

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST
ZAPOSLENIH V PODJETJU

Mentor:	doc. dr. Borut Likar
Pri mentorstvu sodeloval:	Peter Fatur
Obravnavana organizacija:	Luka Koper, d. d.

POVZETEK

V diplomski nalogi je predstavljena inovativna dejavnost v podjetju Luka Koper, d. d.. Naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del vsebuje teoretične podlage povezane z ustvarjalnim mišljenjem posameznika, različne pristope spodbujanja ustvarjalnosti, načine razmišljanja, nastanek idej ter nekaterih tehnik za vzpodbujanje ustvarjalnega mišljenja. Sledi prikazovanje različnih pristopov k izboljšavam v podjetju. S pomočjo strokovne literature in opravljene raziskave obravnavanega podjetja, se ugotavlja, kako Luka Koper izvaja, vrednoti in nagraduje invencije in inovacije. V empiričnem delu so preučeni dejavniki, ki vplivajo na izboljševanje oz. spodbujanje zaposlenih k pisanju izboljšav. Na podlagi dobljenih rezultatov raziskave so podane smernice, s katerimi lahko stanje v podjetju še izboljšamo. Rezultati raziskave služijo podjetju pri kakovostnejšem razvoju inovativne dejavnosti.

Ključne besede: invencije, inovacije, izboljšave, pobuda, predlog, ustvarjalnost

ABSTRACT

The diploma thesis sheds light on the innovative activity of the joint-stock company Luka Koper. It is divided into the theoretical and empirical sections. The theoretical section presents theoretical bases related to the individual's creative thinking, various methods for encouraging creativity and creative ways of thinking, and explains the emergence of new ideas and several techniques for encouraging creativity. It also points out the company's various approaches and attitudes towards innovation and improved methods of operation. Based on professional literature and on research conducted in the company, the thesis analyses how Luka Koper applies, regards and rewards inventive approaches and innovations. The empirical section highlights the factors that exert influence on improved operation of the company and encourage the employees to develop and suggest better methods of work. On the basis of the research results, the thesis proposes several guidelines on how to further improve the operation of the company. The results of the thesis may also serve as the company's basis for a quality development of innovative activity.

Key words: invention, innovation, improvement, suggestion, initiative, creativeness

UDK 001.895:658 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Splošno o ustvarjalnosti	4
2.1	Spodbujanje ustvarjalnosti	4
2.2	Načini razmišljanja	5
2.2.1	Konvergentno mišljenje	5
2.2.2	Divergentno mišljenje	6
2.3	Kako nastanejo ideje	6
2.4	Tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti	7
3	Različni pristopi k stalnim izboljšavam	9
3.1	Sprožitev inovacijskega procesa v podjetju	9
3.2	Predstavitev programa 20 ključev	11
3.3	Uvajanje Ključa 14 Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam	16
3.4	Sistem stalnih izboljšav po metodi Kaizen	17
3.5	Delovanje v skupinah in timsko delo	19
4	Predstavitev pristopa inovativnosti v podjetju Luka Koper, d. d.	22
4.1	Predstavitev podjetja Luka Koper	22
4.2	Predstavitev inovacijske dejavnosti v podjetju Luka Koper, d. d.	23
4.2.1	Odgovornosti	24
4.2.2	Postopek reševanje predlogov izboljšav	24
4.2.3	Sredstva za inventivno dejavnost	31
4.3	Sedanje stanje v podjetju	32
5	Raziskava v podjetju Luka Koper, d. d.	35
5.1	Postopek izpeljave anketnega vprašalnika	35
5.2	Namen in cilji raziskave	35
5.3	Uporabljena metodologija	36
5.4	Oblikovanje ankete	36
5.5	Zbiranje podatkov	37
5.6	Prikaz rezultatov	37
5.7	Povzetek rezultatov raziskave in predlogi za izboljšanje delovanja inovativne dejavnosti v podjetju	49
6	Sklep	52
	Literatura	53
	Viri	54
	Priloge	55

SLIKE

Slika 3.1	Pristopi, ki jih zajema sistem 20 ključev	11
Slika 3.2	Program 20 ključev je poznan tudi kot program "za povečanje produktivnosti".....	14
Slika 3.3	PDCA cikel (Plan-DO-Check-Act).....	15
Slika 3.4	Koraki uvajanja ključa 3	20
Slika 4.1	Skupina Luka Koper.....	22
Slika 4.2	Število podanih predlogov izboljšav zaposlenih v Luki Koper, d. d. v letih 1987 do 2004.....	32
Slika 5.1	Struktura anketiranih oseb prvega dela vprašalnika po spolu.....	37
Slika 5.2	Struktura anketiranih oseb po OE in DM.....	38
Slika 5.3	Struktura anketiranih oseb prvega dela vprašalnika po izobrazbeni strukturi	38
Slika 5.4	Dejanska usposobljenost v primerjavi z zahtevano usposobljenostjo zaposlenih (odstotek zaposlenih, ki ne izpolnjujejo pogoja zahtevane izobrazbe).....	39
Slika 5.5	Poznavanje vizije, ciljev, ključnih vrednot in pripadnost Luke Koper na ravni celotnega podjetja	39
Slika 5.6	Poznavanje vizije, ciljev, ključnih vrednot in pripadnost Luke Koper na ravni anketirancev	40
Slika 5.7	Poznavanje delovanja inovativne dejavnosti v podjetju	41
Slika 5.8	Povprečna ocena glede informiranosti in komunikacije anketirancev in razpršenost rezultatov.....	43
Slika 5.9	Povprečna ocena glede načina zbiranja inventivnih predlogov in razpršenost rezultatov.....	45

TABELE

Tabela 3.1	Nameni in imena ključev.....	13
Tabela 4.1	Primerjava inovativne dejavnosti za leto 2003 in 2004	33
Tabela 5.1	Kakšno obliko pridobivanja informacij si želite?	46
Tabela 5.2	Kakšna nagrada vas najbolj motivira pri delu ?	46
Tabela 5.3	Katera praktična nagrada se vam zdi najprivlačnejša ?	47
Tabela 5.4	Kje dobivate največ informacij o inovativni dejavnosti (izboljšavah)?.....	47
Tabela 5.5	Kje dobite največ idej za inventivne predloge?	48
Tabela 5.6	Kakšna nagrada vas najbolj motivira pri inventivnem delu, za podajanje izboljšav?.....	48
Tabela 5.7	Sem pristaš skupinskega ali individualnega dela	49

KRAJŠAVE

OE	organizacijska enota
MGD	Ministrstvo za gospodarstvo
DN	delovno navodilo
OBR	obrazec
U.I.RS	Uradni list Republike Slovenije
PNP	povprečno neto plača
DM	delovno mesto

1 UVOD

Ustvarjalnost je v ospredju današnjega sveta. Nenehno spreminjajoče se poslovno okolje, ki ga oblikujejo vse bolj razčlenjeni trgi, hitre tehnološke spremembe in konkurenca, ki ne temelji več zgolj na cenovnih dejavnikih, so silnice usmerjanja vse večjega števila podjetij v inovativnost, ki naj bi posledično pripeljala do uspešnosti na najrazličnejših področjih njihovega delovanja. Zato moramo vedno gledati naprej – v smeri ustvarjalnosti.

Najbolj inovativne družbe, v katerih danes živi le 15–20 % svetovnega prebivalstva Zahoda, obvladujejo 95 % vsega znanja in naložb v znanje človeštva. To so tudi najbogatejše družbe, katerih bogastvo ni plod znanosti in izumov, naravnih bogastev, kolonializma ali konkurence in profita, temveč inovacij v trgovini, tehnologiji, organizaciji, kombiniranih z akumulacijo kapitala, delovne sile in naravnimi bogastvi (Mulej 1994, 175).

Raziskovanje inovacij so pokazale, da se je treba inoviranja lotiti z določeno strategijo, v kateri moramo upoštevati tako trženjske vidike kot tudi upravljaljske vidike. Kot prvo si mora podjetje postaviti jasne cilje, ki jih želi doseči in glede na njih, oblikovati strategijo, ki obsega tudi predvidevanje okolja (tveganje in priložnosti) in analizo sposobnosti (prednosti in slabosti podjetja).

Če hočemo, da bi bila rast inovacijske dejavnosti uspešna, se moramo zavedati, da se mora inovacija splačati. To pomeni, da mora dati korist tako organizaciji kot posamezniku ali skupini, ki inovativno dela. Nekatere invencije bodo lahko kasneje postale potencialne inovacije, ki jih bo mogoče vključiti v proizvodno prakso. Zato je treba slediti vsem dosežkom razvoja svetovne civilizacije, uporabljati lastne in tuje inovacije ter z lastnim znanjem dograjevati tuje znanje. S tem dosežemo visoko mednarodno konkurenčnost in kvaliteto življenja.

Eden izmed najpomembnejših pogojev za uspešno delovanje inovacijske dejavnosti v podjetju je vrednotenje in nagrajevanje ustvarjalnih del in nalog v podjetju ter kreativnih rezultatov delavcev. Nujno je motiviranje zaposlenih, usposabljanje in vzgoja v smeri ustvarjalnosti. Izoblikovati se mora inovacijska kultura. Zaposleni v večini podjetij imajo zdrav odnos do ustvarjalnosti, dovolj znanja in sposobnosti, vendar jih splošna klima v okolju k temu premalo spodbuja. Treba se je osredotočiti na inovacijsko ozračje v podjetju. Od razpoloženja delovnih množic in vodilnih delavcev je v mnogih organizacijah odvisen uspeh inovacij.

Da bi podjetje lahko raslo in se razvijalo, je treba poznati celoten proces od ideje do dobička, vendar se na tej poti pojavljajo številne ovire, ki preprečujejo, da bi potencialno dobičkonosno idejo spremenil v pozitiven denarni tok. Potrebna je veliko znanja in iznajdljivosti.

Da bi izoblikovali pravilno strategijo, moramo poznati življenjski cikel proizvoda, upoštevati zmožnosti obravnavanja organizacije (tehnične, kadrovske in finančne) in znane zakonitosti njene panoge. Individualne značilnosti podjetij so pogoj za strategijo.

Vse se začne z idejo. Ideja je zamisel, ki se porodi inventorju sama od sebe ali ob nekem dogodku. Običajno se hitro pojavi, vendar lahko tudi hitro izgine, zato ni najpomembnejši trenutek, ko nas nekaj navdahne, temveč poznejši trenutek, ko se te ideje zavemo in postanemo nanjo pozorni. (Trstenjak 1981)

Sledi ji nato potencialna inovacija, ki pomeni uporaben, a ne še nujno donosen ali kako drugače koristen nov domislek. Šele zadnji člen v invencijsko-inovacijski verigi je inovacija, to je vsaka dokazano koristna novost. Inovacije niso le tehnično-tehnološke novosti, temveč so lahko tudi družbene, ne tehnološke narave, ni pa inovacija katerakoli novost. (Rebernik 1997)

So ideje, ki jih imamo in jih tudi dejansko uporabimo na področju proizvodnje ali pa v organizaciji poslovanja podjetja. (Likar 1998, 17)

Pomen ustvarjalnosti se zaveda vedno več podjetij. Tega se zaveda tudi podjetje Luka Koper, ki je leta 1996 sprejela Pravilnik o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja. Namen predpisa je bil, da se vzpodbuja ustvarjalno dejavnost vseh zaposlenih v delniški družbi. Nato je sledilo sprejetje internega Pravilnika o inventivni dejavnosti.

