilno, bo ogroženo tudi njeno delovanje navzven. Organizacije so namreč odvisne od podpore ljudi, ki jih sestavljajo in od te podpore je odvisna tudi uspešnost njihovega delovanja navzven. Ena temeljnih načinov doseganja podpore zaposlenih je komuniciranje. Organizacija mora vzpostaviti takšen način komuniciranja, da bo pretok informacij ne le horizontalen in vertikalni (po vseh hierarhičnih nivojih) in po naravi ne le dvosmeren, pač pa naravnano predvsem na odnos med zaposlenimi v organizaciji (Rijavec, 1999, str. 169). Dinamične organizacije se ne ukvarjajo več toliko s prenosom sporočil po hierarhiji navzdol, ampak predvsem z graditvijo odnosa in razvojem skupinskega internega komuniciranja, ki temelji na pogovoru znotraj organizacije ter zagotavljanju sprejemanja in razumevanja sporočil (Rijavec, 1999, str. 620).

2.3.1 Vloga internega komuniciranja

Vsaka organizacija se srečuje z več javnostmi, ki vplivajo na njeno uspešnost. Javnosti so različne, razlikujejo se glede na dejavnost, velikost in okolje organizacije. Edina javnost, ki je skupna prav vsem organizacijam, ne glede na njihovo velikost ali področje delovanja, je interna javnost, ki jo sestavljajo zaposleni v organizaciji. Odnos s to javnostjo imenujemo komuniciranje z zaposlenimi ali interno komuniciranje. V sodobnih organizacijah je interno komuniciranje sestavni del managerskega vodenja organizacije. Odnosi z zaposlenimi predstavljajo programe, s katerimi organizacije svoje zaposlene informirajo o pomembnih zadevah in jih izobražujejo v novih znanjih in veščinah.

Posebno pozornost je potrebno posvetiti kakovosti informacij objavljenih na oglasni deski, njihovi predstavitvi, pogostosti ažuriranja in koordinaciji vseh oglasnih desk v

organizaciji. Med najpomembnejšimi značilnostmi oglasne deske je njena visoka vidljivost in lahka dostopnost. Postavljene morajo biti na frekventnih območjih, da bi pritegnile pozornost.

Na splošno z interno komunikacijo poskušamo doseči predvsem večjo identifikacijo zaposlenih z organizacijo, večjo motiviranost in zadovoljstvo z delom ter boljše medsebojne odnose (Škrleb, 1998, str. 752).

Cilji komuniciranja v organizaciji naj bodo predvsem merljivi, dosegljivi in izzivni. Pomagajo naj razumeti, kako identificiramo, predstavimo in izvajamo spremembe v organizacijah, kako motiviramo zaposlene ter kako zagotovimo potrebne veščine in spretnosti v uvajanju sprememb (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 19). Zaposleni lahko delajo učinkovito le, če lahko sodelujejo v organizaciji in če imajo vse informacije, ki jih potrebujejo za nemoteno opravljanje svojega dela. Iz tega lahko izberemo, da mora vsak zaposleni popolnoma razumeti svojo vizijo, poslanstvo in ostale cilje organizacije. Interno komuniciranje je proces, preko katerega se organizacije oblikujejo in hkrati soustvarjajo dogodke v njih in okrog njih.

2.3.2 Smeri komuniciranja v organizaciji

V večini organizacij obstajata dve glavni smeri komuniciranja: informacije (komuniciranje) navzdol in informacije (komuniciranje) navzgor (Kavčič, 2000, str. 103). Komunikacije navzgor in navzdol so značilne za hierarhijo. Nadrejeni sporočajo ukaze ali pa zahtevajo sporočila o izvedbi. Podrejeni poročajo o izvedbi ali pa zahtevajo navodila (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 231).

2.3.3 Komunikacija navzgor

Komunikacija navzgor vključuje prenos sporočil z nižjih na višje organizacijske ravnine oziroma komuniciranje podrejenih z nadrejenimi. Komuniciranje navzgor je namreč prvi pogoj za vključevanje zaposlenih v odločanje in reševanje problemov. Obsega poročila o opravljenem delu, poročila o doseženih rezultatih, vprašanja za pojasnitev postopkov, navodil, informacije o drugih. Informacije navzgor so pomembne za kontrolo podrejenih. Zato so pogosto počasne in popačene, kar otežuje sporazumevanje (Kavčič, 2000, str. 103).

2.3.4 Komunikacija navzdol

Komunikacija navzdol pomeni prenos sporočil od zgornjih (višjih) k spodnjim nižjim ravnem organizacijske hierarhije. Obsegajo predvsem: napotke za delo, informacije o postopkih za razumevanje dodeljene naloge, informacije o postopkih in praksi, povratne informacije podrejenim o njihovi storilnosti, informacije ideološke narave za povečanje pripadnosti organizaciji (Kavčič, 2000, str. 103) Ta način uporabljajo vodje za pošiljanje informacij zaposlenim, za kar porabijo skoraj polovico svojega časa. Za učinkovito sodelovanje in lojalnost zaposlenih je potrebna njihova dobra informiranost, saj pomanjkanje informacij ali pa njihova nepopolnost ustvarjata podlago za nesporazume, predvsem pa nelojalno vodenje. Zaposleni, ki čutijo, da jim je bila dana nepopolna informacija ali pa celo napačna bodo dobili vtis, da jih ima vodstvo za nepomembne. To povzroča nezadovoljstvo, zaposleni pa so tudi manj zavzeti za delo in ne čutijo pripadnost organizaciji.

2.3.5 Vertikalno komuniciranje

Glede na položaj ločimo horizontalno in vertikalno komuniciranje. Vertikalno komuniciranje pomeni komuniciranje med različnimi hierarhičnimi organizacijskimi ravnmi (Kavčič, 2000, str. 103). Omogoča komunikacijo med zaposlenimi na različnih ravneh organizacije, ki eden drugemu niso neposredno podrejeni ali nadrejeni. Ločimo vertikalno komuniciranje od zgoraj navzdol, ko nadrejeni posredujejo podrejenim navodila za delo in od spodaj navzgor, ko podrejeni iščejo informacije in sprašujejo nadrejene. Vertikalne komunikacije omogočajo koordinacijo razdeljenega dela v celoto. Višjim organizacijski ravnem pa rabijo za kontrolo nad spodnjimi.

2.3.6 Horizontalno komuniciranje

Poteka med osebami na isti hierarhični ravni in je navadno hitrejša in uspešnejša. Med zaposlenimi mora biti vzpostavljena nehierarhična komunikacijska struktura, ne glede na njihov siceršnji status v podjetju. Zaposleni v podjetju morajo biti enakopravni, da lahko neomejeno, sproščeno in nenadzorovano komunicirajo med seboj. Niti vodja, ki sicer skrbi za komuniciranje, nima posebne pozicije in ne predstavlja centralnega člana. V taki strukturi ni omejitev, vsi zaposleni v podjetju so

v procesu komuniciranja enakovredni. Horizontalno komuniciranje ima naslednje pomembne organizacijske funkcije:

- zagotavlja organizacijo dela s tem, da zaposlenim omogoča razviti osebne medsebojne odnose,
- zagotavlja način pridobivanja relativne informacije,
- je formalni komunikacijski kanal za reševanje problemov med zaposlenimi,
- omogoča zaposlenim medsebojno podporo.

2.4 Sestanek

Sestanek je dogovorjeno srečanje skupine ljudi, navadno večje, na katerem se o nečem razpravlja, dogovarja in sklepa (Tavčar, 2000, str. 47). Sestanek je tudi zbor dveh ali več ljudi, ki imajo skupne cilje in kjer je govorno komuniciranje temeljni način za doseganje teh ciljev. Sestanek je lahko zelo učinkovito sredstvo za komuniciranje med več ljudmi. Gre za neposreden stik, v katerem poteka komuniciranje sočasno z vsemi ali vsaj več čuti – sluhom in vidom, vonjem in dotikom, ter posreden stik, prek pisem in telefonskih razgovorov. Sporočila na sestanku sprejema naenkrat več ljudi in to je učinkovitejše od posamičnega sporočanja. Uspešen sestanek naj določi cilje, ki jih je zastavil vodja in porabi za to, kar najmanj resursov, zlasti časa udeležencev. Udeleženci naj ga zapuščajo zadovoljni, prepričani in voljni izvršiti dogovorjeno (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 150). Pomembnejše sestanke je vsekakor treba ocenjevati in jih izboljševati, posebej tiste, ki se pojavljajo v rednih časovnih presledkih. Za izboljševanje sestankov so bistvene povratne informacije, ki jih vodja sestanka pridobi od udeležencev. Vsekakor je prav, da si vodja sestanka in udeleženci občasno zastavijo nekaj vprašanj o lastni učinkovitosti in uspešnosti na sestankih (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 187). Sestanki so dokaj zahtevnejši od običajnih razgovorov med dvema, tremi sodelavci (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 152). Posebna pomanjkljivost sestankov je njihova visoka cena (Tavčar, 2000, str. 233).

2.4.1 Namen sestanka

Sklicevanje sestankov ima različne namene. Pomembno je, da je razlog sestanka že vnaprej jasen predsedujočemu in vsem udeležencem, saj bo le na tak način lahko uspešen. Namen večine sestankov je ena od spodaj navedenih kategorij. Vnaprej se moramo odločiti, v katero kategorijo spada naš sestanek in s tem seznaniti vse udeležence (Heller, Hindle, 1998, str. 428):

- posredovanje informacij ali svetovanje,
- dajanje navodil,
- obravnavanje sporov ali razsojanje,
- sprejemanje ali uresničevanje odločitev,
- ustvarjanje kreativnih zamisli,
- predstavitev predloga za razpravo in običajno za končni sklep.

Sestanek moramo časovno uskladiti tako, da se ga bodo lahko udeležili pravi ljudje s potrebnimi pristojnostmi. Kadar gre za redne sestanke, ki se sklicujejo v rednih časovni presledkih, je smiselno presoditi ali res služijo koristnemu namenu in niso zgolj izguba časa.

»Sestavine strategije učinkovitega in uspešnega sestanka so usklajene med seboj, strategija pa s smotrom in ciljem sestanka . Ni dovolj, da je sestanek učinkovit; sestanek mora izpolniti zastavljeni smoter in cilje sestanka – biti mora uspešen« (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 155).

2.4.2 Neformalni sestanki

Neuradni sestanki imajo različne oblike in so lahko odlična priložnost za koristne razprave. čeprav so neformalni sestanki že tako ali tako sproščeni, še vedno pridobijo, če je tudi okolje pravilno izbrano. Ni pričakovati plodne razprave, če se navzoči počutijo neudobno, ali če se lotijo razprave o zaupnih zadevah v odprti pisarni, zato moramo izbrati pravilno okolje, da lahko dosežemo izid, kakršnega si želimo. Improvizirani sestanki so sestanki sklicani na hitro in se odvijajo mimogrede

ali spontano. Idealni so za odkrito razpravo o zadevah in za odkrito sprejemanje odločitev, ne da bi nas pri tem ovirali številni ljudje. Manjše težave lahko rešimo preprosto tako, da skličemo največ tri ali štiri ljudi. Možno je tudi, da na ta način sporočimo kaj nujnega. Udeleženci neformalnih sestankov se obnašajo bolj sproščeno in so bolj neposredni. Neformalni sestanki so lahko tudi informativne narave, kjer se usklajujejo delovne naloge različnih skupin ali enot organizacije. Naloga vodje je, da oskrbi zapisovanje pomembnih ugotovitev in z njimi seznaniti udeležence (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 152).

Za razpravo reševanje problemov in dajanje povratne informacije se načrtujejo ožji, neformalni sestanki. Kratki sestanki ustvarjalnega mišljenja so dober način za svobodno izmenjavo idej. Neformalne sestanke izrabimo za ustvarjanje novih zamisli in za reševanje problemov (Heller, Hindle, 1998, str. 431).

2.4.3 Formalni sestanki

Formalnih sestankov je več vrst in vsaka od različnih vrst ima drugačna pravila in postopke. Nekatere sestanke, kot so letne skupščine, je treba voditi v skladu z zakonom, drugi pa so prostovoljni in so sklicani, da bi na njih sprejeli sklep ali razpravljali o zadevah. Pravila, ki uravnavajo uradne sestanke, so lahko zapletena in so od organizacije do organizacije različna (Heller, Hindle, 1998, str. 433). Formalni sestanki se pogosto prepletajo z neformalnimi skupinami v organizaciji. Te nastajajo zaradi podobnih ali komplementarnih interesov (potreb, želja, pričakovanj), udeleženci pa v njih prevzamejo različne vloge – vodja, vplivnež, odločevalec ipd. Ker se pogosto na sestankih sestajajo isti ljudje, je potrebno upoštevati nastajanja skupine, ki obsega (Možina, Tavčar, Kneževič, 195, str. 163):

- obdobje pred nastankom skupine,
- snovanje – oblikovanje skupine,
- viharjenje – nastajanje skupine,
- urejanje – standardiziranje skupine,
- delovanje skupine in

- odpuščanje skupine.

Skupine so ponavadi učinkovitejše, čimbolj držijo skupaj in čimbolj so kohezivne. Na formalnih sestankih se odloča ali pomaga pri snovanju odločitev. Odločanje na sestankih prinaša več informacij in več znanja, raznolikost pogledov in večjo legitimnost odločitev.

2.5 Inovativnost

Ustvarjalnost je glavno gibalno razvoja in vzvod za povečevanje produktivnosti, rentabilnosti, ekonomičnosti ter konkurenčnosti naših izdelkov in storitev zlasti na tujih trgih (Devetak, 1995, str. 175). Razvoja gospodarstva si ne moremo predstavljati brez razvijanja tehničnih inovacij in vlaganja zadostnih sredstev v razvoj in ustvarjalnost. V razvitih državah obravnavajo inovacije kot najpomembnejšo spodbudo družbenega in gospodarskega napredka.

Z dolgoročno zastavljeno razvojno strategijo dobijo tehnične inovacije poseben pomen, ker se s tem opredeljujejo družbeni in gospodarski vidiki. Inovacije so možne na vseh področjih poslovanja in razvoja gospodarstva, kakor tudi v negospodarskih dejavnostih. Vse hitrejši razvoj inovacij omogoča sodobno organizacijo in izgradnjo velikih proizvodnih zmogljivosti. Posebna značilnost tehničnih inovacij je v tem, da se le-te razvijajo in oblikujejo neprestano doma in v svetu (Devetak, 1995, str. 176).

2.5.1 Predlagane izboljšave kot rezultat vsakdanjega dela

Osnovna delovna enota je najbolj primerno in učinkovito mesto za ustvarjanje invencij, saj delavci najbolj poznajo delovni proces in okolje. Ponujajo vse parametre sistema, katerih delovanje lahko izboljšajo.

V naravi človeka je, da se upira novostim, ker le te spremenijo njegove navade in zahtevajo dodaten napor pri uvajanju novosti na njegovo delovno področje. Toda človek ni naravnan proti vsem novostim, ampak samo proti vsiljenim. Če je človek sam avtor le-teh, jih ima za svoje in se bori zanje. Najbolje pa je, da človek spozna koristi, ki jih bo imel ob uvedbi postopka. To je lažje in človeku bolj prijazno delo. Zato je uvedba izboljšav na delovnem mestu koristna in zaželena.