V diplomskem delu se bom največ ukvarjala z idejami, iskanje le-teh med zaposlenimi ter poskušala usmerjati zaposlene k še večjemu pisanju predlogov izboljšav.

Cilji diplomske naloge so:

- ugotavljanje in spodbujanje refleksije o ustvarjalnosti,
- primerjati različne teoretične vidike sistemov stalnih izboljšav s poudarkom na spodbujanju zaposlenih k pisanju predlogov izboljšav,
- z anketo ugotoviti, kakšna je razpoznavnost inovacijske dejavnosti med zaposlenimi, kako vodja vpliva na povečanje ustvarjalnosti, kje se jim porodijo ideje, ali so zaposleni informirani o vsem dogajanju v podjetju itd.,
- na osnovi ankete pripraviti smernice za izboljšanje.

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela.

Teoretični del vsebuje preučevanje in analiziranje primarnih in sekundarnih virov podatkov, ki so objavljeni v internih navodilih podjetja (Pravilnik o inventivni dejavnosti, delovnih navodilih, organizacijskih predpisih, poslovnem poročilu podjetja), revijah, zbornikih, seminarjih, poslovnih poročilih, raziskovalnih nalogah, internetu. Opirala sem bom predvsem na domačo in tujo strokovno literaturo.

Na začetku ugotavljam sposobnost ustvarjalnega mišljenja posameznika, spodbujanje ustvarjalnosti, načini razmišljanja, sprašujem se, kako nastanejo ideje ter nadaljujem z nekaterimi tehnikami za vzpodbujanje ustvarjalnosti.

Sledi prikazovanje različnih pristopov k izboljšavam v podjetju. Opredelila sem se na Uvajanje programa 20 ključev, ki je poznan kot program za povečanje produktivnosti. Še posebej se bom osredotočila na Ključ 14 Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam. Drugi proces je japonskega porekla Kaizen, kar pomeni stalne izboljšave na osnovi predlogov zaposlenih. Je zelo podoben Ključu 14, vendar počasnejši pri uvajanju izboljšav, ker inovacijo stalno izboljšuje. Nato sledi proces delovanja zaposlenih v skupinah in timsko delo (Ključ 3), katerih naloga je izboljšati delovanje oddelka oz. področja, ki jim je delegirano.

Nato s pomočjo strokovne literature in analize prejetih dokumentov obravnavanega podjetja, bom ugotavljala, kako Luka Koper izvaja, vrednoti in nagrajuje inovacije in inovacije.

V empiričnem delu bom preučila dejavnike, ki vplivajo na izboljševanje oz. spodbujanje zaposlenih k pisanju izboljšav. Kot vzorec raziskovanja sem izbrala zaposlene v podjetju, ki se srečujejo na Timih kakovosti po profitnih centrih in strokovnih službah. Kot instrument raziskovanja je bil uporabljen anketni vprašalnik, preko katerega sem zbrala podatke. Za obdelavo podatkov in analizo rezultatov sem uporabljala statistične metode in računalniški program. Metoda je opisna.

V podjetju še ni bila nikoli izvedena raziskava o inventivni dejavnosti, zato želim v praktičnem delu z vprašalnikom ugotoviti, v kakšni meri so delavci osveščeni o sami inovativni dejavnosti, kje se rojevajo ideje, kako vodja vpliva na povečanje ustvarjalnosti podrejenih, itd. Prikazala bom dobljene rezultate ankete ter na podlagi le teh, podala smernice, s katero bi lahko stanje v podjetju še izboljšali. Dobljeni rezultati ankete bodo služili podjetju kot osnova za ocenitev sedanjega sistema izvajanja inovativne dejavnosti.

2 SPLOŠNO O USTVARJALNOSTI

Ustvarjalne sposobnosti imajo vsi v večji ali manjši meri; so normalno porazdeljene, podobno kot umske sposobnosti. Nekateri jih uveljavljajo bolj v poklicnem, drugi pa v zasebnem življenju (primer: kuhanje in oblikovanje zdravih, estetskih in okusnih obrokov je lahko izrazito ustvarjalno početje in prav tako poučevanje; veliko ustvarjalnosti je tudi v izdelkih ljudske obrti, v napravah, ki so olajševale delo našim kmečkim prednikom).

Gotovo je ustvarjalnost odvisna od osebnostne motivacije ustvarjalca, vendar na tem mestu se nam poraja vprašanje: V kolikšni meri je ustvarjalnost odvisna od osebne motivacije ustvarjalca?

Številni avtorji vidijo v ustvarjalni dejavnosti proces, ki v človeku zori in je zato zelo povezan s strukturo osebnosti, brez katere bi ga zaman skušali razumeti. Motivacija ustvarjalnosti je torej v tem, da skuša posameznik čim popolneje razviti svoje potenciale v interakciji z okoljem, v katerem živi. (Trstenjak 1981, 138).

Za spodbujanje ustvarjalnosti je zelo pomembna notranja motivacija. Notranja motivacija pri posamezniku se veča z vzpodbujanjem radovednosti, kompetentnosti in vzajemnega delovanja. (Bruner 1971 v Jaušovec 1987, 98).

2.1 Spodbujanje ustvarjalnosti

Profesor psihologije dr. Vid Pečjak (2001) je iz lastnih izkušenj pa tudi iz svetovne literature zbral vrsto praktičnih nasvetov, kako spodbuditi in vzdrževati ustvarjalnost:

Biti kritičen, a brez očitkov: Kadar koli beremo poročilo o opravljenem delu nekega delavca – poskušamo ugotoviti, kaj bi lahko še storil. Kako bi problem lahko rešili vi. Storite to ustvarjalno razmišljanje brez očitkov, s tem lahko delavca navajate k iskanju novih idej.

Variantno razmišljanje: Berite dnevno časopisje, revije, publikacije. Ne boste porabili dosti časa, če boste ob nekaterih člankih pomislili, kako bi se v koži direktorja, politika, ravnatelja ... odločili sami.

Širiti obzorja: Za ustvarjanje novih idej je koristna in potrebna čim širša razgledanost. Včasih se vam porodi ideja medtem, ko gledate, berete, poslušate nekaj, kar se niti ne tiče vašega poklicnega dela. Najboljše ideje se ne rodijo v pisarni.

Vsaka stvar se lahko naredi še drugače: Velika nevarnost za ustvarjalno razmišljanje je prepričanost, da se nekaj dela na enak način. Če bi bilo to res, napredka sploh ne bi bilo.

O idejah razpravljamo: O problemih, ki se jih lotevamo, čim več diskutirajmo. Med ustvarjalno razpravo pridemo pogosto do odličnih zamisli in dopolnimo našo zasnovo.

Dvom je postavka ustvarjalnega dela: (Aristotel je bil avtoriteta, nihče ni spodbijal, kar je napisal. Končno je nekdo podvomil o trditvi zapisu glede števila zob pri konju. Preštel jih je – zapis ni držal). Dvomiti v vse je ena pomembnih postavk ustvarjalnega dela. Poskušajte iskati lastne rešitve.

Tudi nenavadne ideje so lahko zanimive: Vsaka ideja se lahko v neki situaciji pokaže kot koristno. Še tako nenavadne ideje ne zavrzimo, lahko prirejemo prav koristno uporabimo.

Idejo je treba zapisati: Pogosto nam izgine iz spomina. Dovolj je, da napišemo samo osnovno misel, tezo, ki jo pozneje lahko obudimo.

Ni vsaka ideja odkritje: Zgodi se, da odkrijemo novo idejo, ki bo prekosila vse druge. Ko pa se poglobimo, ugotovimo, da so drugi našli boljše rešitev. Če je idejo vredno razvijati, je treba iskati dodatne podatke in analogije na drugih področjih.

Samokritičnost, samoanaliza: Bodimo ob lastni zamisli samokritični. Idejo podvrzimo samoanalizi. Ne povečujmo je, pa tudi zatreti je ne smemo, če v prvem trenutku ne najdemo razumne rešitve. Najslabše je, če zamisel razvijemo na pol in ob tem mislimo, da bo ob njeni uresničitvi "svet zastrmel".

2.2 Načini razmišljanja

Bistvo ustvarjalnega mišljenja je, da za obstoječe probleme iščemo in najdemo rešitve tam, kjer jih s klasičnimi načini razmišljanja ne moremo najti. Ker se celotni proces našega mentalnega delovanja začne v mišljenju, bomo opredelili vrsto mišljenja, ki jih poznamo:

- konvergentno in
- divergentno.

2.2.1 Konvergentno mišljenje

Beseda »konvergenten« pomeni, da se misli držijo skupaj in tečejo k enemu cilju. Konvergentno mišljenje zahtevajo šole, testi za merjenje inteligentnosti in formalna logika. Zahtevajo ga tudi dnevne naloge, zdravniške diagnoze, križanke, rebusi, igrice. (Pečjak 1987, 45)

Konvergentno mišljenje išče edino pravilno in logično smiselno rešitev. (Marentič-Požarnik 2000, 90)

2.2.2 Divergentno mišljenje

Beseda »divergenten« pomeni, da se misli razhajajo, gredo narazen, proč od običajnih ciljev. (Pečjak 1987, 45)

Divergentno mišljenje išče sprejemljivo rešitev za določen problem v različnih smereh (vendar mora biti tudi problem tako zastavljen, da omogoča divergentno mišljenje, npr. odprt problem – na kakšne načine bi uporabili KLJUČ – VAJA). (Marentič-Požarnik 2000, 90–91)

Guilford je ugotovil več sestavin divergentnega mišljenja:

- *originalnost* je zmožnost iskanja novih, redkih, oddaljenih rešitev, kombiniranje idej na neponovljiv način in težnja k fantastičnim, nemogočim rešitvam,
- *fleksibilnost (gibkost, prožnost)* mišljenja je hitro spreminjanje zornega kota oz. vidika reševanja ali hitro spreminjanje pristopa in strategije. Merilo fleksibilnosti je menjavanje vidikov reševanja (ključ je lahko v funkciji odpiranja, nihala, okraska, violinskega ključa, »ključ do srca«),
- *fluentnost ali tekočnost* in produktivnost mišljenja zagotavlja sposobnost hitrega produciranja veliko idej, ki iz človeka kar privrejo. Merilo fluentnosti je število odgovorov na časovno enoto ne glede na tip oz. vrsto odgovora.

2.3 Kako nastanejo ideje

Vam se je že kdaj premaknilo v glavi in ste si rekli: "Zakaj pa ne bi izvedli tega?" Žal pa se velikokrat zgodi, da nam za izvedbo ideje zmanjka časa, znanja, včasih pa tudi poguma. Ponavadi naše ideje izhajajo iz nezadovoljstva nad nečim in bi radi zadevo spremenili (na primer: dolgčas v mestu – želimo organizirati zabavo/dogodek, pusta obleka – želimo novo, nek objekt propada – želimo ga obnoviti ...). Želja po spremembi je velika in rodi se velika ideja. Želje in ideje pa izhajajo iz potreb. Ponavadi se ideja pojavi takrat, ko najmanj pričakujemo in ko smo ob premišljanju o problemu že obupali ali celo pozabili nanj.

Od ideje do uspešne tržne realizacije je dolga pot. Le majhno število idej gre uspešno skozi vsa sita in na koncu je bistveno še tržišče. Statistika kaže, da vsaka četrta tehnološka novost najde svoje mesto na tržišču.

Ostale propadejo ali pa se morajo spremeniti v taki meri, da jih tržišče sprejme. (<http://www.educa.fmf.unij.si/izodel/sola/2002/di/zupec/Podjetnistvo/spodbujanje>)

Ideja nastaja skozi določeno zaporedje faz, ki so različno dolge in pomembne. Tako se lahko določene faze zaradi pomanjkanja časa tudi izpusti:

1. faza: *Priprava* – zbiranje podatkov, informacij, mnenj, branje knjig;
2. faza: *Koncentracija* – v tej fazi se ustvarjalci povsem osredotočijo na problem;
3. faza: *Inkubacija* – je obdobje čakanja, ko se celoten proces obrne in prenese v podzavest. Išče in odpravlja motnje;
4. faza: *Illuminacija* – t. i. AHA efekt. Ideja pride naenkrat v glavo in je kot nenaden, bliskovit pojav. Tu se porajajo nove ideje, možnosti in odgovori;
5. faza: *Vrednotenje* – ko idejo imamo, jo preizkusimo po postavljenih kriterijih za praktično aplikacijo. Ugotavljamo, če ima sploh kakšno vrednost;
6. faza: *Praktična uporaba* – ideja pride v svet in jo razložimo. Če se izkaže kot uspešna v praksi, je proces končan, v nasprotnem ponovimo prvo ali drugo fazo ali problem enostavno opustimo.

Faze se med seboj prepletajo. Veliko ljudi trdi, da se jim ideje posvetijo v dokaj nenavadnih okoliščinah (med gledanjem televizije, na sprehodu, med razgovorom, domači in mednarodni sejmi, strokovna literatura in publikacije, lastni hobiji in nenavadne situacije, raziskovalne in inovativne aktivnosti, vrednotenje in ocenjevanje problemov v podjetju ...). Toda ideja se nikoli ne pojavi iz nič, temveč je mislec o problemu že prej razmišljal. V velikih primerih pa so ideje še vedno predmet zavisti in zapostavljanja, namesto spodbujanja ter osebne in javne nagrade.

2.4 Tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti

Za pridobivanje idej so različni avtorji razvili celo vrsto tehnik, ki spodbudijo ali povečajo samo generiranje idej. Tehnike so bodisi *individualne* bodisi *skupinske*. Veliko jih je mogoče uporabljati ali individualno ali skupinsko. Oboje imajo nekatere prednosti in pomanjkljivosti. Individualne lahko uporabljamo, kadarkoli želimo (ni treba čakati drugih oseb). Pri skupinskih tehnikah pa udeleženci spodbujajo drug drugega k čim večji ustvarjalnosti, udeleženci producirajo več idej in bolj pestre ideje. Tehnike ustvarjalnega mišljenja nas ne naučijo ustvarjalnosti, temveč le to olajšujejo.

Tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja je veliko. Največ so jih razvili v industriji zaradi potrebe po dviganju inovativnosti. Kasneje pa so se uveljavile tudi na drugih področjih, predvsem v šolah. Prve tehnike ustvarjalnega mišljenja so preizkušali že konec tridesetih let, razmahnile pa so se šele v šestdesetih letih 20. stoletja.

Tehnike ustvarjalnega mišljenja delimo v dve veliki skupini:

- *analitične*, ki temeljijo na analizi gradiva v osnovne komponente, ki jih nato sestavimo nazaj na različne načine in ugotavljamo, katera kombinacija nam najbolj ustreza. Analitične tehnike zahtevajo miselno analizo in sintezo, ki sodita h konvergentnemu mišljenju. Zaradi močne vloge konvergentnega

mišljenja nekateri avtorji menijo, da analitične tehnike v resnici niso ustvarjalne, saj so omejene samo na nove kombinacije znotraj gradiva. Z analitičnimi tehnikami lahko na primer načrtujemo različne oblike očal (okrogle, podolgovate, srčkaste, barvaste ...), ne pa kontaktnih leč. Analitičnih tehnik je manj kot celostnih. Primeri analitičnih tehnik: morfološka analiza, tehnika prisilnih povezav, miselni vzorci ...

- *celostne*, ki spodbujajo produkcijo celovitih, nerazčlenjenih idej. Mišljenje je divergentno. Mislec se dostikrat niti ne trudi, ideje mu prihajajo kar »same od sebe«, ko je v sproščenem stanju. Primeri celostnih tehnik: burjenje možganov, zapisovanje misli ...

Razlika med obema vrstama tehnik je torej v tem, da pri analitičnih najprej sestavimo možne rešitve, ki jih nato preverjamo s kriteriji ustreznosti, pri celostnih pa najprej določimo kriterije ustreznosti, na podlagi katerih prihajamo do rešitev.

Ustvarjalne sposobnosti tiste sposobnosti, ki jih ima vsak posameznik. Pri nekaterih so razvite bolj pri drugih manj, pri nekaterih so le skrite in čakajo, da jih odkrijemo in razvijemo. Prav zato navajava tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti, ki se jih v večji meri poslužujejo v šolah in podjetjih. Vedeti pa je treba, da lahko našo ustvarjalnost spodbujamo tudi z vsakdanjimi vajami, povsod in v različnih okoliščinah (npr. ob pogledu na cesto vidimo drevo, cesto, semafor, avto in luč – iz teh besed tvorimo čim več stavkov).

3 RAZLIČNI PRISTOPI K STALNIM IZBOLJŠAVAM

3.1 Sprožitev inovacijskega procesa v podjetju

Inovacijski proces v podjetju sproži ideja posameznika, ki ima dar za ustvarjalno opazovanje in porajanje. Ima voljo za akcijo, za spremembo, kar čuti kot izziv. Njegova volja ostane v sistemu neopažena, dokler ne doseže tiste točke, ki ima pravico in moč, da sprost vire za reševanje problema.

Zelo se motimo, če mislimo, da so za pobudo idej dovolj sodobne metode ustvarjalnosti (brainstorming, brainwriting, morfološka analiza ...). Iz različnih modelov generiranja idej sledijo glavni vplivi na pobudo ideje:

- vpliv informacijskega procesa: različne informacije, ki povečujejo možnost odkrivanja idej, kar pospešujejo pogosti stiki s strokovnimi kolegi, s tehnološkimi ključnimi osebami ...,
- vpliv na proces ovrednotenja: informacije, ki pojasnjujejo cilje, potrebe in priložnosti, pomagajo pri iskanju in ovrednotenju ideje,
- vidik izrednotenja: neka raziskava je pokazala, da je okrog tri četrtine inovacijskih idej sprožil namen in četrtino sredstva,
- delitev dela: uspešni procesi pobude ideje zahtevajo tolikšno informacijski dejavnost in ovrednotenje, da je posamezen pobudnik preobremenjen,
- zunanji vpliv: pri sprožanju idej je okrog četrtina oseb, ki so bile dejavne v iniciativnem procesu, delovale od zunaj, kar je odvisno seveda od narave inovacije. Pri tem so zlasti dejavni dobavitelji.

Iz tega je razvidno, da je potrebne veliko osebne energije, mnogo delovnega napora in znaten čas za premagovanje organizacijskih in motivacijskih ovir, ki se upirajo pobudi za inovacijo.

Organizacija ima zelo velik vpliv na pobudo ideje. Tu ne gre samo za formalna pravila organizacije, ampak za usodo ideje. Na začetku inovacijskega procesa ima ključno vlogo, kajti brez ideje ni inovacije. Poleg tega velja tudi: pozna inovacija je posledica neupoštevanja ideje. Zato je zelo pomembno, da podjetje doseže izvajanje naslednjih korakov (<http://www.inovativnost.net/povezave.asp>):

- *prebujanje idej*: vprašati se moramo, s katerimi organizacijskimi ukrepi lahko spodbudimo ljudi v podjetju, da se lotijo pobude,
- *ohranjanja ideje*: kako organizacijsko doseči, da se izražene ideje v urejenem postopku pošteno presojujejo, oziroma preprečiti, da se pobudne ideje ne bi strokovno filtrirale, spreminjale, napačno vodile in zamujale,
- *strokovno filtriranje idej*: organizacijsko moramo zagotoviti, da bo ta proces razviden, in da ga lahko tudi pri negativnem izidu pobudnik ponovno izvede.

Lahko zaključimo, da inovativna dejavnost postaja vse bolj pomemben dejavnik za uspešnost podjetij in ena ključnih prednosti pri konkurenčnosti za tista podjetja, ki so v krizi.

Ali smo dovolj inovativni ?

Metode dela, ki temeljijo predvsem na čim večji izkoriščenosti strojev in opreme in s tem tudi ljudi, so še vedno v osredju vsakega podjetnika. Če dodamo še stalen pritisk za zniževanje stroškov, smo že zelo blizu tradicionalnega razmišljanja in žal v pretežni večini tudi delovanja naših podjetjih. Kje so vzroki za propad cele vrste slovenskih podjetjih? Odgovor je lahko zelo enostaven; ker niso imela izdelkov, s katerimi bi bila konkurenčna na trgu. Ni problem denar. Problem so dobre ideje, ki pa morajo biti uresničene. Ključni vzroki so torej, koliko smo inovativni. Koliko in kako vgrajujemo spremembe v naše izdelke, da bodo atraktivnejši, stoodstotno zanesljivi, da bodo v višjem cenovnem razredu in še vedno po nižji ceni od konkurence. Vendar samo ideje ne zadostujejo. Če niso uresničene so naporji zaman. Proces stalnih izboljšav ne moremo doseči samo z odločitvijo ali morda celo samo z ukazom »sedaj se bomo šli inovacije«. Vsekakor je odločitev, da bo naše delovanje temeljilo na inovacijah, zelo pomembna.

Če že nismo v preteklosti dajali dovolj pozornosti procesom stalnih izboljšav, je skrajni čas, da se odzovemo prihajajoči se novi dobi, ki od nas terja novo obnašanje.

Poenostavljeno povedano, treba je hoteti, znati in vztrajati. Vse premalo je so izkoriščeni ogromni potenciali vseh zaposlenih. In ravno za te bi želeli, da pri svojem delu dobijo novo veljavo.

Priporoča se, da podjetje s posebnimi akcijami, npr. s centralnimi pozivi dajanja določenih pobud. Lahko sproža kampanjo, tekmovanje idej, akcije z vprašalniki, razpisuje nagrade, da bi pozvale vse službe, da dajo pobude za inovacije. Nekatera podjetja oblikujejo time s posebnimi nalogami, da iščejo možnosti sprememb ter vsa področja v podjetju sistematično presvetle, da se lahko sprožijo pobude. Vedeti pa moramo, da se bodo pobude pojavljale le, če se bodo prejšnje pobude resno obravnavale. Le tako bo sistem deloval.

Ponekod so v podjetjih organizirali inovacijski krožek, ki je imel nalogo, da omogoči zaposlenim v skupinsko usmerjeni obliki odkrivanje inovacij. Gre za zavestno pritegnitev ustvarjalnosti in inovacijskih zmogljivosti zaposlenih v podjetju. Prednost teh krožkov je različna. Gre predvsem za izmenjavo informacij, zgodnje odkrivanje odporov proti inovaciji ter njihovo zmanjšanje ob skupnem delu sodelavcev.

Predvsem je pomembno, da so v vsako spremembo v podjetju vključeni vsi zaposleni, še prav posebej mora idejo podpirati vodstvo podjetja. Skupina je mora biti osnovna celica, iz katere izhajajo posamezni akcijski načrti za izboljšave, zato mora biti oblikovana tako, da je homogena.