Najprej obstaja želja, kako naj neki stroj ali postopek deluje. S tem je podan cilj, ki naj nato prenese v iskanje čim več rešitev danega problema, ki bodo pomagale uresničiti ta cilj.

Neka proizvodna linija predstavlja skupino-tim. V takem krogu se skupaj rojevajo zamisli. Nekomu se porodi bleščeča zamisel, drugi jo zagrabi in razvije, tretji jo uvede v proizvodnjo. Skupaj se tako ustvari in realizira neko zamisel, katero pa vsak posameznik ne bi mogel razviti do konca.

Izboljšave, ki prihajajo neposredno iz delovnih mest v proizvodnji, so najbolj zaželeni, saj bistveno pripomorejo k izboljšanju delovnega procesa. Predlagajo jih ljudje, ki to delo opravljajo, saj oni najbolj vedo, kaj bi bilo pri posameznih opravilih potrebno izboljšati. Pomembno je, da ideje, ki jih imajo različni avtorji, tudi predlagajo, saj se koristne rešitve lahko uporabijo tudi na drugih delovnih mestih. Ideja lahko:

- pomeni izboljšanje izdelka ali poslovanja,
- zniža stroške poslovanja,
- skrajša izdelovalne čase,
- skrajša dobavne roke,
- izboljša delovne pogoje,
- poveča varnost,
- izboljša okoljevarstvene ukrepe,
- zmanjša porabo energije in materiala.

2.5.2 Samoiniciativnost

Samoiniciativnost je lastnost, značilnost, ki pomeni, da se sam nečesa lotiš brez sugestij drugih. Lahko se samoiniciativno lotiš nekega problema in podaš rešitev, lahko se združiš z nekom z namenom, da rešiš določen problem. Samoiniciativni pomeni tudi ustvarjalni, saj človek teži k razvoju in izboljšavam. Stalna težnja k

temu pa vodi v izboljšanje dela in sebe, saj je človek, ki vidi, da je nekaj dobrega naredil, zadovoljen sam s sabo in samozavesten. Človek z visoko stopnjo samozavesti pa je sposoben hitrega in premišljenega odločanja.

Na ta način se lahko izboljšajo in uvedejo novi načini dela, kontrole, razvijejo se novi izdelki ali isti, ki delujejo na drugačen način. Novi načini dela pa so vedno lažji, izdelki pa boljši. Samoiniciativno združevanje ljudi ki težijo k izboljševanju, pomeni tudi lažjo možnost za uspeh, saj več ljudi več ve oz. vsi vemo vse. Tako je nekdo boljši v eni stvari (razvoju), drugi pa v drugi (izvedba). Skupaj še z tretjim, ki skupni stvari doda še svoj pogled, pa lahko pripelje do uvedbe neke novosti.

2.5.3 Vloga sponzorjev v inovativnem procesu

V konkurenčnem boju vse bolj uspevajo inovativne organizacije, saj nas okoliščine, kot so krajši časi izdelave in kakovost, silijo k inoviranju. Inovativna dejavnost pa je v vseh pogledih povezana s skupinami ljudi, ki razmišljajo o izboljšavi svojega dela in s svojim znanjem pripomorejo k realizaciji ideje. Inovacije v proizvodnji pa morajo nečemu služiti (Likar, 2002, str. 36)

V inovacijskem procesu nastopajo ljudje v različnih vlogah, saj je za realizacijo ideje potrebno sodelovanje večjega števila ljudi.

1. **Inovatorji** oz. generatorji idej so lahko zaposleni.
2. **Sponzorji** podpirajo inovatorje in celoten proces. To so vodje na vseh nivojih, tehnologi, mojstri in organizator inovativne dejavnosti. Vloga direktorjev je, da usmerjajo in spodbujajo zaposlene v inovativno dejavnost.

Direktor pa mora razmišljati tudi o tem, kaj storiti v primeru, ko posameznik ni več ustvarjalen.

Za uresničitev vsake ideje mora biti prisoten vsaj en sponzor. To pomeni, da morajo delavci dobiti podporo pri svoji zamisli, da jo lahko izpolnijo in izvedejo. Sponzorji naj bi bili vodje na srednji organizacijski ravni, saj jih je v proizvodnem procesu največ. Vodje so direktna vez z delavci, so prvi, s katerimi zaposleni komunicirajo, in se spoznajo na določeno področje. Vodje oddelkov delujejo v smislu trenerja za skupine in so hkrati sodelavci s člani skupine. Seveda pa ima sponzor neomajno

podporo pri vodstvenih kadrih, ki imajo prav tako vlogo sponzorja v inovativnem procesu.

3. VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH V DELOVNO OKOLJE

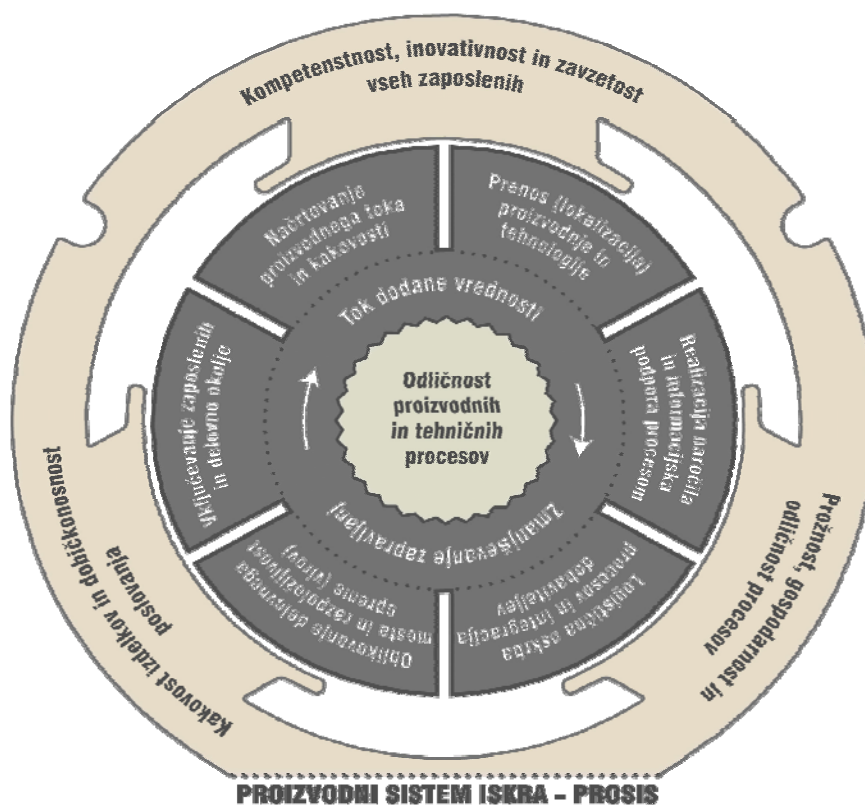
3.1. Opredelitev

Proizvodnji sistem Iskra (PROSIS) je vitek proizvodnji sistem skupine Iskre Avtoelektrika, ki opredeljuje celoto medsebojno povezanih načel, metod in procesov. Na osnovi teh načel, metod in procesov se ljudje nenehno učijo, usposablajo in varno skupaj delajo s ciljem proizvajati in dobavljati proizvode, ki konsistentno presegajo pričakovanja kupcev v kakovosti, ceni in dobavnem roku.

PROSIS je zasnovan na široki uporabi načel vitke proizvodnje. Tu je mišljena predvsem proizvodnja prilagojena zahtevam kupca, prožnost procesov, racionalnejša poraba sredstev in vključevanje ljudi na vseh nivojih. Osnovni elementi PROSIS so:

- načrtovanje proizvodnega toka in kakovosti,
- oblikovanje delovnega mesta in razpoložljivost opreme,
- realizacija naročila in informacijska podpora procesom,
- logistična oskrba procesov in integracija dobaviteljev,
- **vključevanje zaposlenih v delovno okolje,**
- prenos (lokalizacija) proizvodnje in tehnologije .

Vključevanje zaposlenih v delovno okolje je proces zagotavljanja primerne organizacijske strukture, ki podpira skupno delo zaposlenih za reševanje problemov in obvladovanje sprememb. Rezultat je kreativno okolje, v katero vsak zaposleni prispeva in se v njem odlikuje. Vsi ljudje znotraj organizacije delujejo kot tim za nenehno izboljševanje in doseganje skupnih ciljev. Pomemben del tako imenovane organizacijske strukture so tudi osnovne delovne skupine (ODS), katere v delovno okolje vključujejo vse zaposlene. Slika proizvodnega sistema z vsemi osnovnimi elementi je prikazana na sliki 2.



Slika 2: Proizvodni sistem – PROSIS

Vir: Priročnik za proizvodni sistem (Interni akti1, Iskra Avtoelektrika, d.d.).

Kompetentnost, motiviranost in velika vključenost vseh zaposlenih so temeljnega pomena za zagotovitev uspešnosti in nadaljnega razvoja proizvodnega sistema Iskra. Skozi ODS se element vključevanja zaposlenih v delovno okolje osredotoča na celoten sklop pristopov, metod in aktivnosti za povečanje učinkovitosti in kakovosti dela, kot so: večopravnost, uporaba skupinskega – timskega dela, široka komunikacija, usposabljanje za standardizirane postopke in 5S metode.

Zagotavljanje dolgoročne uspešnosti skozi zadovoljevanje zahtev kupcev in družbe predstavlja temeljno usmeritev proizvodnega sistema. Uspešno udejanjanje vsebine PROSIS pa zahteva vključevanje vseh zaposlenih v podjetju, ki z ustvarjanjem in sodelovanjem pri nenehnem izboljševanju proizvodno-tehničnih procesov in posledično proizvodov in storitev, kakor tudi kulture in vrednot podjetja, skupini omogočajo, da le ta na trg prinaša proizvode z vedno večjo kakovostjo.

3.2. Osnovne delovne skupine – ODS

Osnovne delovne skupine (ODS) so majhne, lokacijsko bližnje skupine zaposlenih, ki delijo določene delovne aktivnosti in aktivnosti nenehnih izboljšav usmerjajo v

doseganje skupnih ciljev. ODS vsebinsko nadgrajujejo obstoječe delovne enote (ODE) v smislu večjega vključevanja vseh zaposlenih in lažjega udejanjenja načel proizvodnega sistema Iskra – PROPIS. Glavne dejavnosti in odgovornosti ODS so:

- vpeljava najboljših delovnih metod in njihovo dokumentiranje v obliki standardiziranih postopkov,
- nenehno izboljševanje z namenom podpore kupcu in doseganja poslovnih ciljev,
- usposabljanje za večopravnost in prepoznavanje vseh vrst zapravljanj,
- popolna vključenost v uporabo in izboljševanje formalnega sistema priznanj.

Ker ODS pokrivajo celoten proizvodni program, predstavljajo osnovo tako imenovane proizvodno organizacijske strukture, ki podpira udejanjenje celotnega proizvodnega sistema Iskra na najnižjem organizacijskem nivoju.

3.3 Razlogi za uvajanje ODS

Namen ODS je doseči večje vključevanje ljudi z vzpostavitvijo takega delovnega okolja in proizvodne organizacijske strukture, ki podpira skupno delo zaposlenih za reševanje problemov in obvladovanje sprememb na delu procesa, ki ga izvajajo. Člani ODS in njihovi vodje so ob aktivni podpori svetovalcev pooblaščen za odločanje v večini rutinskih del, razvijanje in podpiranje rutinskega dela ter uvajanje nenehnih izboljšav z namenom, da se poveča zadovoljstvo kupca / odjemalca. Rezultat je kreativno okolje, v katerem lahko vsak zaposleni prispeva in se v njem odlikuje. V okviru PROSIS pod pojmom odjemalec razumemo vsakega posameznika, linijo, obrat pa tudi zunanjega kupca, ki se nahaja v naslednji fazi izdelave oziroma verige vrednosti. Za uspešno uvajanje in delovanje ODS ter proizvodne organizacijske strukture je potrebno nenehno strmeti k uvajanju in vzdrževanju ustreznega podpornega okolja. To se izraža v sledečih aktivnostih:

- zagotavljanje podpore vsem članom ODS,
- organizacijska struktura kot tudi vloge in odgovornosti podpirajo učinkovito udejanjanje ODS in PROPIS,

- usklajevanje ciljev organizacije in ODS,
- utrjevanje prepoznavanj vseh vrst zapravljanj in nenehne izboljšave kot temeljni načeli, ki ju upoštevajo vsi zaposleni,
- izobraževanje konkurenčnega položaja na trgu z izboljšanjem kakovosti in zniževanjem stroškov.

3.4 Vloge in naloge v ODS

Vloge in naloge posameznih nosilcev ODS, ki na nivoju celotnega programa tvorijo osnovno proizvodne organizacijske strukture, so podrobneje opisane v nadaljevanju. Njihova uvedba dopolnjuje obstoječe opise del in nalog, ki so določeni s sistemizacijo delovnih mest in ostalimi akti družbe, in sicer s poudarki na tistih aktivnostih, ki spodbujajo skupinsko delo, večje vključevanje vseh zaposlenih ter udejanjanje načel vitke proizvodnje in PROPIS. ODS sestavljajo:

- člani ODS – delavec, operater, mojster ter ostali po potrebi,
- vodja ODS – preddelavec, urejevalec,
- svetovalec ODS – vodja ODE (lahko pokriva več ODS),
- svetovalec ODS za proces in PROSIS – tehnolog ali projektant tehnologije (pokriva več ODS),
- vodja programa (lahko pokriva več ODS).

Podporne funkcije, ki podpirajo delovanje ODS oz. njihove člane za nemoteno in učinkovitejše delovanje, so vzdrževanje, služba kakovosti, proizvodna logistika in ostale skupne službe.

3.4.1 Člani ODS

Člani ODS s skupnim reševanjem problemov in nenehnim izboljševanjem ustvarjajo in kupcem / odjemalcem dobavljajo izdelke najvišje kakovosti z najnižjimi stroški.

Član:

- je usposobljen za izvajanje vseh operacij znotraj ODS,
- pozna, razume in upošteva vsa navodila za varno in zdravo delo,
- pozna odstopanja v procesu dela ter nekovosti in takoj ustrezno ukrepa,
- izvaja delo v skladu s standardiziranimi postopki,
- izvaja meritve in ostale operacije kontrole kakovosti v skladu s dokumentacijo,
- vzdržuje čistočo in urejenost delovnega mesta glede na veljavne standarde,
- pozna pomen in spremlja operativne kazalnike za ODS in program.

3.4.2 Vodja ODS

Vodja ODS vodi skupino pri doseganju njenih operativnih ciljev z izvajanjem nadzora in preventivnim ukrepanjem za preprečitev nastanka nekovostnih izdelkov. Vodja je odgovoren za učinkovito rabo vseh virov, ki so pod njegovim nadzorom, s poudarkom na izvajanju dogovorjenihboljšav proizvodnih metod in postopkov.

Vodja ODS:

- usposablja člane ODS za izvajanje dela v skladu s standardiziranimi postopki in ostalimi navodili,
- nenehno preverja izdelke in delovno opremo z namenom zagotavljanja standardov kakovosti, varnosti in zdravja pri delu, vzdrževanja.....,
- sproži takojšnje reševanje problema v primeru odstopanj od zahtevanega poteka dela in zagotovi, da so vsi določeni ukrepi skomunicirani in upoštevani,
- pomaga svetovalcem pri razvoju, vzdrževanju in nenehnem izboljševanju standardiziranih metod in postopkov.

3.4.3 Svetovalec ODS

Svetovalec usmerja ODS pri doseganju ciljev, procesu nenehnih izboljšav in pri razvoju ljudi, ter spodbujanja zavzeto vključevanje ljudi v načrtovane spremembe.

Svetovalec ODS:

- nenehno presoja učinkovitost uporabe standardiziranih postopkov in ostalih navodil s strani članov ODS,
- zagotavlja, da se vodja ODS takoj odziva na odstopanja ter nudi njemu in članom ODS pomoč pri ugotavljanju vzrokov in določanju ukrepov za odpravo nepravilnosti in preprečitvi ponovitve,
- izdelava delovne načrte za izboljšanje proizvodnega sistema v smislu povečanja produktivnosti, kakovosti in zmanjševanja stroškov,
- nenehno presoja in načrtuje izboljšave znanja in sposobnosti (dvig kompetentnosti) vodij in članov ODS s posebnim poudarkom na standardiziranih postopkih in učinkovitem timskem / skupinskem delu,
- organizira, koordinira in vodi načrtovane spremembe in z zagotavljanjem / izvajanjem učinkovitega komuniciranja zagotavlja vključenost in zavzetost vseh članov ODS za zmanjšanje vseh vrst zapravljanj.

3.4.4 Svetovalec ODS za proces in PROSIS

Svetovalec za ODS za proces in PROSIS je strokovnjak na svojem proizvodno-tehničnem področju. Na osnovi lastnega znanja in izkušenj, poznavanju opreme in procesov ter vsebine PROSIS aktivno podpira delo ODS, nudi vso potrebno strokovno-tehnično pomoč ter skrbi za učinkovito povratno zvezo glede dosežene učinkovitosti procesov ter dosežene stopnje strokovnega znanja in usposobljenosti članov ODS.

Svetovalec ODS za proces in prosis:

- nenehno presoja dosežene stopnje toka vrednosti in tehnologije ter skrbi, da so načrtovani ukrepi in aktivnosti zmanjševanja stroškov izvedeni,
- presoja izdelovalni proces glede na dogovorjene kazalnike, kot so na primer:
 - ◆ kakovost (kakovost prvič – FTQ, reklamacije in pritožbe kupcev.....),
 - ◆ stroški (izdelani stroški, ppm,....),
 - ◆ produktivnost (OEE, produktivnost na zaposlenega,..)
 - ◆ sistem (varnost in zdravje pri delu, PROSIS...)
- nudi strokovno pomoč članom ODS pri reševanju problemov in prepoznavanju priložnosti za izboljšave.

3.4.5 Vodja programa

Vodja programa skrbi za ustvarjanje in vzdrževanje podpornega okolja, ki članom ODS, njihovim vodjem in svetovalcem omogoča uspešno delo v okviru dogovorjenih standardov, določenih s proizvodnim sistemom Iskra – PROSIS in ostalimi dokumenti.

Vodja programa:

- nenehno presoja uspešnost in učinkovitost celotnega programa na osnovi vzdrževanja standardov nadzora kakovosti, varnosti, spremljanja in nadzora proizvodnje, standardiziranih postopkov ter postopkov in aktivnosti usposabljanja in razvoja vseh zaposlenih,
- organizira, koordinira in vodi udejanjanje nenehnih izboljšav usmerjenih v reševanje problemov in izobraževanje kadrovske zadeve, ki izvirajo iz zahtev in standardov proizvodnega sistema Iskra – PROSIS in ODS,

- uporablja ustrezna orodja in merila za presojo, katerih namen je zagotoviti, da se varnostni, zdravstveni in motivacijski vidiki članov ODS nenehno spremljajo in da se izvajajo ukrepi za vzdrževanje zelenih trendov,
- določa cilje in vodi aktivnosti usmerjene v zmanjševanje stroškov in odpravljanje vseh vrst zapravljanj ter zagotavlja ustrezen prenos znanja in sposobnosti vseh članov ODS.

3.5 Nabor kazalnikov in ciljev za ODS

Namen nabora t.i. kazalnikov uspešnosti in učinkovitosti ODS je spodbujanje takega ravnanja oz. obnašanja pri zaposlenih, ki je usmerjeno k doseganju predvidene vloge ciljev ODS ter posledično tudi ciljev celotne organizacijske enote, seveda ob hkratnem spoštovanju skupnih vrednot in prepričanj. Objektivnost, splošnost veljave in vključenost vseh zaposlenih pri določanju ciljev za omenjene kazalnike predstavlja osnovo za priznavanje dela, kar posredno prispeva tudi k krepitvi dejanj, ki so v skladu z filozofijo in principi PROPIS.

Z izbranim naborom kazalnikov:

- krepimo zavzetost vseh zaposlenih za doseganje ciljev, ki so skupno določeni in usklajeni med ODS in vodstvom programa oz. enote,
- povečujemo vpliv vseh zaposlenih na postavljene cilje in spremljanje rezultatov njihovega dela,
- povečujemo objektivnost priznavanja dela na osnovi objektivnih kazalnikov oz. meril,
- zagotavljamo večji poudarek skupinskega priznavanja dela.

Osnovna pravila izbire kazalnikov so:

- razumljivost; vsak zaposleni mora razumeti, kaj kazalnik pomeni, kako se določa njegova vrednost ter predvsem, kakšen vpliv ima sam in njegova ODS na doseganje njegove ciljne vrednosti,

- objektivnost; prednost naj imajo kazalniki, katerim lahko določimo natančno številčno vrednost ter kazalniki, ki izhajajo neposredno iz poročil, preglednic, statistik enote (npr. produktivnost),
- predstavljajo naj izziv, a so obenem dosegljivi; ciljna vrednost kazalnika mora biti tako postavljena, da spodbuja željo po premagovanju razkoraka med trenutnim in bodočim zelenim stanjem, obenem pa morajo zaposleni čutiti, da je cilj seveda ob potrebnem naporu tudi dosegljiv,
- pri določanju ciljev sodelujejo vsi zaposleni; zaposleni sodelujejo pri določanju ciljev za svojo ODS skupaj z vodjo, ki cilje nato uskladi skupaj s svetovalcem ODS in vodjem programa. Slednji mora zagotoviti, da so cilji ODS usklajeni tudi s cilji enote/programa in časovno omejeni.

Njihovo število naj ne presega 5 kazalnikov.

3.5.1 Vrste ciljev in priznavanja dela ODS

1. Relativni: nanašajo se na izboljšave rezultatov oz. napredek določene ODS

2. Absolutni: pomenijo primerjavo rezultatov med več ODS (v okviru določene linije, celotnega programa ali SPE) in predstavljajo najboljše dosežene prakse v organizacijski enoti.

Obe vrsti ciljev sta lahko:

- kratkoročni: frekvenca merjenja in/ali nagrajevanja je mesečna,
- dolgoročni: frekvenca merjenja in/ali nagrajevanja je kvartarna polletna ali letna.

Pri priznavanju dela ODS se praviloma upošteva doseganje tako relativnih kot tudi absolutnih ciljev. Doseganje relativnih ciljev je podlaga za nagrajevanje uspešnosti sodelovanja in nenehnega izboljševanja, ki je ena najpomembnejših oz. temeljnih nalog ODS. Člani ODS skupaj z vodjo določijo ciljne vrednosti izbranih kazalnikov (praviloma jih je več), ki jih bodo s svojim delom in v okviru aktivnosti procesa, katerega izvajajo, poskušali doseči. Tudi če je kazalnikov več in posledično tudi več

ciljev, se vrednost cilja praviloma določa za vsak kazalnik posebej. To pomeni tudi ločeno ugotavljanje in nagrajevanje njihovega doseganja. Če je le mogoče, ODS poskuša doseči izboljšanje pri več kazalnikih istočasno. V nobenem primeru pa doseganje enega cilja ne sme negativno vplivati na vrednost drugih kazalnikov. Prav tako pa ne sme škodovati delu in uspehu ostalih ODS oz. drugih organizacijskih enot, programa in družbe.

Nagrajevanje ODS mora biti skladno z določili Pravidnika o nagrajevanju. Praviloma se za te namene uporablja t.i. stimulacija uspešnosti skupine, ki je sestavni del količnika uspešnosti, služi pa za upoštevanje delovne uspešnosti pri izračunu plače. Stimulacija uspešnosti skupine se obračunava samo v naslednjih treh mesecih, od meseca v katerem je dosežek realiziran. Zato mora ODS za dosego izplačevanja stimulacije v naslednjem tromesečju pravočasno določiti cilje in začeti delo na novi izboljšavi s tem, da mora biti realizirana pred zaključkom obračuna stimulacije predhodnega dosežka.

Izbrane cilje in merila s pripadajočimi formulami ali drugim načinom izračuna uspešnosti doseganja izboljšanja podpišeta direktor ali vodja organizacijske enote (praviloma programa) in vodja ODS, ki jih na primeren način objavi v skupini (oglasna deska ipd.). Za dokumentiranje ciljev ODS lahko uporabi obrazec OBR.: P94/2-Načrtovanje dosežka in obračun stimulacije uspešnosti.

3.6 Pet operativnih kazalnikov

V nadaljevanju je podrobneje obravnavanih pet kazalnikov z namenom opisa načina njihove določitve, spremljanja in vpliva na priznavanje dela ODS. To so priporočeni kazalniki, kar pomeni, da se posamezne organizacijske enote družbe lahko same odločijo, če jih bodo uporabile oziroma katere od njih. Organizacijska enota lahko izbere in določi tudi druge kazalnike, ki pa morajo biti skladni z zgoraj opisanim namenom.

Predlagani kazalniki za ODS:

- produktivnost na zaposlenega,
- kakovost prvič dobrih (beri FTQ),

- stopnja dosežene večopravnosti ODS kot celote (matrika več pravilnosti),
- nenehne izboljšave (beri inovativna dejavnost),
- urejenost delovnega okolja (beri 5S).

3.6.1 Produktivnost na zaposlenega

Kazalnik: Produktivnost/zaposlenega = Število dobrih kosov/število delavcev ODS/efekt.ure

Cilji: Povprečje za mesec mora biti za xx % večje od tistega iz predhodnega meseca (negativni trend v zadnjem mesecu, številčna vrednost ppm zmanjšana za xx % v mesecu dni).

- Če je cilj dosežen, se v naslednjem mesecu cilj poveča za 10% (relativno).
- Če cilj ni bil dosežen, ostane v naslednjem mesecu enak (relativno).
- Najboljši ODS v okviru iste linije je tudi nagrajen (absolutno).

Vir: Poročila »produktivnost – izmene za mesec«.

Pogoji: Izdelava FTQ poročil po ODS.

Vrednotenje produktivnosti po posameznih skupinah je prikazano v sliki 3

DAN	Datum	Drago					Avmed					Erik/Jadran					Gregor			
		Dobrih	Slabih	Delav.	Ef ur	%NOK	Produkt	Dobrih	Slabih	Delav.	Ef ur	%NOK	Produkt	Dobrih	Slabih	Delav.		Ef ur	%NOK	Produkt
NED	01.04.07					#DIV/0!					#####									1 60
PON	02.04.07	695	51	4	6,8	7,34%	26	769	31	4	6,8	4,03%	28	703	78	4	6,8	11,10%	26	6,8 410 Brez zast
TOR	03.04.07	787	37	4	6,8	4,70%	29	710	5	4	6,8	0,70%	26	764	33	4	6,8	4,32%	28	6,5 390 20 min
SRE	04.04.07	665	29	4	6,3	4,36%	26	737	33	4	6,8	4,48%	27	781	14	4	6,8	1,79%	29	6,3 380 30 min
ČET	05.04.07	757	10	4	6,8	1,32%	28	771	12	4	6,8	1,56%	28	792	36	4	6,8	4,55%	29	6,2 370 40 min
PET	06.04.07	818	55	4	6,8	6,72%	30	765	1	4	6,8	0,13%	28	744	42	4	6,8	5,65%	27	6,0 360 50 min
SOB	07.04.07	756	47	4	6,8	6,22%	28	281	11	4	3,8	3,91%	18						27	5,8 350 60 min
NED	08.04.07					#DIV/0!	#DIV/0!					#####	#DIV/0!						#DIV/0!	5,7 340 70 min
PON	09.04.07					#DIV/0!	#DIV/0!					#####	#DIV/0!						#DIV/0!	5,5 330 80 min
TOR	10.04.07	791		4	6,8	0,00%	29	371		3	3,8	0,00%	33	731		4	6,8	0,00%	26	5,3 320 90 min
SRE	11.04.07	621		4	6,8	0,00%	23	668		4	6,8	0,00%	25	698		4	6,8	0,00%	26	5,2 310 100 min
ČET	12.04.07					#DIV/0!	#DIV/0!					#####	#DIV/0!						#DIV/0!	5,0 300 110 min
PET	13.04.07					#DIV/0!	#DIV/0!					#####	#DIV/0!						#DIV/0!	4,8 290 120 min
SOB	14.04.07					#DIV/0!	#DIV/0!					#####	#DIV/0!						#DIV/0!	4,7 280 130 min
NED	15.04.07					#DIV/0!	#DIV/0!					#####	#DIV/0!						#DIV/0!	4,5 270 140 min
PON	16.04.07	725		5	6,8	0,00%	21	726		4	6,8	0,00%	27	781		4	6,8	0,00%	29	4,3 260 150 min
TOR	17.04.07	840		4	6,8	0,00%	24	810		4	6,8	0,00%	30	747		4	6,8	0,00%	27	4,2 250 160 min
SRE	18.04.07	710		3	6,8	0,00%	35	845		4	6,8	0,00%	31	754		4	6,8	0,00%	28	4,0 240 170 min
ČET	19.04.07	835		4	6,8	0,00%	31	771		4	6,8	0,00%	28	758		3	6,8	0,00%	37	3,8 230 180 min
PET	20.04.07					#DIV/0!	#DIV/0!					#####	#DIV/0!						#DIV/0!	3,7 220 190 min
SOB	21.04.07					#DIV/0!	#DIV/0!					#####	#DIV/0!						#DIV/0!	3,5 210 200 min
NED	22.04.07					#DIV/0!	#DIV/0!					#####	#DIV/0!						#DIV/0!	3,3 200 210 min
PON	23.04.07	812		4	6,8	0,00%	30	817		4	6,8	0,00%	30	818		4	6,8	0,00%	30	3,2 190 220 min
TOR	24.04.07	747		4	6,8	0,00%	27	777		4	6,8	0,00%	29	773		4	6,8	0,00%	28	3,0 180 230 min
SRE	25.04.07					#DIV/0!	#DIV/0!					#####	#DIV/0!						#DIV/0!	2,8 170 240 min
ČET	26.04.07	814		4	6,8	0,00%	30	805		4	6,8	0,00%	30	810		4	6,8	0,00%	30	2,7 160 250 min
PET	27.04.07					#DIV/0!	#DIV/0!					#####	#DIV/0!						#DIV/0!	2,5 150 260 min
SOB	28.04.07					#DIV/0!	#DIV/0!					#####	#DIV/0!						#DIV/0!	2,3 140 270 min
NED	29.04.07					#DIV/0!	#DIV/0!					#####	#DIV/0!						#DIV/0!	2,2 130 280 min
PON	30.04.07					#DIV/0!	#DIV/0!					#####	#DIV/0!						#DIV/0!	2,0 120 290 min
						#DIV/0!	#DIV/0!					#####	#DIV/0!						#DIV/0!	1,8 110 300 min
						#DIV/0!	#DIV/0!					#####	#DIV/0!						#DIV/0!	1,7 100 310 min
						#DIV/0!	#DIV/0!					#####	#DIV/0!						#DIV/0!	1,5 90 320 min
Povprečje							28						28						28	

Slika 3: Vrednotenje produktivnosti

Vir: Tabela produktivnosti (Interni akti 2, Iskra Avtoelektrika, d.d).