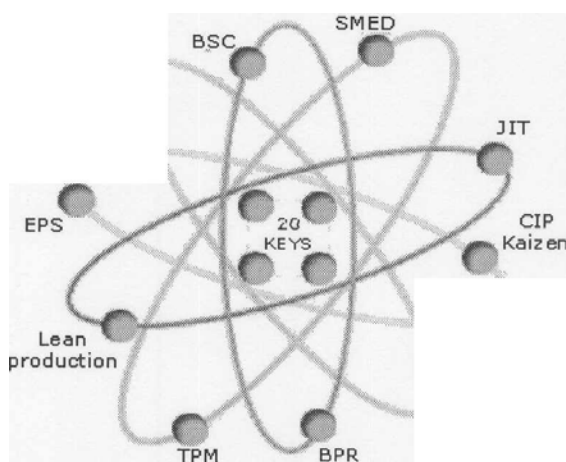
Posebno pozornost je treba posvečati drobnim izboljšavam. Po sami metodi so le te gonilo razvoja. Podjetje se mora truditi, da izkoristi ves potencial vseh zaposlenih. Stalne majhne izboljšave so mišljene izboljšave na posameznem delovnem mestu, kjer zaposleni ponavadi sam predlaga izboljšavo in jo kasneje tudi sam realizira. S tem sebi omogoča lažje in uspešnejšo delo, na nivoju podjetja pa te majhne izboljšave v seštevku prinesejo velik napredek v učinkovitosti. Uresničevanje akcijskih načrtov pomeni rast podjetja na višji nivo in s tem neposredne učinke v izboljšanem poslovanju.

Dobro učinkuje tudi zdrava tekmovalnost med skupinami, saj je dober motivator aktivnosti.

3.2 Predstavitev programa 20 ključev

Pojavlja se vprašanje, ali obstaja kakšen sistem, ki bi zajemal izboljšavo celotnega podjetja na vseh področjih. Eden izmed takih sistemov je sistem 20 ključev. Le ta integrira in nadgrajuje vse najbolj pogoste metodološke sisteme k prestrukturiranju podjetja. Le ti so prikazani na sliki 3.1.

Slika 3.1 Pristopi, ki jih zajema sistem 20 ključev



Vir: http://www.20keys.net/slo/clanki/bilten_manager.htm

- ISO standardi (še posebej ISO 9000 in ISO 14000),
- uravnotežena karta kazalcev poslovne uspešnosti (BSC – Balanced Scorecard),
- reinženiring poslovnih procesov (BPR – Business Process Reengineering ali BPI – Business Process Improvement),
- evropski model poslovne odličnosti in slovenska nagrada za poslovno odličnost (EFQM – European Foundation for Quality Management),
- evropski sistem proizvodnje (EPS – European Production System),
- vitka proizvodna (Lean Manufacturing),
- sistem proizvodnje uravnava ob pravem času (JIT – Just in Time),

- razni sistemi stalnih izboljšav v podjetju (CIP – Continuous Improvement Process, KVP2 – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess ali Kaizen),
- tehnologija hitrih menjav orodij (SMED – Single Minute Exchange of Dies),
- celovito obvladovanje kakovosti (TQM – Total Quality Management) in
- celovito vzdrževanje strojev in opreme (TPM – Total Productive Maintenance).

Sistem 20 ključev je razvil Iwao Kobayashi, direktor PPORF (praktični program za revolucijo v tovarnah in drugih organizacijah) na Japonskem. S to metodo ocenimo stopnjo uspešnosti podjetja na poti k svetovni odličnosti.

Sistem temelji na razvoju in uporabi timskega dela na vseh nivojih podjetja, s ciljem izboljšati konkurenčnost podjetja, kakovosti proizvodov, procesov in storitev, povečati učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih, vključevanja in razvoj dobaviteljev in pri tem upoštevati interese lastnikov, zakonodaje in širše skupnosti. Sistem je osredotočen na proces stalnih izboljšav z vključevanjem ustvarjalnosti vseh zaposlenih.

Sistem 20 ključev je razširjen po celem svetu in je univerzalen. Uporabiti ga je mogoče v katerem koli podjetju, iz katere koli panoge ne glede na to, ali je proizvodna ali storitvena. Omogoča uravnoteženo izboljševanje vseh področij delovanja podjetja, ki so ključna za pridobitev konkurenčne prednosti. Poznan je tudi pod imenom »program za povečanje produktivnosti«. Vanj se vključujejo podjetja, ki si želijo:

- hitreje doseči strateške cilje;
- biti sposobna hitrega učenja in uvajanja novosti v poslovanje;
- povečati produktivnost in izboljšati fleksibilnost;
- proizvajati hitreje, ceneje in bolje, s tem pa povečati zadovoljstvo strank in tržni delež;
- odpraviti aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti;
- povečati motivacijo zaposlenih za spremembe, ki vodijo k večji uspešnosti podjetja;
- izboljševati konkurenčnost, dobičkonosnost in postati dolgoročno uspešna.

20 ključev predstavlja 20 področij poslovanja podjetja, ki so bistvenega pomena za kakovost, dobavni čas in proizvodne stroške. Ta področja bistveno vplivajo na pridobivanje konkurenčnih prednosti. Z metodo določimo pozicijo podjetja na teh področjih in skušamo s predlogi preiti na višji nivo.

Vsako izmed teh 20 področij, ki jih ocenjujemo, ima 5 nivojev. Opisani so v spodnji tabeli.

Tabela 3.1 Nameni in imena ključev

Cilj	Št	Ime ključa
Dinamiziranje delovnega mesta	1	Čiščenje in organiziranje
	2	Organizacija sistema, vodenje s cilji
	3	Aktivnosti delovnih skupin
	10	Organizacija delovnega časa
Izboljšanje kakovosti	7	Proizvodnja brez nadzora
	9	Vzdrževanje strojev in opreme
	11	Sistem zagotavljanja kakovosti
	12	Odnosi z dobavitelji
	15	Širjenje usposobljenosti zaposlenih
Zmanjšanje stroškov (povečanje produktivnosti)	13	Odpravljanje vseh izgub
	14	Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam
	6	Vrednostna analiza delovnih postopkov
	17	Nadzor učinkovitosti
Izboljšanje toka procesov, zmanjšanje medfaznih zalog, hitrejša dostava	19	Varčevanje z energijo in materiali
	5	Hitre nastavitve
	4	Zmanjšanje medfaznih zalog
Razvoj tehnologije	16	Planiranje proizvodnje
	8	Povezovanje proizvodnih procesov
	18	Računalniška podpora poslovanju
	20	Obvladovanje vodilnih tehnologij

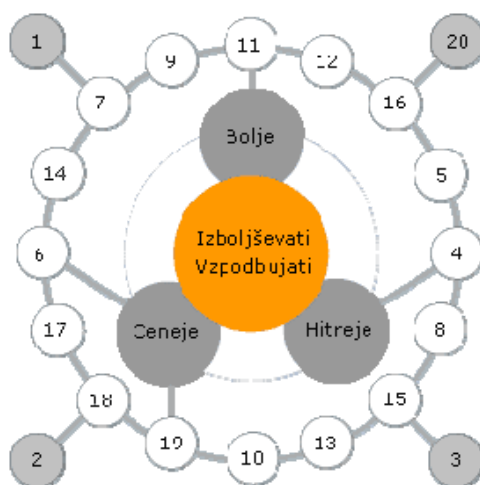
Vir: http://www.20keys.net/slo/clanki/bilten_manager.htm

S pomočjo karte 20 ključev in 5-nivojskega mednarodnega sistema za ocenjevanje in primerjanje, ki je enak za vsa podjetja, ocenimo, kako dobri smo na posameznem ključu in tako dobimo skupno število točk med 20 in 100.

V tem sistemu so nosilni štirje ključi (glej spodnjo sliko). Prvi ključ je čiščenje in organizacija. Ta omogoča začetek ugotavljanja in prepoznavanja problemov ter lažje delovanje v okolju. Organizacija sistema in ciljno vodenje je drugi ključ in omogoča določanje strategije izboljšav in omogočanje implementacije idej. Ključ številka tri so aktivnosti v manjših skupinah. Ta analizira načine komunikacij, izobraževanj in podporo ter predanost zaposlenih podjetju. Četrti nosilni ključ pa je ključ številka 20 in sicer vodilna tehnologija, ki analizira uporabo sodobne tehnologije v podjetju (Smrekar-Šterk 2000, 48).

Ti štirje ključi pomenijo temelj, na katerem sloni program uvajanja preostalih 16 ključev, izmed katerih nekateri vplivajo na kakovost, stroške, čas, potreben za izdelavo, povzročajo zmanjšanje medfaznih zalog, hitro zamenjavo orodja, modelov, zmanjševanje izmeta, računalniško vodeno proizvodnjo ...

Slika 3.2 Program 20 ključev je poznan tudi kot program "za povečanje produktivnosti"



Vir: <http://www.20keys.net/slo/izvajalci/izvajalci.htm>

Sistem ključev je tudi zelo praktičen, saj ima izdelan sistem merjenja za vsak ključ posebej, ki je primerljiv tako med državami kot med panogami.

Japonske izkušnje kažejo, da povprečno učinkovito podjetje na vseh področjih hkrati lahko doseže peto raven v 3 letih (v povprečju izboljša poslovanje za 7 točk letno). Njihove izkušnje tudi kažejo, da sistema 20 ključev ne smemo jemati kot šablono, temveč kot sistem, ki pri spreminjanju neučinkovitih rutin zahteva tesno sodelovanje vseh zaposlenih. Če podjetje to doseže, potem ga sistem 20 ključev korak za korakom pripelje do odličnosti na vsakem izmed 20 področij (Pettrin v Bizjak in Pettrin 1996, 51).

Razlogi za uvajanje metode 20 ključev se razlikujejo od podjetja do podjetja. V splošnem pa lahko rečemo, daje najpogostejših pet razlogov (http://www.20keys.net/slo/clanki/bilten_manager.htm 2002):

- izboljšanje delovnega mesta,
- izboljšanje kakovosti,
- zmanjšanje stroškov in povečanje produktivnosti,
- hitrejša dobava,
- razvoj tehnologije.

To so tudi glavna področja, na katera je usmerjeno delovanje vseh 20 ključev. Za vsakega izmed teh ključev lahko rečemo, da pripomore k izpolnitvi enega izmed zgoraj omenjenih področij. Razpored posameznih ključev na omenjenih pet področij lahko razberemo iz tabele 3.1.

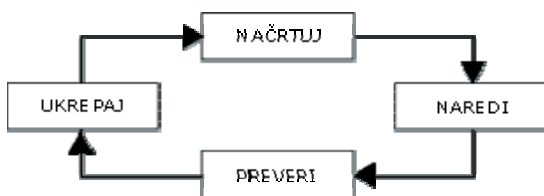
Sistem 20 ključev poudarja, da izboljšava na enem področju vpliva (neposredno ali

posredno) na druga področja. V sak ključ deluje kot podpora drugim ključem. Če podjetje hoče, na primer izboljšati kvaliteto, se bo osredotočilo na ključ 11. Izboljšanje kvalitete pa je odvisno tudi od izboljšanja pri ključu 9 (vzdrževanje), ključu 15 (širjenje usposobljenosti zaposlenih), ključu 12 (razvoj dobaviteljev), ključu 3 (aktivnosti v majhnih delovnih skupinah) itd. Prav tako velja, da izboljšana kvaliteta vpliva na izboljšanje produktivnosti, stroškovne učinkovitosti in dobavnih rokov.

Sistem 20 ključev je dolgoročen projekt. Če podjetje želi biti deležno vseh koristi, ki jih lahko z njim pridobi, ga mora izvajati vsaj pet let.