3.6.2 Kakovost prvič dobrih (ppm iz FTQ)

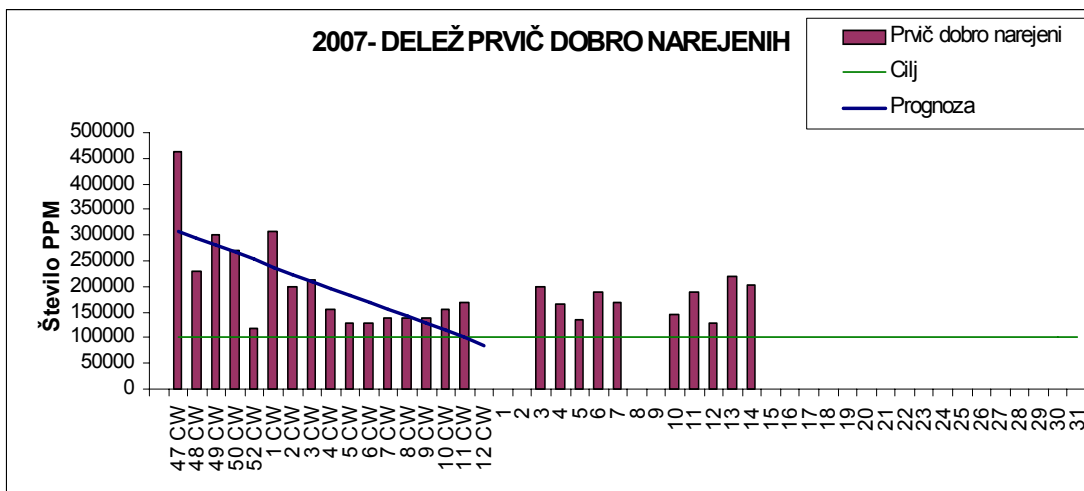
Kazalnik: Mesečni seštevek ppm za posamezen ODS.

Cilji: Seštevek vseh ppm v mesecu mora biti za xx% manjši od tistega iz predhodnega meseca (negativen trend v zadnjem mesecu, številčna vrednost ppm zmanjšana za xx% v mesecu dni):

- če je cilj dosežen, se ta v naslednjem mesecu zmanjša za 10% (relativno),
- če cilj ni bil dosežen, ostane v naslednjem mesecu enak (relativno),
- najboljši ODS v okviru iste linije je tudi nagrajen.

Vir: Poročila FTQ, frekvenca spremljanja: tedenska; odgovoren projektant kakovosti.

Primer gibanja ppm po tednih in dnevih za posamezno ODS je prikazan v sliki 4.



Slika 4: Gibanje ppm po tednih in dnevih

Vir: Gibanje ppm po tednih in dnevih (Interni akti 3, Iskra Avtoelektrika, d.d.).

3.6.3 Stopnja dosežene večopravnosti ODS

Kazalnik: Povprečna pokritost matrike (pove, kolikšen je delež članov ODS, ki obvladuje stroje v ODS, pri čemer je upoštevana stopnja usposobljenosti. 100% pokritost pomeni, da prav vsak član obvladuje vsak stroj, vendar z najvišjo stopnjo usposobljenosti).

Cilji: Vrednost kazalnika mora biti za xx% večja glede na predhodno obdobje:

- če je bil cilj dosežen, se v naslednjem obdobju cilj poveča za xx% (relativno),
- če cilj ni bil dosežen, ostane v naslednjem obdobju enak (relativno),
- najboljši v okviru iste linije je tudi nagrajen.

Vir: Matrika usposobljenosti

Nagrajujejo se stalne izboljšave posamezne ODS, priznanja pa se daje najboljšim ODS. Primer tabele z osnovnimi podatki in analizo matrike je prikazan v sliki 5.

Osnovni podatki			
Ime ODE:	ODE 4	Enota: <input type="text" value="drugo"/>	
Dodaten opis:	DELPHI		
Vodja ODE:	Roman Drufovka		
Direktor:	Edvin Sever		
Analiza matrike			
Število delavcev v ODE	43	Pokritost matrike:	Načrt
Povprečna izobrazba	3,19	navadna	39,1% brez
Povprečen plačilni razred (PR)	3,16	napredna	19,0% brez
Povprečno znanje delavcev	2,19		
Povprečno število obvladovanih strojev	6,65		
Potencial usposobljenosti	55,15		
Število strojev/operacij v ODE	17		
Povprečna izbrana zahtevnost strojev	64,35		
Povprečna zahtevnost - delavci	64,35		
Povprečna zahtevnost - tehnologi	64,35		

Zadnja izdelava matrike: 07. februar 2007, 11:01
 Izdelava načrta: v fazi izdelave

Slika 5: Tabela z osnovnimi podatki in analizo matrike

Vir: Tabela matrike (Interni akti 4, Iskra Avtoelektrika, d.d.).

3.6.4 Nenehne izboljšave

Kazalnik: Množična inovativna dejavnost (št. realiziranih iskric in predlogov izboljšav/100 zaposlenih)

Cilj: Vrednost kazalnika mora presegati vrednost cilja za SPE-MEH (cilj 07 je 50 za program MEH),

- cilj se določa v okviru letnega načrta SPE in velja za vsako posamezno ODS,
- najboljši ODS v okviru SPE je tudi nagrajen.

Vir: Poročila KAD o inovativni dejavnosti.

Predlagatelj mora biti celotna skupina. Nagrado dobi tudi vodja ODS, svetovalec za ODS, svetovalec ODS za proces in PROSIS, morda tudi vzdrževalec. V sliki 5 je prikazana tabela z številom realiziranih iskric, koristnimi predlogi in ciljem za nadaljnje obdobje.

3.6.5 Urejenost delovnega okolja – 5S

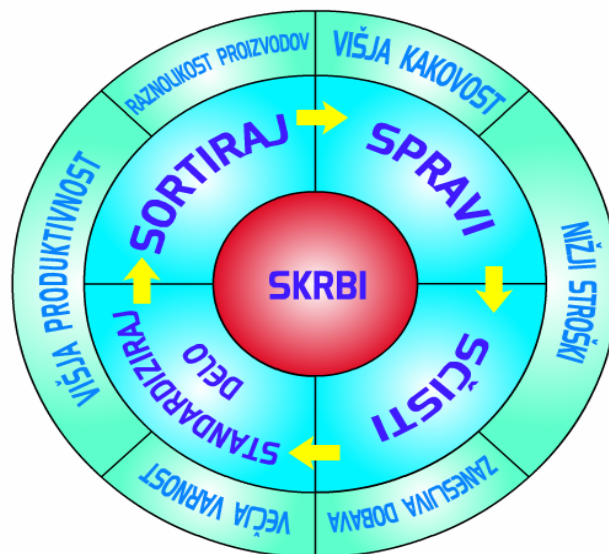
Kazalnik: Dosežena stopnja v modelu 5S (sortiraj, spravi, sčisti, standardiziraj delo in skrbi)

Cilj: Vrednost kazalnika mora dosegati dogovorjeno stopnjo modela 5S (sortiraj, spravi, sčisti, standardiziraj delo in skrbi).

- Cilj se določa za naslednji kvartal za vsako posamezno ODS.
- Najboljši ODS v okviru SPE je tudi nagrajen.

Vir: Poročila skupine za čistočo in 5S.

V sliki 6 je prikazanih 5 diskretnih stopenj modela 5S.



Slika 6: 5 diskretnih stopenj modela 5S

Vir: Metoda 5S (Interni akti 5, Iskra avtoelektrika, d.d.).

4. RAZISKAVA O VKLJUČEVANJU ZAPOSLENIH V DELOVNO OKOLJE

S pomočjo raziskave bomo poskušali ugotoviti, kako zapisana teorija ustreza dejanskemu stanju vključevanja zaposlenih v delovno okolje. Rezultati raziskave naj bi dali konkretne informacije, ki jih bo mogoče uporabiti za uspešnejše, manj stresno in nasploh boljše motiviranje zaposlenih.

4.1 Namen raziskave

Glavni namen raziskave je potrditi ali ovreči trditev, ki je podana na začetku naloge, da je uspešno vključevanje zaposlenih v delovno okolje izrednega pomena tako za organizacijo, kakor za posameznike. Z rezultati ankete smo hoteli ugotoviti, kakšno je dejansko stanje vključevanja zaposlenih v delovno okolje in na podlagi teh predlagati izboljšave.

4.2 Metode in opis vzorca

Raziskava je bila izvedena z anketo. Pred sestavljanjem vprašalnika smo uporabili literaturo s področja komuniciranja, timskega dela, inoviranja in ravnanja z ljudmi pri delu. Pri sestavljanju vprašalnika smo se osredotočili predvsem na dejavnike, ki neposredno vplivajo na vključevanje zaposlenih v delovno okolje.

V SPE Mehatronika je skupaj zaposlenih 93 delavcev, ki sestavljajo ODS. Vsi so imeli možnost, da bi sodelovali v anketi, vendar je bilo vrnjenih le 65 anket, kar znaša 70% vseh zaposlenih.

4.3 Rezultati ankete

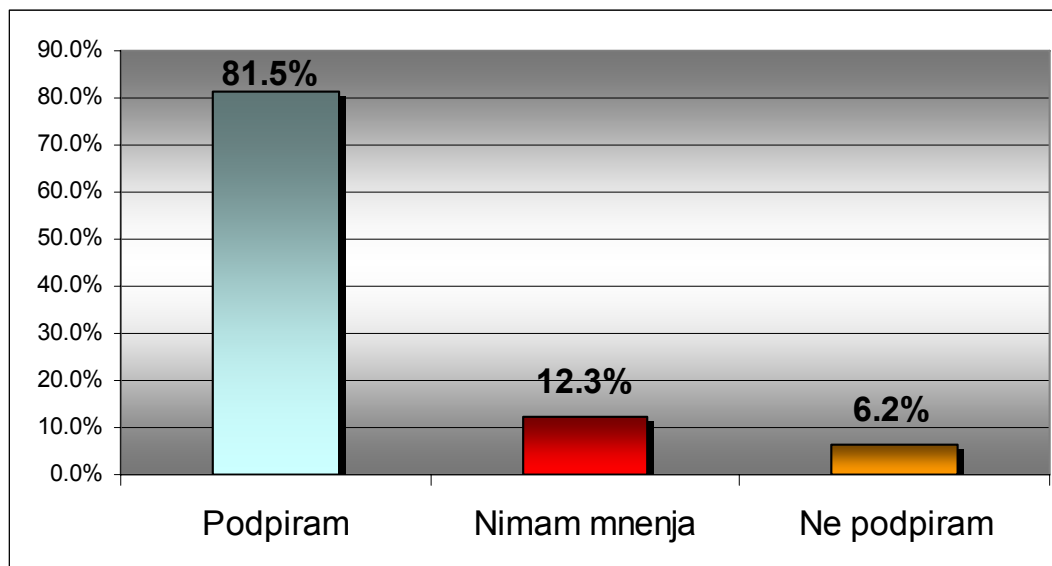
Obdelava in analiza podatkov sta razdeljeni na podpoglavja, ki sledijo vprašalniku. Anketa z vprašanji je zajeta v prilogi. Zaradi boljše preglednosti so rezultati posameznih vprašanj in del analize podani skupaj, skupna analiza in predlogi pa v nadaljevanju.

4.3.1 Uvajanje ODS v SPE MEH

Namen uvajanja ODS je doseči večje vključevanje zaposlenih v delovno okolje. Rezultat tega je kreativno okolje, v katerem lahko vsak zaposleni prispeva in se

odlikuje. Člani ODS so ob podpori vodstva pooblašteni za odločanje v večini rutinskih del, razvijanje in podpiranje rutinskega dela ter uvajanje nenehnih izboljšav in doseganje skupnih ciljev.

Zato smo najprej želeli poiskati odgovor na vprašanje, ali zaposleni podpirajo uvajanje in razvoj ODS v njihovi poslovni enoti. Kot je razvidno iz slike 7, velika večina, 81,5%, podpira uvajanje ODS. Iz tega lahko sklepamo, da zaposleni želijo sodelovati in ustvarjati skupaj kot tim z namenom doseči tako skupne cilje, kot cilje posameznikov. 12,3% anketirancev glede uvajanja ni imelo mnenja, 6,2% pa uvajanje ODS ne podpira.