Za uspešno uvedbo sistema 20 ključev je nujno v vse aktivnosti v podjetju vpeljati PDCA cikel (P – plan, D – do, C – check, A – analyse/act) (http://www.20keys.net/slo/clanki/bilten_manager.htm).

Slika 3.3 PDCA cikel (Plan-DO-Check-Act)



Vir: http://www.20keys.net/slo/clanki/bilten_manager.htm

Plan (načrtuj) pomeni zbiranje informacij o procesu in načrtovanje izboljšav na podlagi zbranih informacij. *Do (naredi)* pomeni izpeljavo načrta in obveščanje o spremembah vseh ljudi, ki za njih morajo vedeti. *Check (preveri)* pomeni primerjavo dejanskega stanja z načrtovanim in ugotavljanje, ali smo dosegli zastavljene cilje. *Analyse/act (analiziraj/ukrepaj)* pomeni ugotovitev korektivnih ukrepov v primeru neuspešnosti.

Sistem 20 ključev omogoča uravnoteženo izboljševanje vseh (dvajsetih) področij delovanja podjetja, ki so bistvenega pomena za pridobitev konkurenčnih prednosti podjetja in doseganje njegovih strateških ciljev. Sistem temelji na razvoju timskega dela na vseh ravneh podjetja, saj je temeljno pravilo, ki vodi do uspeha, ravno vključenost vseh zaposlenih v projekt. Stalnih izboljšav ni mogoče uvajati brez sodelovanja vseh zaposlenih, brez usposabljanja, brez razmejitev obveznosti in odgovornosti, kajti le ljudje ustvarjajo rezultate in je zato pomembna ustvarjalnost vsakega posameznika.

Da pa bi v podjetju dosegli maksimalen učinek, morajo imeti dobro organizacijo sistema 20 ključev, ki vključuje (http://www.20keys.net/slo/clanki/bilten_manager.htm):

- odgovornega vodjo projekta – običajno je to generalni direktor ali predsednik uprave (njegova vloga je, da nosi glavno odgovornost za izpeljavo projekta, odobri in usklajuje politiko podjetja in akcijske načrte, odobri dnevni red in vodi

- večnivojske sestanke, postavlja organizacijo podjetja, svetuje in vodi vodje ključev, odobri nagrade ...);
- vodjo projekta (na vsakih 500 zaposlenih naj bi bil eden zaposlen na tem področju. Ta oseba skrbi za izvajanje projekta, konstantno spremlja potek implementacije in sproti objavlja morebitne spremembe, pripravi in vodi osnovno politiko in skupni akcijski načrt, vzdržuje in skrbi za pisarno 20 ključev, načrtuje in organizira sestanke s strokovnjaki za ključne in z vodji uvajanja ključev, načrtuje in promovira izobraževanje in praktične predstavitve, priskrbi material za 20 ključev, svetuje v zvezi s sistemom, sodeluje z zunanjimi svetovalci (D&T) ...);
 - strokovnjake za ključne (to so običajno vodje sektorjev ali specialisti za določeno področje. Le-ti pomagajo vodjem uvajanja ključev in vodji projekta promovirati projekt na nivoju celotnega podjetja, služijo kot svetovalci in koordinatorji ključev, za katere so zadolženi, pomagajo vodji projekta pri pripravah za polletne in letne večnivojske sestanke, pomagajo vodjem uvajanja ključev in vodji projekta pri pripravi osnovne politike in skupnega akcijskega načrta ...);
 - vodje uvajanja ključev (to funkcijo dobijo vodje oddelkov. Njihova vloga je, da odgovarjajo za implementacijo programa v svojih sektorjih ali oddelkih, pripravljajo osnovno politiko in akcijske načrte za svoje sektorje ali oddelke, odobrijo akcijske načrte, spremljajo potek izpolnjevanja akcijskih načrtov, zagotovijo potrebno pomoč članom svoje skupine, organizirajo večnivojske sestanke ...).

Nekateri menijo, da je sistem 20 ključev namenjen le proizvodnim podjetjem. Za takšna podjetja je bil tudi razvit. Vendar so izkušnje iz različnih držav pokazale, da je pristop učinkovit tudi v storitvenih dejavnostih, s to razliko, da so na nekaterih ključih določeni koncepti bolj oziroma manj poudarjeni ter ustrezno prilagojeni značilnostim delovnih procesov. Podobno velja tudi za uvajanje ključev v pisarniškem okolju.

3.3 Uvajanje Ključa 14 Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam

Ena od oblike vzpodbujanja inovativnosti v podjetju je tudi uvedba sistema Ključa 14 Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam.

Cilji po uvedbi ključa 14 so:

- spodbujanje zaposlenih, da prevzamejo lastništvo nad svojimi izboljšavami,
- uvajanje delavnic za izboljšave,
- ocenjevati in primerjati svoje podjetje z najboljšimi s pomočjo karte za ocenjevanje ključa 14 in kontrolnega lista,
- razviti akcijski načrt, pripraviti delavnice za izboljšave in dati zaposlenih možnost, da uvajajo izboljšave in s tem izboljšati raven podjetja,
- meriti in vizualno prikazovati napredovanje pri uvajanju ključa 14.

Uspešne organizacije gledajo na vsakega zaposlenega kot inteligentno, dragoceno osebo, zato je treba izboljšave uvajati v okviru delovnega mesta. Zanašanje na druge, ki naj bi uvedli izboljšave namesto vas, lahko privede do tega, da do izboljšav sploh ne pride. Zato v takih podjetjih se ljudje vključujejo v odločanje in razvoj na vseh nivojih. Splošno priznано je sodelovanje od spodaj navzgor. Podjetja, ki delavcem plačujejo predloge za izboljšanje ravnajo napak. Delavci mislijo, da morajo biti plačani posebej za to, da razmišljajo.

Zelo pomembno je, da predlagatelj izboljšave izpelje vse aktivnosti z izboljšavami v realizacijo sam, saj s tem čuti, da je njegova izboljšava zelo pomembna. Dobra podjetja imajo v svojih sistemih vpeljane programe, preko katerih vzpodbujajo svoje zaposlene, da predlagajo izboljšave in te predloge tudi sami izpeljejo.

Poglavitna metodologija pri tem ključu je organizacija delavnic za izboljšave, v katerih lahko delavci svoje ideje uresničijo, vizualno prikazujejo in preskusijo ter pooblašcanje zaposlenih za uvajanje izboljšav. Na ta način so predlogi za izboljšave veliko bolj učinkoviti. Delavci bodo izboljšave delali hitreje in ceneje. Metode poskusa in napake bodo izvajali kar v delavnici. Rezultati takega pristopa bodo prihranki pri denarju, času in energiji, prav tako pa povečana varnost in delovna morala.

Osnovni namen ključa 14 je narediti delovno mesto enostavnejše, bolj pregledno in vzpodbujati izboljšave. Ključ je zelo tesno povezan s ključem 1 in ključem 3. Ključa 14 se ne smemo lotiti prehitro. Ključnega pomena pri vzpodbujanju zaposlenih k izboljšavam so motivirani organizacijske vodje, ki imajo pristojnosti za odločanje o nagradah in odgovornost za animacijo svojih sodelavcev in uvajanje predlogov v življenje. Prav nagrade so sestavni del procesa, tudi denarne, ki so odvisne od izračunane ali ocenjene gospodarske koristi. Ključni faktorji, ki podjetje privede do uspeha, so naslednji:

- jasno definirana in poznavanje vizije, strategije in ciljev podjetja,
- poznavanje kazalcev merjenja uspešnosti, metode dela, pogoje dela,
- hoteti, ambicioznost, hitrost, odzivnost, vztrajnost in podjetnost, znanje (vidik učenja), aktualnost, novitete.

Vse to in še posebno vztrajnost pri krmiljenju teh procesov daje čudovite rezultate oz. učinke.

Ena od močnih tehnik pri ključu 14 je organizacija razstave in tekmovanje za najboljše ideje. Razstave so lahko polletne ali letne. Taka razstava in tekmovanja vzpodbujata inovativnost v podjetju, istočasno pa predstavlja priložnost za priznanje in proslavitev uspeha.

3.4 Sistem stalnih izboljšav po metodi Kaizen

Ta metoda je japonskega porekla. Je zelo podobna metodi Ključa 14, le z razliko, da je Kaizen počasnejši. Kaizen pomeni stalne majhne izboljšave standardnega načina

dela. Kaizen + Teian = Kaizen Teian, kar pomeni stalne izboljšave na osnovi predlogov zaposlenih.

Za vsako nalogo moramo imeti najprej izdelan standardni postopek izvajanja, ki ga potem poskušamo izboljšati. Vodstvo podjetja mora pri tem zelo aktivno sodelovati. V ta proces se morajo vključevati vsi zaposleni, nihče ne more biti izjema. Najvišje vodstvo mora razviti odgovarjajočo politiko, podpirati Kaizen in ga uvesti v strategijo podjetja. Srednje vodstvo razvijajo in uporabljajo Kaizen v skladu s cilji, ki jih je postavilo visoko vodstvo. Nižje vodstvo izdelava načrt za uvajanje vsega tega v prakso. Izvajalci izvajajo predvideno dejavnost in podajajo predloge za izboljšave. Kaizen je torej počasna oblika postopnega izboljšanja. Sloni na skupinskem delu, naravnana je na podrobnosti, na ljudi, informacije so dostopne vsem, izboljšave počasi prilagaja in jih venomer izboljšuje.

Kako zbrati veliko število predlogov se sprašujemo? Način, ki so ga uporabljali tudi v Luki je škatla za predloge. Ponavadi je bila ta prazna, ker se ljudje bojijo morebitne sramote, če bi se pojavili pred nekim zborom in izboljšavo predstavili. Tako se je sistem s škatlo pokazal kot neučinkovit.

Japonci so drugačnega mnenja, oni smatrajo, da je treba narediti premikajočo se škatlo za predloge, ki naj bi bila menagement podjetja. To pomeni, da je vsak vodja od najvišjega, pa do najnižjega zadolžen za izboljšanje v svojem delokrogu, da se to od njega pričakuje in je to njegova redna delovna dolžnost. Zato se vodja pri njih pogosto pogovarja s podrejenimi in jih sprašuje za njihovo mišljenje o problemih v oddelkih, jih vzpodbuja k razmišljanju v zvezi z izboljšavami. Da bi zaposlene čim bolj vzpodbudili za dajanje predlogov, morajo vodje dajati naslednje nasvete:

- pokazati vedno pozitiven odnos do vsakega predloga,
- pomagati podrejenim, da svoje predloge napišejo preprosto in jim dajati koristne nasvete za njihovo delo,
- ugotoviti tudi najmanjše motnje in neugodnosti pri delu svojih nameščencev, kar pa vsekakor terja dobro komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi,
- zelo jasno poudariti pomembne cilje.
- na vse načine si prizadevati povečati zanimanje za dajanje predlogov, na primer s prikazom diagramov o predlogih, z različnimi posterji,
- čim prej uporabiti sprejete predloge in narediti vse, da bo predlagatelj prejel nagrado.

Kaizen in Kaizen-Teian sta zelo pomemben sestavni del japonske organizacije in managementa na vseh področjih poslovnih dejavnosti, ki v praksi dobro deluje in ne samo v industriji in proizvodni, ampak tudi v prodajalnah, bolnicah, bankah, itd. Je postalo življenjska filozofija, ki se je neverjetno dobro uveljavila (članek iz Organizacije št. 6, junij 1997).