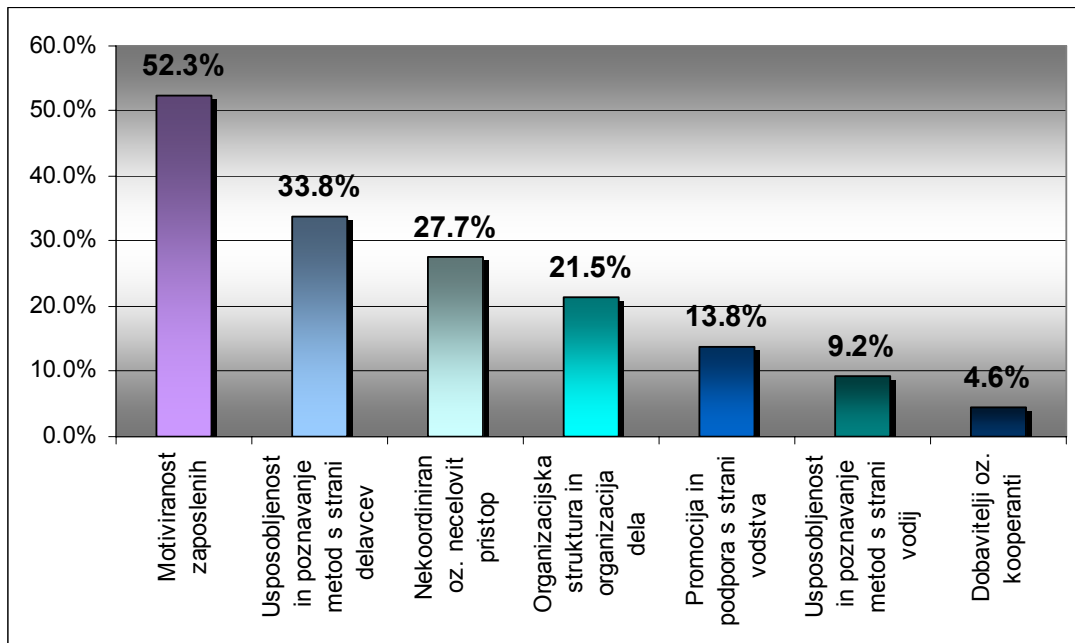


Slika 7: Podpora uvajanja ODS

4.3.2 Ovire pri uvajanju ODS v SPE MEHATRONIKA

Dejstvo je, da so motivacijski dejavniki ključnega pomena za učinkovito delo zaposlenih. V splošnem ločimo materialne (finančne) in nematerialne dejavnike. Konkretno stanje v organizaciji določa, katero vrsto dejavnikov bo vodja najuspešneje uporabil. Prav vodja pa je tisti, ki mora poznati razlike in potrebe posameznikov, ko jim dodeli delo, ki je najbolj primerno njihovim potrebam. Vsako postavljanje ciljev je brezpredmetno, če zaposleni o njih niso dovolj obveščeni in jih ne razumejo. Zaposleni morajo imeti jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu in razumeti morajo svoj položaj v organizaciji. V podjetju je vodja tisti, ki s svojim zgledom vzbuja pozitiven odnos do dela in spodbuja zaposlene k večji

odgovornosti za svoje delo. Pri tretjem vprašanju smo hoteli dobiti odgovor na vprašanje, katere so največje ovire pri uvajanju ODS. Ovire pri uvajanju ODS v SPE MEH so prikazane v sliki 8.



Slika 8: Največje ovire pri uvajanju ODS v SPE MEH.

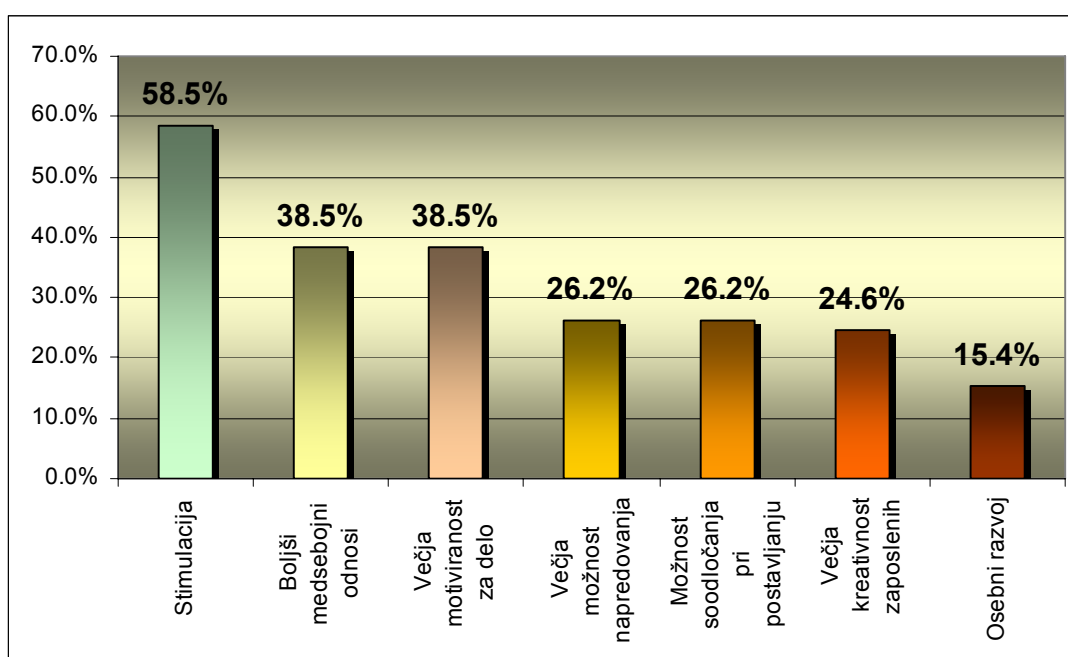
Anketiranci so ugotovili, da je nemotiviranost zaposlenih največja ovira pri uvajanju ODS, saj je ta odgovor ocenilo kot največjo oviro 34 zaposlenih, kar je 52,3% vseh anketirancev. Iz tega lahko sklepamo, da morajo vodje poznati svoje podrejene do te mere, da vedo kakšni so njihovi cilji in da ob pravem času izberejo pravo motivacijsko sredstvo. Zaposlene je potrebno motivirati sprotno in iskreno. Bolj kot so zaposleni motivirani, bolj se potrudijo in večji napor bo pripeljal do večje uspešnosti in večjega zadovoljstva, ki še bolj okrepi motivacijo.

Usposobljenost in poznavanje metod s strani delavcev je po mnenju anketirancev druga največja ovira, ki vpliva na uspešnost uvajanja ODS saj se je za ta odgovor kot oviro odločilo 33,8% anketirancev. Rezultat kaže, da je potrebno izobraževati zaposlene, da bodo razumeli, kaj se z uvedbo ODS od njih pričakuje, in kakšne koristi lahko imajo pri tem. Sam pristop pri uvajanju ODS pa bodo morali predvsem vodje področij izboljšati, saj 27,7% anketirancev meni, da ni dovolj dober, zato je nujno potrebno izobraževanje zaposlenih po posameznih področjih (tehnologija, kakovost, sistem nagrajevanja, 5S metoda, inovativnost). 21,5% anketirancev meni, da je

organizacija dela slaba, mislim pa, da se bo z izobraževanjem tako delavcev kot njihovih vodij, mnenje izboljšalo. Slabo promocijo in podporo s strani vodstva vidi 13,8% anketirancev, kar nas zelo preseneča, saj je ravno vodstvo tisto, ki podpira uvedbo ODS. Zelo spodbudno pa je dejstvo, da le 9,2% anketirancev dvomi v usposobljenost svojih vodij. Najmanjšo oviro pa predstavljajo zunanji dobavitelji oz. kooperanti, in sicer 4,6%.

4.3.3 Koristi, ki jih lahko imajo zaposleni z uvedbo ODS

Koristi, ki jih lahko imajo zaposleni z uvedbo ODS, so za različne posameznike različne, zato pri posameznikih prihaja do manjših odstopanj. Pri tretjem vprašanju je bilo ponujenih sedem različnih koristi, med katerimi so lahko izbirali. Koristi, ki jih lahko imajo zaposleni z uvedbo ODS, so prikazani v sliki 9.



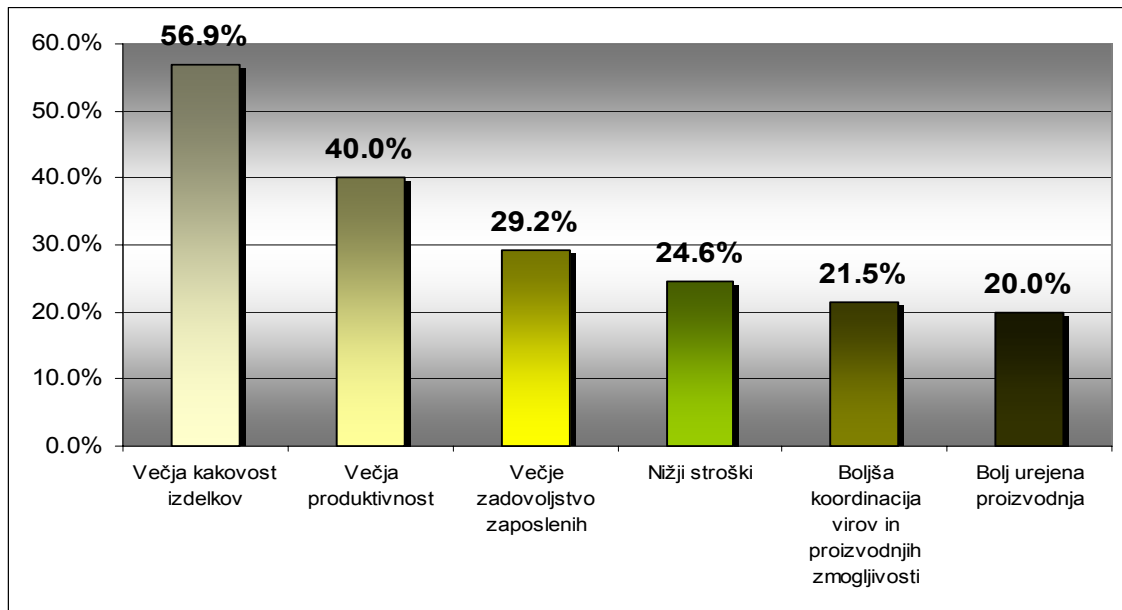
Slika 9: Koristi, ki jih imajo zaposleni z uvedbo ODS.

Materialna motivacija ne deluje na vse strukture delavcev enako. Tisti, ki imajo nižje plače in je njihova socialna varnost ogrožena, so bolj občutljivi na materialno motivacijo, kot pa delavci, ki zaslužijo več in njihova eksistenca ni ogrožena. Ker velika večina anketirancev opravlja rutinska dela in njihovi osebni dohodki niso visoki, ne preseneča dejstvo, da kar 58,5% anketirancev vidi največjo korist skozi stimulacijo. Da so dobri medsebojni odnosi zelo pomembni za zadovoljitev interesov

meni 25 zaposlenih ali 38,5% vseh anketirancev, enako število ali 38,5% pa jih je mnenja, da so motivacijski dejavniki ključnega pomena za učinkovito delo zaposlenih. Med večjo korist bi lahko uvrstili tudi možnost napredovanja, saj je tako mnenje imelo 26,2% anketiranih. Pri vprašanju, kakšno korist vidijo v možnosti soodločanja pri postavljanju ciljev, je 26,2% vprašanih odgovorilo zelo pozitivno, zaradi česar lahko sklepam, da se cilji posameznikov poistovetijo s cilji organizacije. To pa lahko neposredno vpliva na boljše medsebojne odnose. Nekoliko manjši odstotek, 24,6% pa vidi koristi tudi v večji kreativnosti zaposlenih. Najmanj 15,4% pa jih meni, da bi z uvedbo ODS lahko dosegli večji osebni razvoj.

4.3.4 Koristi, ki jih ima organizacija z uvedbo ODS

Da lahko dosegamo visoko kakovost izdelkov, moramo imeti na voljo ustrezne vire za izboljševanje procesov, ki vplivajo na doseganje ciljev. Stalno moramo izvajati nadzore, meritve in izboljševanja ter tako zagotavljati stabilnost v procesu. Vodstvo mora zagotoviti, da se osebje zaveda pomena in pomembnosti svojih aktivnosti za kakovost proizvoda in ve, kako lahko prispeva k doseganju ciljev kakovosti. K dvigovanju zavedanja pa najbolj pripomorejo učinkoviti dejavniki motiviranja in dobro notranje komuniciranje. Nujno pa je potrebno strmeti k dvigovanju usposobljenosti, ki temelji na izobrazbi, veščinah in izkušnjah, ki jih pridobimo z ustreznim strokovnim izpopolnjevanjem. Dejstvo je, da kakovost vpliva na produktivnost, nižje stroške in urejeno proizvodnjo, vse to pa vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in v končni fazi na uspešnost organizacije. Koristi, ki jih ima organizacija z uvedbo ODS, so prikazane v sliki 10.



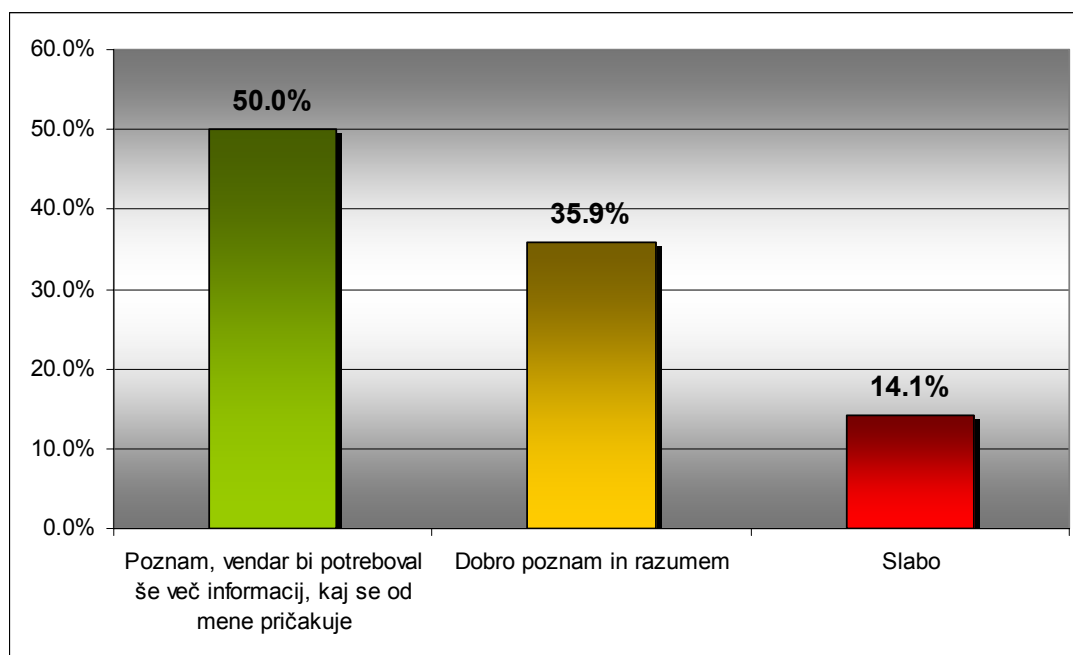
Slika 10: Koristi, ki jih ima organizacija z uvedbo ODS

Dejstvo je, da se v organizacijah, ki želijo priti na svoji poti kakovosti na višji nivo, sistematično širi znanje in zavest o kakovosti, saj se je kar 56,9% vprašanih odločilo, da je z uvedbo ODS kakovost največja korist, ki jo lahko pridobi organizacija. Večja kakovost ima za posledico večjo produktivnost, saj tako meni 26 vprašanih ali 40% vseh anketirancev. 29,2% anketirancev je na tretje mesto postavilo večje zadovoljstvo zaposlenih, kar pa mislim, da je posledica boljše motivacije zaposlenih, ki prispeva k večji produktivnosti in boljši kakovosti izdelkov. Z boljšo kakovostjo, večjo produktivnostjo in večjim zadovoljstvom zaposlenih se nadvomno doseže nižje stroške, saj se je za tak odgovor odločilo 24,6% anketirancev. Kot zadnje pa 21,5% vprašanih vidi korist v boljši koordinaciji virov in proizvodnih zmogljivosti, 20% pa v bolj urejeni proizvodnji.

4.3.5 Vloga posameznika in vloga ostalih članov ODS

Za skupino so bistveni medsebojni odnosi, ki zagotavljajo stike in komunikacijo med člani. Če so odnosi med zaposlenimi neformalni, bo tudi komunikacija neformalna in obratno. Za uspešno delovanje skupine je nujno, da posamezniki poznajo svoje vloge in osnovni cilj skupine. Pomembno je, da vodja vnaprej seznanj svojo podrejenih s cilji, nalogami in kriteriji, ki se od njih pričakujejo. Točen in sproten prenos informacij pripomore k hitrejšemu in bolj kakovostnemu reševanju

problemov, večji predanosti nalog, prenosu izkušenj, večji preglednosti in k manjši napetosti med zaposlenimi. Poleg poznavanja vlog posameznikov so pomembni tudi cilji, ki pa morajo biti postavljeni tako, da jih posamezniki in skupina lahko rezumejo in dosegajo. Slika 11 prikazuje, kako dobro posamezniki in ostali njeni člani poznajo svoje vloge v ODS.



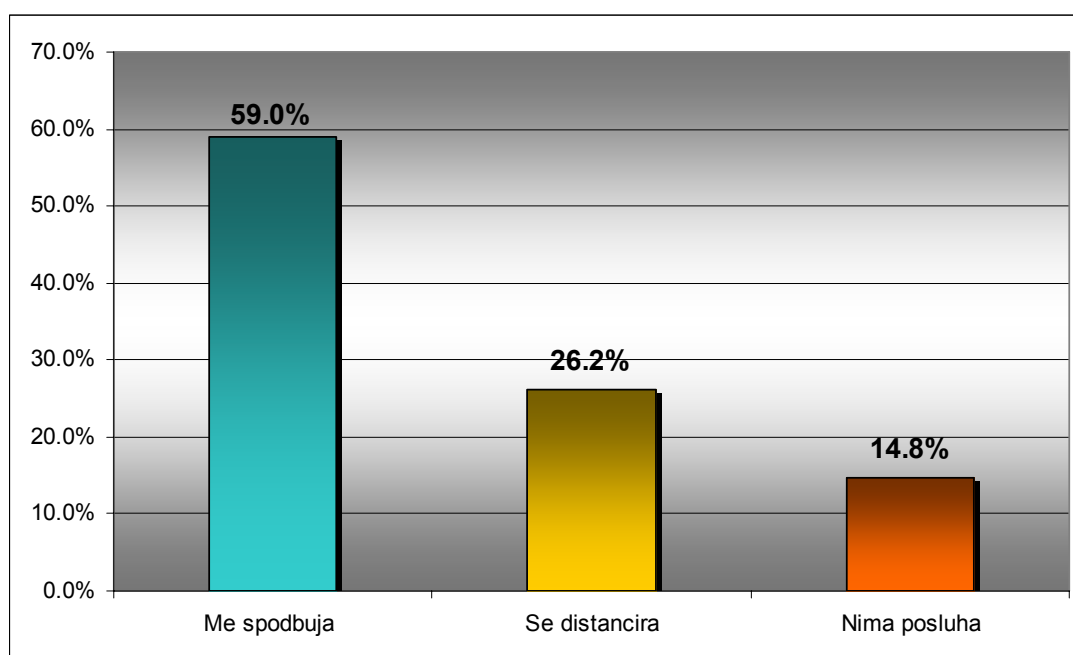
Slika 11: Poznavanje vloge posameznikov in ostalih članov v ODS.

Polovica anketirancev meni, da poznajo svojo vlogo in vlogo ostalih članov ODS, vendar bi potrebovali več informacij, kaj se od njih pričakuje. To kaže na pomanjkljivost pri osebnih stikih med nadrejenimi in zaposlenimi v smislu dajanja navodil, informacij ter neposredne kontrole izvajanja del in nalog. Zelo spodbudno pa je, da že na samem začetku uvajanja ODS, 35,9% vprašanih dobro pozna in razume svojo vlogo in vlogo ostalih članov ODS. Za ostalih 14,1% anketirancev, ki svojo vlogo slabo razumejo ali pa jo sploh ne razumejo, pa bi si moralo vodstvo skupaj z zaposlenimi vzeti več časa in poiskati vzroke za tako stanje v skupini.

4.3.6 Odnos vodje skupine do izboljšav delovnih procesov, ki jih prispevajo njeni člani.

Miselnost in usmerjenost v stalne izboljšave ponuja možnost nenehnega spreminjanja v okolju, ki pomeni izboljšanje izdelkov, procesov in samega okolja, ki jih podpirajo

vsi zaposleni od managerjev do delavcev. V skladu s to usmeritvijo naj bi vsak posameznik vsako aktivnost v življenju stalno izboljševal. Tudi cilj podjetja je nenehno izboljševanje, saj pomeni kulturo v podjetju. Ker ODS deluje kot tim, v katerem se rojevajo razne zamisli, ki lahko veliko vplivajo k izboljšanju samega procesa in kakovosti izdelkov, smo v tem vprašanju hoteli izvedeti, kakšen odnos ima vodja skupine do prispevanih izboljšav s strani njenih članov. Odnos vodje do prispevanih izboljšav s strani članov skupine je prikazan v sliki 12.

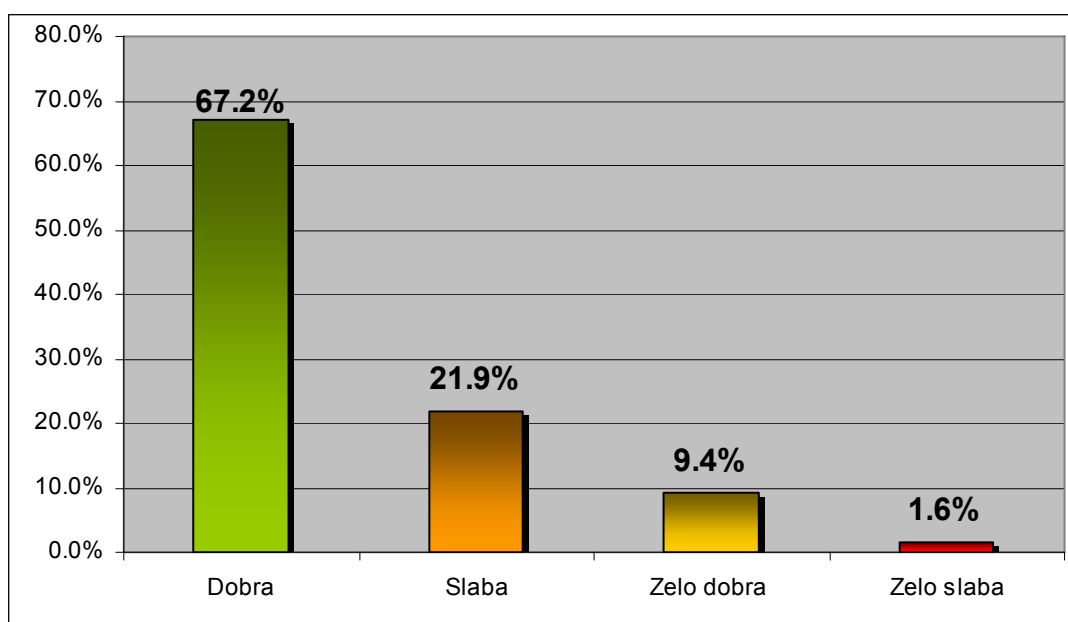


Slika 12: Odnos vodje skupine do izboljšav, ki jih prispevajo njeni člani.

Več kot polovica, kar 59% vprašanih, je odgovorilo, da jih vodja spodbuja. To pomeni, da so njihovi predlogi zaželeni. Z odgovorom, da se vodja distancira glede njihovih predlogov, se je strinjalo 26,2% anketirancev. Na tak odgovor vpliva lahko več dejavnikov, tako s strani vodij, ki so lahko pristranski do članov ali njihovih predlogov, kot tudi delavcev, ki niso dovolj informirani, ali pa ne poznajo zastavljenih ciljev skupine. Da vodja nima posluha meni 14,8% vprašanih. Mislimo, da gre pri teh članih skupine za nemotiviranost in vidijo svoje cilje nekje drugje. Vodstvo mora v tem primeru poiskati način, kako motivirati te ljudi ali pa jih prerazporediti na njim bolj ustrezna delovna mesta, saj lahko v nasprotnem primeru to vpliva na poslabšanje medsebojnih odnosov v skupini.

4.3.7 Komunikacija med vodjo in člani skupine

Namen komunikacije v organizaciji je doseganje ciljev posameznika, skupine in organizacije, zato je komuniciranje med vodstvom in zaposlenimi izredno pomembno. Če so zaposleni pravočasno obveščeni o delu, načrtovanju in problemih podjetja, so tudi lažje vodljivi, zato je pomembno, da nadrejeni posredujejo informacije v pravem trenutku. Vodje se morajo zavedati, da naloga internega komuniciranja ni zgolj informirati, ampak tudi motivirati, vzgajati in navduševati zaposlene, da bodo delali še boljše in kvalitetnejše. Slika 13 prikazuje, kako so delavci ocenili komunikacijo med njimi in vodjo.

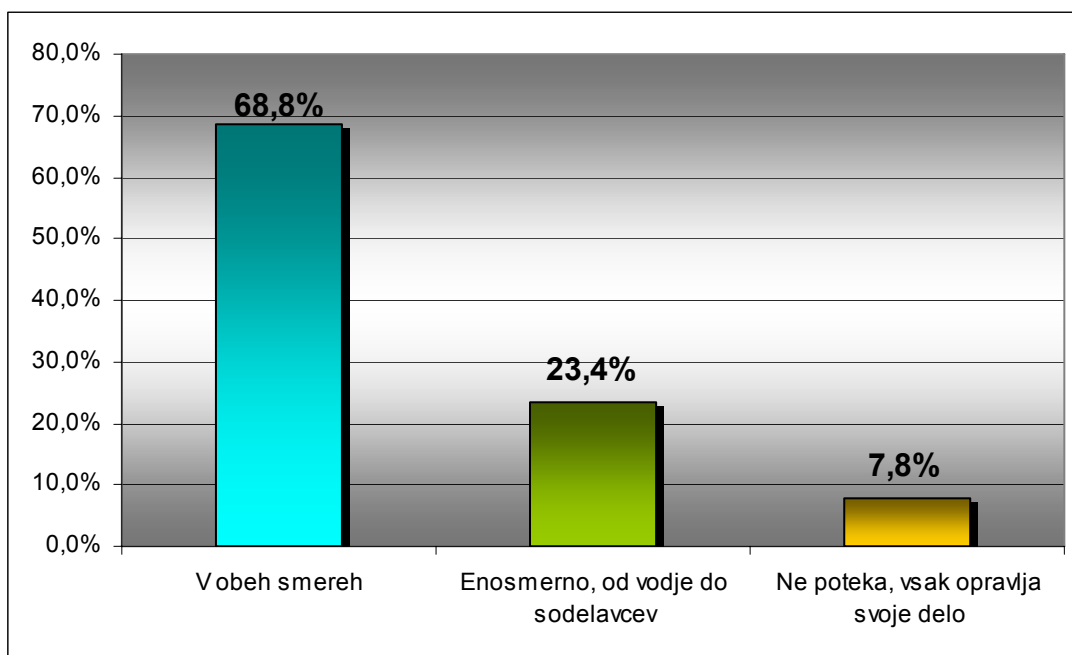


Slika 13: Kakšna je komunikacija med vodjo in delavci.

Da je komunikacija med vodjo in delavci dobra, meni 67,2% anketirancev, kar je zelo pozitivno. Preseneča pa dejstvo, da 21,9% vprašanih trdi, da je komunikacija med vodjo in njimi slaba. To dokazuje, da prihaja do razhajanj med vodstvom in zaposlenimi. Iz tega lahko sklepamo, da nadrejeni ne obveščajo dovolj tekoče in dosledno svojih zaposlenih o dogajanjih v podjetju in da sprotno ne rešujejo problemov, zaradi česar nimajo zaupanja pri zaposlenih. 1,5% pa jih celo meni, da je komunikacija med njimi zelo slaba. Vodje morajo vedeti, s čim so zaposleni zadovoljni in kaj bi radi spremenili.

4.3.8 Kako poteka komunikacija med zaposlenimi in vodjo vaše delovne skupine

Kadar je komunikacija odprta pomeni, da poteka v vse smeri, navzgor, navzdol in med zaposlenimi. Tako lahko zaposleni brez strahu sprašujejo in predlagajo nove rešitve ali pa priznavajo napake, dvome ali nestrinjanja. Ker si zaposleni najbolj želijo povratne informacije, ki je za medsebojno razumevanje izrednega pomena, smo v tem vprašanju hoteli izvedeti, kako poteka komunikacija med zaposlenimi in njihovim vodjem, kar prikazuje slika 14.



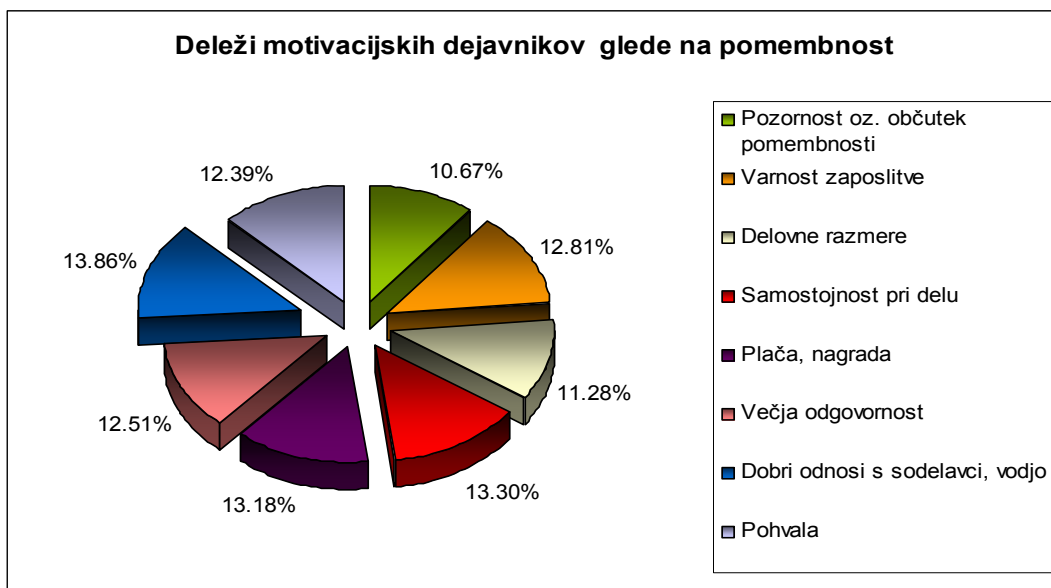
Slika 14: Potek komunikacije med vodjo in člani skupine

Večina anketiranih je s komunikacijo med njimi in njihovim vodjo zadovoljna, saj jih 68,8% meni, da komunikacija poteka v obeh smereh. To pomeni, da imajo zaposleni dovolj informacij in da dobro sodelujejo v skupini. 24,6% anketirancev pa je nezadovoljnih s povratno informacijo s strani nadrejenih, ker meni, da komunikacija poteka enosmerno, od vodje do delavcev. Tak način komuniciranja slabša medsebojne odnose in zaupanje zaposlenih. Vodja mora dajati pobude za aktivno sodelovanje in spodbujati vse tokove komunikacije, predvsem pa tistega od zaposlenih navzgor. Negativno pa lahko vplivajo na skupino delavci, ki menijo, da komunikacija v skupini sploh ne poteka, saj je tako odgovorilo 7,8% vprašanih. V tem primeru je naloga vodij, da poiščejo vzroke za tako stanje, saj si zaposleni od njih

najbolj želijo osebne povratne informacije, kar je za dobre odnose in večje zaupanje med zaposlenimi velikega pomena.