3.5 Delovanje v skupinah in timsko delo

Tretji pristop inovativnosti v podjetju je lahko tudi sistem uvajanja delovnih skupin in timsko delo, ki so stalno delujoče in praviloma multidisciplinarne delovne skupine, in imajo nalogo izboljšati delovanje oddelka oz. področja, ki jim je delegirano. So temeljna neformalna organizacijska enota, ki uresničuje proces stalnih izboljšav.

Aktivnosti delovnih skupin igrajo odločilno vlogo pri izboljšavah na delovnih mestih. Gre za Ključ 3, ki je eden od štirih temeljnih kamnov, na katerih stoji sistem 20 ključev. Je gonilna sila programa 20 ključev v organizaciji. Znano je, da se velike izboljšave dogajajo na nivoju celotnega podjetja. Lažje in učinkoviteje je, da se izboljšav lotimo s pomočjo aktivnosti delovnih skupin. Člani skupin lahko na ta način skupno prispevajo modrost, izkušnje in mnenja za identifikacijo, uvajanje in pregled izboljšav na delovnih mestih.

V podjetjih obstaja več vrst aktivnosti delovnih skupin. Običajno delo poteka kot aktivnost v delovni skupini, pogosto pa se skupina delavcev združi v majhno delovno skupino, ki se loti reševanja kakšnega problema. Včasih se vzpostavijo tudi majhne delovne skupine iz različnih funkcij. Te delovne skupine delajo na projektih, ki se tičejo več delovnih področij (dvodnevne Kaizen aktivnosti).

Če so cilji zaposlenih in podjetja usklajeni, bodo aktivnosti v majhnih delovnih skupinah vodile do uspeha podjetja, kakor tudi do samopotrjevanja zaposlenih. Sistem je uspešen in ga bo tudi podjetje ohranjalo, če bodo skupine delale v dobro organizacije in v svoje dobro. Usklajevanje ciljev zahteva dobro vodenje na delovnem mestu.

Prednosti delovnih skupin so naslednja:

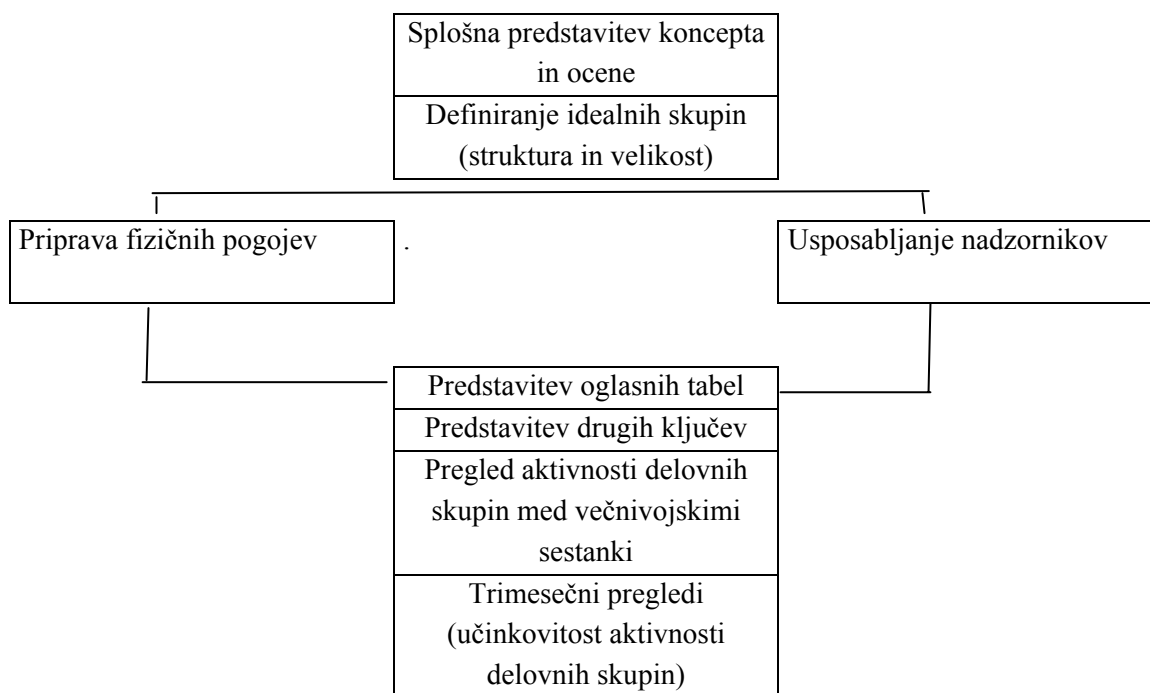
- v podjetju se vzpostavi skupinsko vzdušje, člani se čutijo kot del tima,
- člani skupine se učijo drug od drugega preko izmenjave izkušenj in informacij,
- delo je izzivalno za skupine, kar povečuje energičnost in zavzetost za delo,
- na delovnih mestih vpeljujejo bolj učinkovite delovne metode, ki delo olajšajo s pomočjo ergonomije,
- izboljša se komunikacija med ljudmi in poveča se samoiniciativa,
- učinkovite aktivnosti majhnih delovnih skupin naredijo delovno mesto zanimivo in pozitivno vplivajo na zadovoljstvo pri delu.

Vsaka skupina naj bi bila sestavljena iz stalnih članov, ki jim po potrebi lahko pomagajo strokovnjaki iz drugih področij. Člani skupine so predvidoma odgovorni za posamezno področje, ki podpira točno določen proces (tehnologija, kakovost, vzdrževanje, načrtovanje in oskrba, skladiščenje, pretovor ...). Ljudi v skupinah morajo primerno izbrati (da so kompatibilni, različni, vendar se med seboj dopolnjujejo), jih šolati za reševanje problemov in konfliktov.

Skupina bi se sestajala redno enkrat mesečno, ob točno določeni uri in potekom dela ter trajanju največ do ene ure. Na steni bi imeli izobešeno informativno tablo, na kateri

bi bili jasno definirani cilji skupine, rezultati, morebitni odkloni ter aktivnosti. Skupina pregleda dosežene rezultate in sprejema akcije za odklone, se seznanja z novimi obveznostmi in s tem v zvezi preventivno deluje. Po principu timskega dela, s pomočjo sedmih orodij za kakovost (slika 3.4), išče rešitve za nastale težave in uresničevanje ciljev (Pareto diagram, karte vodenja, vzorčno-posledični diagram ...). Pomembno je to, da je povečana komunikacija in s tem tudi hiter pretok informacij (nič papirja) ter nov način usposabljanja (stalen prenos znanja iz enega na drugega).

Slika 3.4 Koraki uvajanja ključa 3



Vir: Deloitte Touche, Ljubljana, marec 2000

Taka učinkovita skupina ima jasne cilje in jih uresničuje s skupno odgovornostjo in zanesljivostjo. Osnovna pravila vsake skupine so naslednja: člani spoštujejo drug drugega, delijo ideje in jih uresničujejo, se pogovarjajo in izmenjujejo izkušnje, rešujejo težave, soglasno sprejemajo odločitve ... Želja in potreba vseh pa je, da se naučimo delovanja v skupinah in, da to čim uspešneje izkoristimo na vseh naših področjih delovanja.

Vsaka delovna skupina si mora na začetku jasno definirati svoje cilje in aktivnosti za doseganje le-teh ter jih tudi spremljati skozi leto. Za razvoj konkretnih aktivnosti na vsakem nivoju v podjetju, se uporablja formular za načrtovanje aktivnosti – akcijski načrt, ki mora biti vidno izobešen na vseh delovnih mestih tako, da lahko vsi člani skupine, nadzorniki in managerji spremljajo napredek.

Aktivnosti v majhnih delovnih skupinah vzpodbujajo ustvarjalnost in modrost proizvodnih delavcev ter prinašajo izboljšave na delovnem mestu. Za uspešnost ključa

je potrebna aktivna podpora vodilnih delavcev in vzpodbude k predlogom za izboljšave na delovnih mestih.

4 PREDSTAVITEV PRISTOPA INOVATIVNOSTI V PODJETJU LUKA KOPER, D. D.

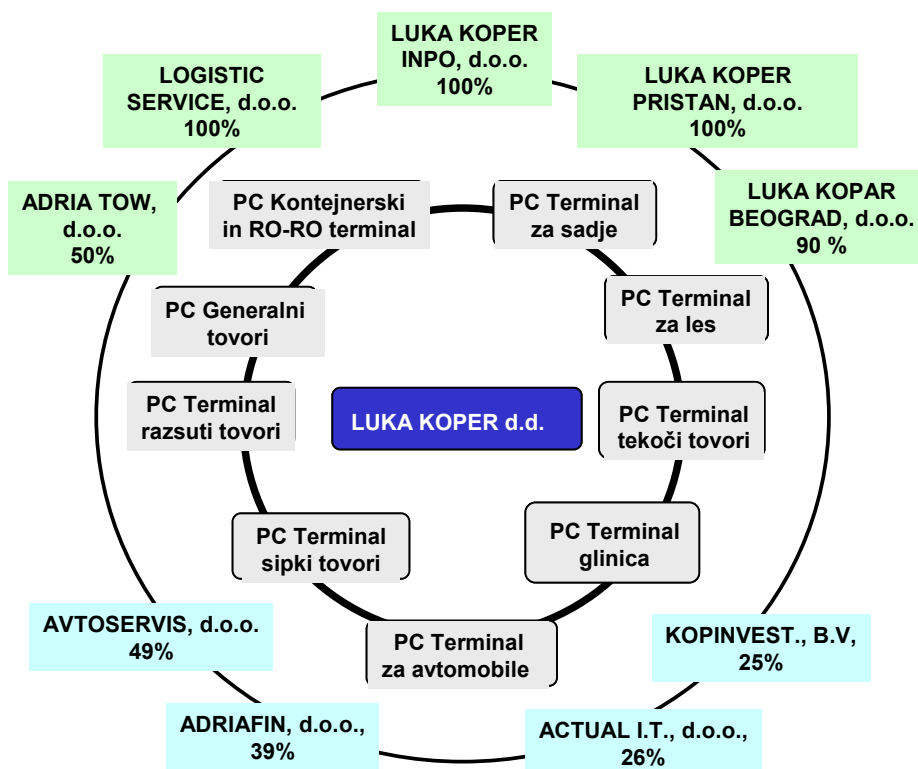
4.1 Predstavitev podjetja Luka Koper

Podjetje Luka Koper je bilo ustanovljeno leta 1957. Je delniška družba in je organizirana kot holdinško podjetje. Njena specifična organizacija ji omogoča fleksibilnost in hitro prilagajanje spremembam na trgu ter potrebam strankam. Luka Koper je logistično distribucijsko središče v osrčju Evrope, povezano z vsemi kontinenti. Bližina trgovskih središč in najkrajše pomorske povezave omogočajo prihranek v času in denarju.

Koprsko pristanišče danes: 490 ha površin, od tega 35 ha pokritih skladišč in 120 ha odprtih skladiščnih površin, 25 privezov za ladje in 3.133 m obale.

Luka Koper, d. d., je danes delniška družba v 51 % lasti Republike Slovenije. Njene redne delnice kotirajo na prostem trgu Ljubljanske borze vrednostnih papirjev. Skupino Luka Koper tvorijo še hčerinska in pridružena podjetja:

Slika 4.1 Skupina Luka Koper



Vir: Strategija razvoja Luke Koper do 2015

Kakovost je njena odlika. Storitve po mednarodnih standardih se izvajajo z zaposlenimi vred, ki se zavedajo, da je kakovostno opravljeno delo ključ za zadovoljstvo vseh, tako zaposlenih kot kupcev.