4.3.9 Razvrstitev motivacijskih dejavnikov glede na pomembnost

Motivacija je zelo pomemben dejavnik učinkovitega dela posameznika v podjetju. Cilji, ki jih imajo posamezniki, predstavljajo njihove interese, ki temeljijo na njihovih potrebah ali izhajajo iz njih. Da pa zaposleni dosežajo zastavljene cilje, morajo biti pravilno motivirani. Neposredni vodja je tisti, ki posameznike najbolj pozna in ve, kako jih najbolj motivirati. Različni motivacijski dejavniki različno motivirajo zaposlene, vendar se nekateri med seboj pogojujejo. Z vprašanjem, kako zaposleni razvrščajo motivacijske dejavnike glede na pomembnost, smo hoteli izvedeti, kateri so tisti dejavniki, ki zaposlene najbolj motivirajo. Deleži motivacijskih dejavnikov glede na pomembnost so prikazani v sliki 15.



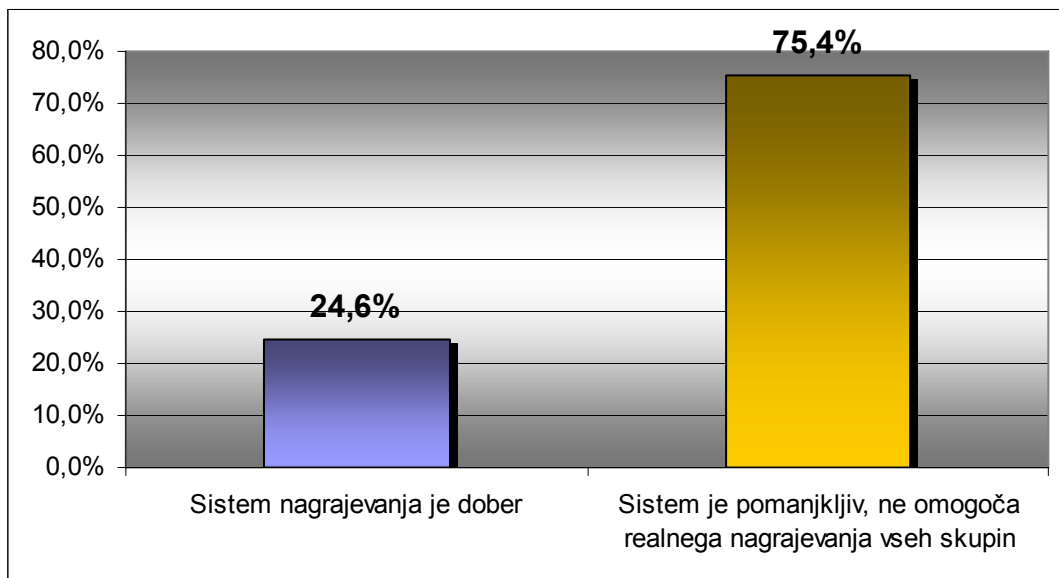
Slika 15: Deleži motivacijskih dejavnikov glede na pomembnost

Rezultati kažejo, da so vsi omenjeni motivacijski dejavniki skoraj enako pomembni, čeprav so na prvih mestih dobri medsebojni odnosi s 13,86%, večja samostojnost pri delu s 13,3% in plača s 13,18%. Glede na tak rezultat ankete lahko sklepamo, da so skupine zelo zahtevne za vodenje. Take skupine potrebujejo zelo dobre vodje, ki so se sposobni ukvarjati z vsemi motivacijskimi dejavniki hkrati. Naloga vodje je, da

ugotovi, kaj je za vsakega posameznika najbolj pomembno, kar pomeni, da mora dobro poznati svoje podrejene.

4.3.10 Sistem ocenjevanja

Pri zadovoljstvu z nagrajevanjem ne gre za to, kaj je prav in kaj narobe, ampak za to, kako neko odločitev doživlja vsak posameznik osebno. Občutek nepravičnega plačila za enako delo se zelo hitro prikrade v odnos do dela in v medčloveške odnose med nadrejenim in podrejenim ter med sodelavci. Slika 16 prikazuje, kako so anketiranci ocenili sistem ocenjevanja in nagrajevanja posameznih delovnih skupin.

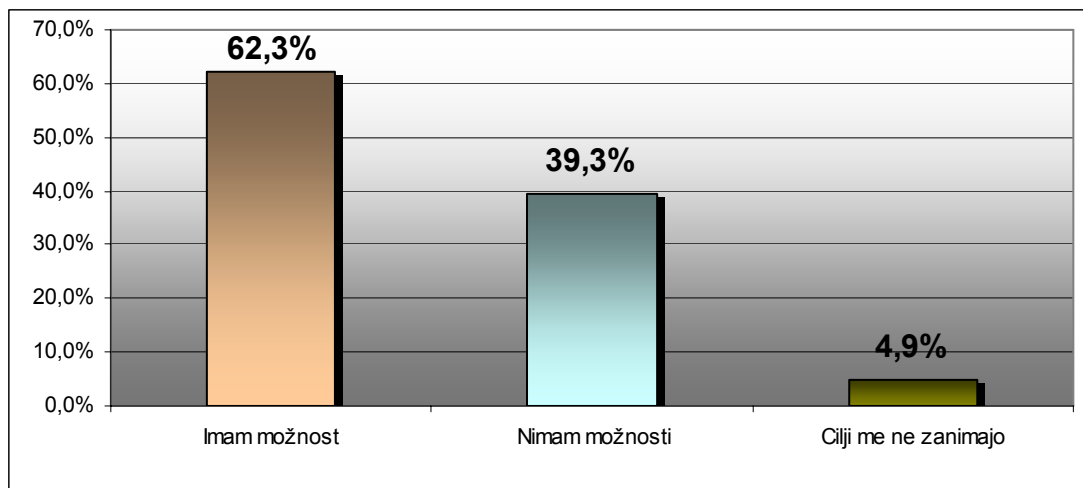


Slika 16: Sistem ocenjevanja in nagrajevanja delovnih skupin

Da je sistem pomanjkljiv in ne omogoča realnega nagrajevanja vseh skupin je menilo 75,4% vprašanih, 24,6% pa jih je menilo, da je sistem dober. Glede na tak rezultat je nujno, da se vodstvo takoj odzove v smislu pomanjkljivosti sistema, za katerega anketirani menijo, da jim ne omogoča realnega nagrajevanja. Mislimo, da zaposleni niso dovolj seznanjeni s kriteriji, cilji ali standardi, po katerih se ugotavlja uspešnost njihovega dela. Tak rezultat kaže tudi na to, da imajo vodje težavo, kako argumentirano sporočiti članom skupine, zakaj so neko drugo skupino bolje nagradili. To ne pomeni, da je komunikacija slaba ali da ne poteka v obeh smereh, ampak da je potrebno poiskati pomanjkljivosti v samem sistemu in ga dopolniti skupaj z vsemi zaposlenimi.

4.3.11 Soodločanje pri postavljanju ciljev

Sodelovanje pri postavljanju ciljev v organizacijah je za zaposlene zelo pomembno. To se kaže z izgrajevanjem občutka pripadnosti, ki poteka skozi sodelovanje pri odločitvah. Zaposleni, ki imajo možnost sodelovanja in imajo občutek, da se njihova mnenja upoštevajo, bodo pri delu bolj učinkoviti in motivirani. Možnost dejanskega soodločanja o izvajanju nalog je odločilnega pomena za ustvarjanje dobrih medsebojnih odnosov. V tem vprašanju nas je zanimalo, ali zaposleni sodelujejo pri postavljanju ciljev njihove delovne skupine. Mnenja anketirancev glede možnosti soodločanja so prikazana v sliki 17.



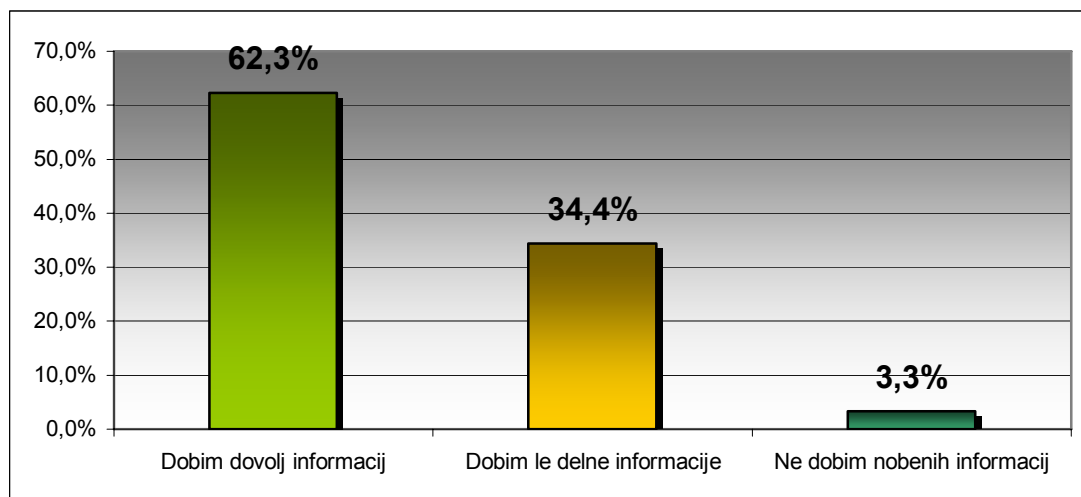
Slika 17: Možnost soodločanja pri postavljanju ciljev

Večina vprašanih, 62,3%, ima možnost soodločanja pri postavljanju ciljev, kar je zelo spodbudno. Nekoliko presenetljivo pa je, da 39,2% anketirancev meni, da nima te možnosti, 4,9% pa jih pravi, da jih cilji ne zanimajo. Tak rezultat nam kaže, da bo potrebno še veliko postoriti pri vodenju skupin. Postavljanje nerealnih ciljev in ne nuditi možnosti zaposlenim, da pri tem sodelujejo, je lahko škodljivo, saj je doseganje ciljev odvisno od zaposlenih. Ti pa si zanje ne bodo kaj prida prizadevali, če jim to ne bo izziv.

4.3.12 Sestanki

Sestanki pripomorejo k hitrejšemu in bolj kakovostnemu reševanju problemov, večji predanosti nalog, prenosu izkušenj, večji preglednosti in k manjši napetosti med

zaposlenimi. Tako lahko zaposleni izrazijo svoja mnenja, stališča in pripombe. Za uspeh sestanka ni pomembna samo dobra priprava in spretenost vodje pri vodenju sestanka, pač pa so pomembni tudi zaposleni, ki naj bi konstruktivno sodelovali na sestanku in pri sklepih. Z vprašanjem, ali na sestankih dobite dovolj informacij, smo hoteli izvedeti, kaj menijo o tem zaposleni. Odgovori na to vprašanje so prikazani v sliki 18.



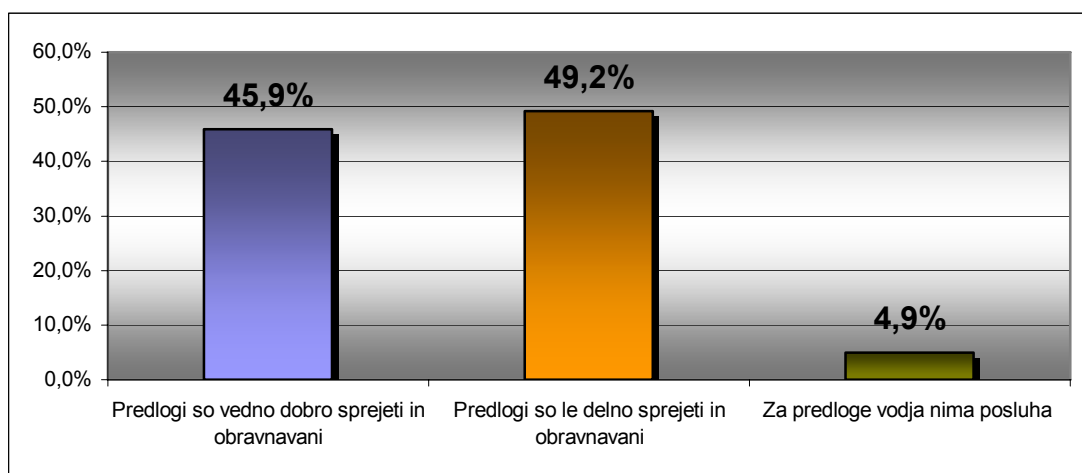
Slika 18: Ali na sestankih dobite dovolj informacij za vaše delo?

Da na sestankih dobijo dovolj informacij meni 62,3% anketirancev, 34,4% jih pravi, da dobijo le delne informacije, 3,3% pa, da informacij sploh ne dobijo. Ker so to redni mesečni sestanki ODS in so predvsem namenjeni pregledu poslovanja in dogajanja prejšnjega meseca, je zelo pomembno, da na njih sodelujejo vsi zaposleni oz. člani skupine. Omogočeno mora biti odkrito razpravljanje o pomanjkljivostih in težavah, ki se pojavljajo. Naloga vodje pa je, da zaposlenim jasno pove, kaj se od njih pričakuje in kakšni so cilji za naprej. Po sestanku mora vodja izdelati analizo uspešnosti sestanka, da ugotovi pomanjkljivosti med potekom sestanka in možnosti izboljšav. Z analizo uspešnosti ugotovimo vzroke, zakaj sestanek ni dosegel željenega cija in pokažemo, kako ga v prihodnje voditi.

4.3.13 Inovativni predlogi

Največ predlogov prihaja od zaposlenih, ki neposredno delajo v procesih. Majhne delovne skupine so najbolj učinkovito mesto za ustvarjanje idej, saj zaposleni najbolj

poznajo delovni proces in okolje, v katerem delajo. Kadar je človek avtor neke novosti, potem jo ima za svojo in se zanjo tudi bori, poznati pa mora tudi koristi, ki jih bo imel z uvdbom le te. Dober sistem vodenja drobnih idej je konkurenčna prednost podjetja, saj take ideje oz. izboljšave ostanejo skrite našim tekmecem. Z vprašanjem, ali so predlogi zaposlenih s strani vodij pozitivno sprejeti in obravnavani, smo hoteli izvedeti, kakšno mnenje imajo o tem zaposleni. Mnenja zaposlenih na to vprašanje so prikazana v sliki 19.



Slika 19: Ali so predlogi o izboljšavah s strani vodij dobro sprejeti in obravnavani

Večina, 49,2% vprašanih meni, da so njihovi predlogi le delno sprejeti in obravnavani, 45,9% jih pravi, da so njihovi predolgi dobro sprejeti in obravnavani, 4,9% pa, da vodja za njihove predloge nima posluha. Rezultat kaže, da zaposleni z obravnavanjem predlogov njihovih izboljšav niso zadovoljni. Večina jih meni, da se njihove predloge ne obravnava v celoti, oziroma, da se jih sploh ne obravnava Vodje ODS so prvi, s katerimi zaposleni komunicirajo, in so strokovnjaki na svojem področju, zato morajo delovati kot trenerji skupin, saj so obenem tudi sami člani teh skupin. Zelo pomembno je, da delavci dobijo podporo pri svoji zamisli s strani njihovih vodij, saj jo le tako lahko izpeljejo in izdelajo. Zaposleni pa morajo imeti podporo tudi pri vodstvu, ki jih mora nenehno spodbujati in pravilno motivirati.

5. UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE VKLJUČEVANJA ZAPOSLENIH V DELOVNO OKOLJE

Podjetje Iskra Avtoelektrika je podjetje, v katerem je učinkovito vključevanje zaposlenih v delovno okolje zelo pomembno. Da bi ugotovili, kakšna je pri tem zainteresiranost zaposlenih, smo se odločili, da bomo na to temo izvedeli anketo med zaposlenimi v SPE Mehatronika. Z anketnimi vprašanji smo želeli bolje spoznati, kateri so tisti najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na to, da se zaposleni uspešno vključujejo v delovno okolje, in na podlagi pridobljenih rezultatov predlagati izboljšave.

Velika večina zaposlenih se je strinjala, da je uvedba osnovnih delovnih skupin pozitivna za zaposlene kakor tudi za organizacijo, kar pomeni, da želijo sodelovati in ustvarjati skupaj. Ovire, ki jih pri tem vidijo, so v prvi vrsti nemotiviranost zaposlenih. Zaposleni menijo, da je vzrok temu v nepoznavanju metod dela s strani njih samih in zaradi necelovitega pristopa oz. slabe organizacije dela. Skozi osnovne delovne skupine vidijo zaposleni večjo možnost za stimulacijo in boljše medsebojne odnose, posledica tega pa naj bi bila večja motiviranost. Korist, ki naj bi jo imela organizacija, je večja kakovost izdelkov in nižji stroški.

Večina zaposlenih ne razume svoje vloge v skupini in ne ve, kaj se od njih pričakuje. Zaposleni menijo, da bi potrebovali več informacij. Spodbudno pa je dejstvo, da več kot tretjina zaposlenih že na začetku uvajanja osnovnih delovnih skupin dobro razume svojo vlogo. Odnos, ki ga ima vodja do izboljšav v procesu s strani zaposlenih, je po mnenju večine dober. Posamezniki sicer menijo, da se vodja do njihovih izboljšav distancira ali pa, da nima posluha. Vzrok za to je lahko tako pri vodji, ki je pristranski do določenih delavcev, kakor tudi pri zaposlenih, ki niso dovolj informirani.

Komunikacija med vodjo in zaposlenimi je odprta, to pomeni, da poteka v obeh smereh, med vodjo in delavci, kakor tudi med delavci samimi. Zanimivo pa je mnenje zaposlenih glede pomembnosti različnih motivacijskih dejavnikov, ki so prikazani v sliki 18, saj lahko vidimo, da so vsi motivacijski dejavniki skoraj enako pomembni. Take skupine so zelo zahtevne za vodenje, saj mora vodja dobro poznati posameznike, da jih lahko pravilno motivira. Sistem samega ocenjevanja je

pomanjkljiv in ne omogoča realnega nagrajevanja vseh skupin enako. Zaradi tega se pojavlja težava, ko morajo vodje razložiti, zakaj so neko drugo skupino bolje ocenili. Vzrok za tako stanje je slaba informiranost zaposlenih o ciljih, standardih in kriterijih, po katerih se ugotavlja uspešnost njihovega dela. Pri postavljanju ciljev velika večina zaposlenih meni, da ima možnost soodločanja, kar pomeni, da na sestankih dobijo dovolj informacij za delo in za doseganje zastavljenih ciljev, ki jih morajo doseči. Zaposleni pa niso zadovoljni z obravnavanjem inovativnih predlogov posameznikov, saj menijo, da so njihovi predlogi le delno sprejeti in obravnavani.

Za izboljšanje rezultatov raziskave v prihodnosti je nujno zavedanje pomena uspešnega vključevanja zaposlenih v delovno okolje. Pomembno je zavedanje vseh vodij, da je njihova naloga informirati, motivirati, vzgajati in navduševati zaposlene. Potrebno jih je spodbujati k večji produktivnosti, kakovosti in zaupanju ter tako utrjevati čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo.

Interna politika SPE Mehatronike temelji na zavedanju, da bo z uspešnim vključevanjem vseh zaposlenih povečala razumevanje organizacijskih ciljev zaposlenih in hkrati povečala njihov prispevek k uresničevanju le-teh. Učinkovita interna komunikacija bo usmerjala zaposlene k boljšim delovnim rezultatom, jih motivirala tako, da bodo svoja mnenja posredovali nadrejenim in jih bodo le-ti obravnavali kot pomembne. Vodstvo bo s pravilnim sistemom nagrajevanja in sodelovanjem pri postavljanju ciljev pospeševalo sodelovanje zaposlenih pri reševanju veliko širših interesov kot le osebnih.

6. ZAKLJUČEK

Številnim podjetjem je najpomembnejši dobiček, pri tem pa pozabljajo na zaposlene in na njihove zmožnosti in sploh ne znajo izkoristiti znanja in sposobnosti svojih delavcev. Zaposleni so tisti, po katerih se podjetja v konkurenčnem in poslovnem svetu razlikujejo. Ljudje imamo različna znanja, spretnosti in sposobnosti, s katerimi si podjetje pridobi ali ohrani konkurenčno prednost na tržišču.

Zaradi vseh teh dejstev smo izbrali konkreten primer SPE Mehatronika v Iskri Avtoelektriki in skušali raziskati, kako uspešno se zaposleni vključujejo v delovno okolje skozi osnovne delovne skupine – ODS. Sodelovanje med zaposlenimi ljudem omogoča, da delajo skupaj, opravljajo zavezanosti, sledijo ciljem, delijo znanje, rešujejo probleme in podobno. Omogoča tudi, da vzpostavijo in vzdržujejo zahtevane in zelene odnose.

V podjetju Iskra Avtoelektrika, na katero se nanaša praktični del diplomskega dela, se pomena vključevanja zaposlenih v delovno okolje dobro zavedajo. Z anketnimi vprašanji smo želeli bolje spoznati, kako se zaposleni vključujejo v delovno okolje in kakšne težave imajo pri tem. Temeljna ugotovitev je, da zaposleni želijo sodelovati in skupaj ustvarjati v dobrih medsebojnih odnosih. S takim pristopom bo podjetje postalo bolj odprto, odprtost in pripravljenost sodelovati pa lahko podjetju zagotovita naklonjenost in potrebno podporo družbe, da bo uspešno uresničevalo svojo vizijo, poslanstvo in ostale strateške cilje. V podjetju se zavedajo, da je nadaljni razvoj in uresničevanje vizije in doseganje strateških ciljev nujno potrebno, prav tako pa nenehno iskanje možnosti za morebitne izboljšave na vseh področjih.

V diplomskem delu smo podali tudi lastne predloge za izboljšanje stanja, ki temeljijo na ugotovitvah teoretičnega dela, kot tudi na večletnih delavnih izkušnjah v podjetju. S temi predlogi bi bilo možno izboljšati nezadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Pomanjkljivosti opazamo zgolj pri osebnih stikih med nadrejenimi in zaposlenimi v smislu dajanja nalog, informacij ter neposredne kontrole izvajanja del in nalog. Cilj sodelovanja vseh zaposlenih je izboljšati komuniciranje med zaposlenimi in nadrejenimi v smislu rednega obveščanja o dogodkih, spodbujanja dvosmernega komuniciranja ter povečanja osebnih stikov med zaposlenimi v podjetju. Pomembno je dosegti tudi take odnose z zaposlenimi, ki bi jim omogočali

dosegati optimalno kakovost storitev. Radi bi zadovoljili potrebe zaposlenih, da bi se ti čimbolje počutili v podjetju in tako s podporo vodstva uspešno vključevali v delovno okolje. Kultura organizacije prispeva k njeni učinkovitosti, če omogoča delavcem, da zadovoljujejo tudi svoje posamične potrebe v organizaciji. Zaposlene mora predvsem vključiti v proces postavljanja strategij celotnega podjetja in vpeljati stimulativen način nagrajevanja. Nadpovprečne rezultate bo organizacija dosegala s kadri, ki bodo v svojem razvoju in razvoju organizacije videli možnosti zadovoljevanja tako svojih osebnih kot skupnih ciljev. Usposobljeni in visoko motivirani zaposleni so porok razvoja podjetja. Polno izkoriščanje človeških potencialov pa je možno le, če v podjetju prevladuje spodbudna organizacijska klima.

Z raziskavo smo hoteli potrditi hipotezo, da je vključevanje zaposlenih v delovno okolje ključnega pomena za uspešno poslovanje. Dobra organizacija dela v podjetjih je vse bolj pomembna, če se želijo podjetja boriti proti konkurenci, ki je vse večja, oziroma če želijo ostati na tržišču. Prišli smo do spoznanja, da večina zaposlenih v SPE Mehatronika želi sodelovati in se zaveda pomembnosti vključevanja vseh zaposlenih v delovno okolje. Dobri odnosi so namreč bistveni za uspešno poslovanje podjetja.

7. LITERATURA

Berginc, J. (2001). Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Berlogar, J. (1999). Organizacijsko komuniciranje. Od konfliktov do skupnega pomena. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Devetak, G. (1997). Marketinška zasnova podjetja. Kranj: Založba Moderna organizacija.

Interni akti. Pridobljeno v januarju 2008 z internega spleta Iskre Avtoelektrike, d.d. s svetovnega spleta: <http://intranet.org.iskra>.

Kavčič, B. (2000). Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kocjančič, V. (2002). Timsko delo učiteljev. Kranj: Moderna organizacija.

Likar, B. (2002). Uspeti z idejo. Ljubljana: inštitut za inovativnost in tehnologijo Korona plus in PCMG.

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

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

Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A. (1995). Poslovno komuniciranje. Maribor: Založba Obzorja.

Rečnik, F. (2003). Psihologija dela (psihološke osnove skupinskega dela). Ljubljana: CTU.

Rijavec, P. (1999). Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju. Ljubljana: Teorija in praksa.

Rozman, R. (1996). Teorija organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Šinko, B. (2000). Psihologija dela. Maribor: Doba.

Škrleb, A. (1998). Veščina razreševanja interesnih konfliktov in ekolventne artikulacije organizacijskega diskurza. Ljubljana: Teorija in praksa.

Tavčar, M. (2000). Kultura, etika in oblika managementa. Kranj: Modena organizacija.

Treven, S. (2001). Mednarodno organizacijsko vedenje. GV založba.

Uhan, S. (1999). Motivacijske teorije. Kranj: Industrijska demokracija.

Uhan, S. (2000). Vrednotenje dela II. Kranj: Založba moderna organizacija.

Ule, M. (2004). Socialna psihologija. Ljubljana: FDV.

Zorn, S. (2007). Zagon. Glasilo skupine Iskra Avtoelektrika, št. 8-9, str.3.

PRILOGA: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Moje ime je Ivan Anželj in sem absolvent Poslovno tehniške fakultete Univerze v Novi Gorici. V okviru svojega diplomskega dela izvajam raziskavo o vključevanju zaposlenih v delovno okolje skozi osnovne delovne skupine - ODS. Vaše sodelovanje v anketi mi bo v veliko pomoč pri analiziranju problema raziskave.

Anketa je anonimna in izbrane podatke bom uporabil izključno v prid organizacije in zaposlenih.

1. Ali podpirate uvajanje in razvoj ODS (Osnovnih delovnih skupin) v vaši organizacijski enoti?

- Podpiram
- Ne podpiram
- Nimam mnenja

2. Katere so po vašem mnenju največje ovire pri uvajanju ODS v SPE MEH?

- Usposobljenost in poznavanje metod s strani delavcev (premalo izobraževanja)
- Usposobljenost in poznavanje metod s strani vodij
- Promocija in podpora s strani vodstva
- Organizacijska struktura in organizacija dela
- Nekoordiniran oz. necelovit pristop
- Dobavitelji oz. kooperanti
- Motiviranost zaposlenih

3. Katere so po vašem mnenju največje koristi, ki jih lahko imajo zaposleni z uvedbo ODS?

- Večja možnost napredovanja
- Stimulacija
- Boljši medsebojni odnosi
- Osebni razvoj
- Večja motiviranost za delo
- Možnost soodločanja pri postavljanju ciljev
- Večja kreativnost zaposlenih

4. Katere so po vašem mnenju največje koristi, ki jih lahko ima organizacija z uvedbo ODS?

- Večja kakovost izdelkov
- Večja produktivnost
- Nižji stroški
- Bolj urejena proizvodnja
- Večje zadovoljstvo ljudi
- Boljša koordinacija virov in proizvodnih zmogljivosti

5. Kako dobro poznate vašo vlogo in vlogo ostalih članov ODS?

- Dobro poznam in razmem
- Poznam, vendar bi potreboval še več informacij, kaj se od mene pričakuje
- Slabo

6. Kakšen odnos ima vodja vaše skupine do vašega prispevka k izboljševanju delovnih procesov?

- Me spodbuja
- Se distancira
- Nima posluha

7. Kako ocenjujete komunikacijo med vodjo in sodelavci v vaši skupini?

- Zelo dobra
- Dobra
- Slaba
- Zelo slaba

8. Kako običajno poteka komunikacija med vami in vodjo vaše delovne skupine?

- Enosmerno, od vodje do sodelavcev
- V obeh smereh
- Ne poteka, vsak opravlja svoje delo

9. Kako razvrščate motivacijske dejavnike glede na pomembnost? Za vsak dejavnik podajte oceno od 1(slabo) do 5(odlično).

	1	2	3	4	5
Pozornost oz. občutek pomembnosti					
Varnost zaposlitve					
Delovne razmere					
Samostojnost pri delu					
Plača, nagrada					
Večja odgovornost					
Dobri odnosi s sodelavci, vodjo					
Pohvala					

10. Kakšen se vam zdi sistem ocenjevanja in nagrajevanja storilnosti in dosežkov posameznih skupin?

- Sistem nagrajevanja je dober
- Sistem je pomanjkljiv, ne omogoča realnega nagrajevanja vseh skupin

11. Ali imate možnost soodločanja pri postavljanju ciljev za vašo skupino?

- Imam možnost
- Nimam možnosti
- Cilji me ne zanimajo

12. Ali na sestankih dobite dovolj informacij za delo vaše skupine?

- Dobim dovolj informacij
- Dobim le delne informacije
- Ne dobim nobenih informacij

13. Ali so vaši predlogi o inovativnih izboljšavah s strani vaših nadrejenih pozitivno sprejeti in obravnavani?

- Predlogi so vedno dobro sprejeti in obravnavani
- Predlogi so le delno sprejeti in obravnavani
- Za predloge vodja nima posluha