Kakovost managementa je funkcija kakovosti odločitve in učinkovitega udejanjanja, ustvarjajo okolje, v katerem naj bi pravi ljudje našli pravi problem in pravo rešitev.

S celovito ponudbo kvalitetnih osnovnih in dodatnih pristaniških storitev, potrjenih s certifikatom kakovosti ISO 9001, ter z ugodnostmi, ki jih nudi Ekonomska cona, Luka Koper ustvarja možnosti za poslovni uspeh svojih partnerjev. Pri navezovanju stikov nudi tudi logistično, marketinško, trgovsko, finančno, informacijsko in investicijsko podporo.

Posebno pozornost Luka Koper posveča tudi okolju, zato je v skladu s standardi ISO 14001 vpeljala sistem ravnanja z okoljem.

Mnogo partnerjev iz celega sveta je že spoznalo prednosti transportne poti preko Kopra.

Pomembnejši dogodki v razvoju:

- leta 1995 – lastninsko in organizacijsko preoblikovanje v delniško družbo;
- leta 1997 – certifikat ISO 9002;
- leta 2000 – certifikat ISO 14001 za sistem ravnanja z okoljem in certifikat ISO 9001;
- leta 2001 – koncesija za upravljanje kontejnerskega terminala v Trstu;
- leta 2002 – priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost;
- leta 2003 – certifikat ISO 9001:2000; začetek sistematičnega trženja celovitih logističnih storitev;
- leta 2004 – status pristanišča EU in mejne kontrolne točke (Border Inspection Point) za prehajanje blaga iz in na skupnostno carinsko območje,
- leto 2005 – članica evropske fundacije za poslovno odličnost (po merilih mednarodnega uveljavljenega modela EFQM (European Foundation for Quality Management)).

4.2 Predstavitev inovacijske dejavnosti v podjetju Luka Koper, d. d.

Inoviranje in organiziranje inovacijskih procesov v podjetju je sestavni del vsake poslovne politike. Inovacija mora dati korist tako podjetju kot posamezniku ali skupini, ki inovativnost predlaga.

Namen spremljanja inovativne dejavnosti je ugotavljanje inovativne ustvarjalnosti delavcev Luke Koper, d. d. Slednja se ugotavlja na podlagi evidentiranja podanih izumov, izboljšav in predlogov izboljšav, ki jih posameznik ali skupina posameznikov poda strokovnemu delavcu za inventivno dejavnost.

V Luki sodi vzpodbujanje inovativne dejavnosti med usmeritve in cilje družbe za izpolnjevanje dogovorjenih zadolžitev in usmeritev iz strategije razvoja do leta 2010.

V podjetju je bil leta 1996 sprejet Pravilnik o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja. Namen predpisa je bil, da vzpodbuja ustvarjalno dejavnost vseh zaposlenih v Luki Koper, d. d. in njenih odvisnih družbah (v nadaljevanju družba).

Nato je bil sprejet interni Pravilnik o inventivni dejavnosti, ki ureja:

- postopek prijave, obravnave in sprejema (potrditve) predlogov izboljšav,
- pravice in obveznosti družbe in zaposlenih, ki izhajajo iz inovacij, ustvarjenih v delovnem razmerju,
- osnove in merila za nagrajevanje avtorjev izboljšav,
- priznanje za vzpodbujanje inventivne dejavnosti.

Določila pravilnika veljajo za vse zaposlene v družbi. Vsi uporabni in realizirani predlogi izboljšav so nagrajeni po internem Pravilniku (Pravilnik inovativne dejavnosti v Luki Koper, d. d.).

4.2.1 Odgovornosti

Namestnik glavnega direktorja družbe je odgovoren za postavljanje ciljev, zagotavljanje pogojev za nemoteno delovanje in nenehno izboljševanje sistema predlaganja izboljšav in spremljanje uresničevanja ciljev.

Vodja službe za kakovost je odgovoren za spremljanje, analiziranje in poročanje o delovanju sistema predlogov izboljšav.

Vodja organizacijske enote je odgovoren za razvoj in pospeševanje inventivne dejavnosti oziroma za uvajanje kontinuiranega procesa izboljšav v svoji enoti v skladu s programom aktivnosti, ki ga definira uprava družbe. Odgovoren je za zagotavljanje pogojev, da se v najkrajšem možnem času rešijo vsi predlogi izboljšav, ki se nanašajo na njegovo OE.

Strokovni delavec za inventivno dejavnost, ki ga imenuje uprava, je odgovoren za izvajanje postopka reševanja predlogov izboljšav in vseh strokovnih opravil za predloge, ki se obravnavajo na komisiji za inventivno dejavnost.

4.2.2 Postopek reševanje predlogov izboljšav

Interno delovno navodilo določa postopek prijave, analize, potrditve predlogov izboljšav, določa pravice in obveznosti Luke Koper, d. d. in avtorjev predlogov izboljšav Delovno navodilo (DN 191) velja za zaposlene Luke Koper, d. d. in odvisnih družb .

Zbiranje, Prijava in potrditev sprejema predloga izboljšave

Predlogi izboljšav se v osnovi zbirajo v posameznih službah in organizacijskih enotah. Vsaka organizacijska enota je v procesu stalnih izboljšav organizirana v timih.

Predlogi izboljšav lahko nastanejo tudi iz naslednjih izvorov:

- *ukrepa za izboljšanje*: gre za postopek določanja, izvajanja in ugotavljanja učinkovitosti ukrepov za izboljšanje s ciljem stalnega izboljševanja sistema celovitega vodenja, kar je skrb vseh zaposlenih. Osnovni namen je korektivno ukrepanje, s katerim se ugotavlja in odpravlja vzroke že nastalih neskladnosti in preprečuje njihovo ponovitev in preventivno ukrepanje, s katerim se ugotavlja in odpravlja vzroke potencialnih neskladnosti. Postopek zajema več korakov. Prvi korak – vsak zaposlen lahko poda pobudo za uvedbo ukrepa za izboljšanje ob nastanku problema iz vsebin, ki so povezane s kakovostjo poslovanja in ravnanja z okoljem. Drugi korak – odločitev o uvedbi ukrepa za izboljšanje, ki ga sprejme glavni rektor, namestnik glavnega direktorja in njegovi pomočniki. Predlagatelj ukrepa opiše problem, njegov izvor ter rok za pripravo rešitev. Postopek je podprt z računalniškim programom Neo Arc. Tretji korak – odgovorna oseba za izvedbo ukrepa določi reševalca in rok za pripravo rešitve. Četrti korak – reševalec ukrepa in je odgovoren, da zbere vse potrebne podatke za nastali problem, jih analizira in ugotovi vzrok za nastali problem ter poišče najprimernejšo rešitev. Peti korak – odgovorna oseba potrdi ali zavrne rešitev. Nato sledijo koraki izdelava programa ukrepov, izvedba ukrepa, potrditev izvedbe ukrepa, preverjanje učinkovitosti ukrepa;
- *na osnovi ukrepov in priporočil ugotovitev notranje presoje*: pri izvajanju notranjih presoj na presojanemu področju predstavlja pomoč pri iskanju priložnosti za izboljševanje poslovanja, kjer ugotavljamo učinkovitost in uspešnost poslovanja z vidika izpolnjevanja zahtev kupcev, doseganja zastavljenih ciljev in nenehnega izboljševanja, skladnost poslovanja v skladu z zahtevami standarda ISO 9001, 14001, varnosti in zdravja pri delu in ostalih zahtev v okviru sistema vodenja v Luki Koper;
- *na osnovi individualnih prijav* avtor vpiše predlog izboljšave na obrazec Obr. 9 (priloga 1) in ga preda vodji organizacijske enote (OE).

Vodja OE poskrbi za vnos predlogov izboljšav v informacijski sistem. Na prijavo predloga izboljšave se vpiše evidenčno številko, ki se generira pri vnosu izboljšave v programu pisarniškega poslovanja – Neoarcu in vodja OE opredeli ali se bo zadevo reševalo v celoti v OE ali preko komisije. Kopijo tako izpolnjene prijave odpošlje avtorju izboljšave, ki služi kot potrdilo o prejetem predlogu izboljšave (vsem tistim avtorjem, ki nimajo dostopa do intraneta, kjer je viden seznam vseh prijav predlogov izboljšav).

V kolikor vodja OE določi, da se bo predlog obravnaval na komisiji, mora original prijave predloga izboljšave podati strokovnemu delavcu za inventivno dejavnost.

Predlog izboljšave ima pravico podati vsak zaposleni družbe. Zapis (Obr. 9), s katerim avtor prijavlja predlog izboljšave, mora vsebovati:

- natančen opis predloga izboljšave, to je njene tehnične oz. druge risbe, skice in ostalo dokumentacijo, ki je potrebna, da bi bil predlog izboljšave razumljiv,
- natančno opisati stanje področja, na katerega se predlog izboljšave nanaša pred ustvaritvijo predloga izboljšave; navesti kaj je pomanjkljivo, neustrezno in v čem predlog izboljšave pripomore k odpravi pomanjkljivosti ter izboljšavi stanja v smislu večje produktivnosti, manjše porabe energije, boljšega izkoristka delovnih sredstev, repromaterialov itd.,
- podatke, kako je do predloga izboljšave prišlo: pri izumu pa podati tudi izjavo, da gre za neposredni ali posredni službeni izum.

V kolikor poda predlog izboljšave avtor skupaj s soavtorji, mora predlog izboljšave vsebovati podatke o soavtorjih, navedbo deleža soavtorjev v odstotkih in podpise. Tako podpisani inovacijski predlog se šteje za sporazum, s katerim avtorji in soavtorji soglašajo s prispevkom (izraženim v odstotkih), ki so ga prispevali pri ustvaritvi predloga

Predlog izboljšave, ki ne vsebuje vseh sestavin, opisanih v tej točki, se vrne avtorju oz. soavtorjem v popravo in dopolnitev.

V primeru, da se avtor in soavtorji ne uspejo dogovoriti glede deleža, ki ga je prispeval posamezni avtor, se šteje, da so avtor in soavtorji prispevali k predlogu izboljšave v enakih deležih.

Avtor predloga izboljšave lahko poišče pri vodji OE ali strokovnem delavcu za inventivno dejavnost pomoč pri izpolnjevanju predloga izboljšave, dopolnjevanju in popravi nepopolni ter nepravilno izpolnjeni predlog izboljšave ter zahteva informacije glede risb, skic, fotografij in ostale dokumentacije, ki jo je treba priložiti predlogu izboljšave.

Strokovni delavec za inventivno dejavnost, vodja OE, komisija in delavci vseh strokovnih služb so dolžni varovati tajnost predloga izboljšave do odločitve o predlogu izboljšave. Pri izumu, novih oblikah teles, slik in risb, morajo zavezanci iz prejšnjega stavka ohraniti anonimnost predloga izboljšave vse do vložitve prijave Uradu Republike Slovenije za intelektualno lastnino.

V kolikor avtor predlaga izboljšavo uporabno za neko drugo OE, potem vodja OE iz katere je predlagatelj evidentira v informacijski sistem (Neoarc) in pošlje predlog izboljšave strokovnemu delavcu za inventivno dejavnost, kateri po prejemu predloga izboljšave obvesti vse vodje OE, na katere se predlog izboljšave nanaša. Vodja OE je dolžan pregledati podani predlog izboljšave v roku 5 delovnih dni in podati odločitev ali bo predlog reševan znotraj OE ali na komisiji za inventivno dejavnost.

Reševanje predloga izboljšave znotraj OE

Za opredelitev vrste izboljšave za posamezni predlog izboljšave se lahko vodja OE posvetuje s strokovnim delavcem za inventivno dejavnost. V primeru odločitve, da bo

predlog izboljšave obravnavan kot koristen predlog in bo rešen znotraj OE, vodja OE izvede postopek reševanja predloga izboljšave na sledeči način:

- na predlog izboljšave vpiše rok uvedbe izboljšave (rok, ko mora biti predlog izboljšave realiziran),
- poskrbi sam ali preko pooblaščenega osebe za uspešno realizacijo predloga izboljšave v poslovanju družbe,
- za uvedeni predlog izboljšave določi vrednost nagrade in s podpisom potrdi nagrado za uvedeni predlog izboljšave
- avtorju preda v podpis obrazec "Predlog izboljšav", v katerem odmeri nagrado za predlog izboljšave. Nagrado se odmeri v roku 30 dni od uvedbe izboljšave.

Za opredelitev višine nagrade za posamezni predlog izboljšave se lahko vodja OE posvetuje s strokovnim delavcem za inventivno dejavnost.

V primeru, da se avtor strinja z odmerjeno nagrado, ki jo je vodja OE določil na obrazcu "Predlog izboljšave" podpiše obrazec. Vodja OE pošlje izpolnjeni obrazec "Predlog izboljšave" v obračun plač zaradi izplačila nagrade za izboljšavo ter kopijo avtorju izboljšave. S tem se postopek reševanja predloga izboljšave zaključuje.

V primeru, da se avtor ne strinja z odmerjeno nagrado, ki jo je vodja OE določil na obrazcu "Predlog izboljšave", obrazca ne podpiše. Vodja OE preda obrazec strokovnemu delavcu za inventivno dejavnost, da ga posreduje komisiji za inventivno dejavnosti, ki izvede postopek reševanja predloga izboljšave.

Vodja OE oz. od njega pooblaščenega oseba mesečno ugotavlja ali so bili izvedeni predlogi izboljšav, katerim je rok izvedbe potekel.

Reševanje predloga izboljšave preko komisije

V primeru, da pri predlogu izboljšave ne gre za koristen predlog ampak za katero od ostalih kategorij (izum; nova oblika telesa, slike risbe; tehnična izboljšava; druga izboljšava) preda vodja OE predlog izboljšave strokovnemu delavcu za inventivno dejavnost, ta pa na komisijo za inventivno dejavnost.

Strokovni delavec za inventivno dejavnost pregleda predlog izboljšave, po potrebi zahteva dodatno obrazložitev predloga od avtorja predloga izboljšave in skupaj z vodjo OE, na katero se predlog izboljšave nanaša, oblikuje predlog ocene predloga izboljšave (ugotovi vrsto predloga izboljšave: izum – neposredni službeni izum, posredni službeni izum, prosti izum, nova oblika telesa, slika, risba, tehnična ali druga izboljšava, predlog izboljšave opredeli glede faze realizacije in predlaga inovacijsko nadomestilo).

Predlog ocene predloga izboljšave se posreduje komisiji. Komisija določi strokovni delavec za inventivno dejavnost na Obr. 8 – Analiza in ovrednotenje predloga izboljšave (priloga 2) in namestnik glavnega direktorja jo potrdi s podpisom.

Najkasneje v roku treh mesecev po prejemu predloga izboljšave mora strokovni delavec za inventivno dejavnost pismeno obvestiti avtorja in soavtorje, ali je bilo

predlogu izboljšave ugodeno (družba je predloga izboljšave prevzela) oz. ali je bil predloga izboljšave zavrnen (družba ni prevzela predloga izboljšave). V primeru, ko se predlog izboljšave nanaša na izum, ki je bil prevzet, je strokovni delavec za inventivno dejavnost dolžan obvestiti avtorja in soavtorje ali bo družba podala patentno prijavo.

Komisija, ki odloča o predloga izboljšave, je sestavljena iz:

- vodje organizacijske enote, na katero se nanaša predlog izboljšave,
- strokovnega delavca za inventivno dejavnost,
- strokovnega delavca za področje, v katero sodi predlog izboljšave,
- po potrebi ustrezni drugi član.

V primeru, da se predlog izboljšave nanaša na več organizacijskih enot, je dovolj, če je v komisiji eden izmed vodij organizacijske enote, na katero se nanaša predlog izboljšave.

Avtorji predlogov izboljšav ne smejo biti člani komisije, prav tako mora biti iz komisije izločen njen član v kolikor obstajajo izločitveni razlogi, ki jih Zakon o pravnem postopku (Ul. RS 26/99) predpisuje za izločitev sodnika.

Strokovne službe oz. organizacijske enote so dolžne oskrbeti strokovnega delavca za inventivno dejavnost v zvezi s posameznim predlogom izboljšave z vsemi zahtevanimi podatki in sicer v roku 15 dni od podane zahteve.

O ugoditvi predloga izboljšave (prevzemu predloga izboljšave) oz. zavrnitvi predloga izboljšave (neprevzemu predloga izboljšave) odloča komisija s sklepom, ki ga poda na obrazcu Obr. 8 Analiza in ovrednotenje predloga izboljšave. Po izdaji sklepa pošlje komisija sklep v potrditev namestniku glavnega direktorja.

V kolikor je komisija ugodila predlogu izboljšave in z navedeno ugoditvijo soglaša tudi namestnik glavnega direktorja, ta potrdi sklep komisije s podpisom in navedbo datuma na obrazcu Obr. 8 ter navede kratko obrazložitev. Z dnem potrditve sklepa s strani namestnika glavnega direktorja, se šteje, da je družba predlog izboljšave prevzela.

V primeru delne ugoditve predloga izboljšave se smiselno uporablja določba prejšnjega odstavka.

V kolikor je komisija ugodila predlogu izboljšave in z navedeno ugoditvijo namestnik glavnega direktorja ne soglaša, le-ta zavrne potrditev sklepa komisije s podpisom in navedbo datuma na obrazcu Obr. 8 ter navede kratko obrazložitev. Z dnem zavrnitve potrditve sklepa, se šteje, da družba ni prevzela predloga izboljšave .

V kolikor je komisija zavrnila predlog izboljšave in z navedeno zavrnitvijo soglaša tudi namestnik glavnega direktorja, ta potrdi sklep komisije s podpisom in navedbo datuma na obrazcu Obr. 8 ter navede kratko obrazložitev. Z dnem potrditve sklepa s strani namestnika glavnega direktorja, se šteje, da družba ni prevzela predloga izboljšave.

V kolikor komisija ne potrdi predloga izboljšave, namestnik glavnega direktorja pa je mnenja, da obstajajo tehtni razlogi za ugoditev oz. delno ugoditev predlogu

izboljšave, ta zavrne potrditev takega sklepa ter izda sam sklep, s katerim ugodi predlogu izboljšave avtorja oz. soavtorjev. Z dnem, ko izda namestnik glavnega direktorja sklep, s katerim ugodi predlogu izboljšave, preneha veljati sklep komisije in se šteje, da je predlog izboljšave bil prevzet. Namestniku glavnega direktorja izda sklep na Obr. 7.

Komisija in namestnik glavnega direktorja morajo svojo odločitev sprejeti pred potekom roka treh mesecev odkar je družba prejela predlog izboljšave.

Avtor in soavtorji predloga izboljšave, ki se strinjajo z odločitvijo komisije in namestnika glavnega direktorja (pristojnih organov družbe za odločanje o predlogu izboljšave) o njihovem predlogu izboljšave, omenjeno potrdijo s svojim podpisom na obrazcu Obr. 8 Analiza in ovrednotenje predloga izboljšave.

V kolikor se avtorji oz. soavtorji ne strinjajo z odločitvijo komisije in namestnika glavnega direktorja, obrazca Obr. 8 ne podpišejo.

Ko avtorji oz. soavtorji podpišejo Obr. 8, je postopek odločanja o predlogu izboljšave končan.

Strokovni delavec za inventivno dejavnost mora takoj po končanem postopku odločanja o predlogu izboljšave vročiti vsakemu avtorju in soavtorju kopijo obrazca Obr. 8.

Strokovni delavec za inventivno dejavnost v aplikaciji Neoar / Predlogi izboljšav označi po katerih kriterijih se izkazuje pozitiven učinek predlogov izboljšav. Podatke posredujejo vodje OE.

Kriteriji so:

- povečanje dohodka in produktivnosti dela,
- izboljšanje kakovosti storitev,
- prihranek materiala in energije,
- boljša izkoriščenost delovnih priprav in naprav,
- zmanjšanje stroškov poslovanja,
- izboljšanje varstva pri delu.

V Neoarcu je mogoče izpisati pregled ocenitve učinkovitosti uvedenih predlogov izboljšav za posamezna časovna obdobja.

Pravice in obveznosti družbe in avtorjev predlogov izboljšav

Družba ima pravico izkoriščati prevzete izume, nove oblike teles, slike, risbe in druge tehnične izboljšave in koristne predloge. S tem je mišljena uporaba predlogov izboljšav pri opravljanju njene dejavnosti.

Avtorji predlogov izboljšav imajo v skladu s tem pravilnikom:

- moralno pravico – da so priznani kot ustvarjalci predlogov izboljšav in kot taki označeni v prijavi ter drugih listinah (diploma , pohvala);

- materialno pravico – da svoje stvaritve izkoriščajo in razpolagajo z njimi ter uveljavljajo pravico do plačila in nagrad.

Za koristne predloge, kjer ni mogoče izračunati prihranka in se v celoti rešujejo v okviru OE, določi nagrado vodja OE z zabeležko na prijavi predloga izboljšave Obr. 9, ga podpiše in preda v izplačilo in to v roku 30 dni po realizirani izboljšavi. Kopijo tega zapisa prejme avtor predloga izboljšave.

O višini in vrsti nagrade za preostale vrste predlogov izboljšav se družba in avtor sporazumeta v pogodbi, ki jo skleneta v roku enega meseca od realizacije predloga izboljšave.

Vrsto in višino nagrade določi vodja OE na katerega se predlog izboljšave nanaša in strokovni delavec za inventivno dejavnost odobri pa namestnik glavnega direktorja na Obr. 7 (priloga 3).

Pri popolnem prevzemu neposrednega službenega izuma ima avtor pravico do nagrade, če njegov osebni prispevek pri ustvaritvi izuma ali pomen izuma za družbo očitno presega vsebino nalog avtorja po pogodbi o zaposlitvi in izrecnih zahtev družbe ali pa vsebino posebne pogodbe, sklenjene med družbo in avtorjem.

Če družba omejeno prevzame neposredni službeni izum, avtor nima pravice do nagrade.

V kolikor Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino pri odločanju ugotovi, da prijavljeni patent, izum, model, znamka in geografska označba, ki jo je družba prevzela, ne izpolnjuje pogojev za patent, izum, model, znamka in geografsko označbo, se v družbi izvede nov postopek, v katerem se ugotovi ali s strani Urada Republike Slovenije zavrjeni patent, izum, model, znamka in geografska označba izpolnjuje pogoje za kakšen drug predlog izboljšave naveden v internem delovnem navodilu podjetja in temu primerno se določi nagrada. V novem postopku se uporabljajo določbe tega internega delovnega navodila podjetja (Zakon o industrijski lastnini).

V kolikor družba in avtor oz. soavtorji ne uspejo skleniti pogodbe o višini in vrsti nagrade, določi višino in vrsto nagrade v skladu z delovnim navodilom DN 192 – Osnove in merila za nagrajevanje avtorjev izboljšav in drugimi veljavnimi predpisi, komisija za določanje nagrade, ki jo sestavljajo:

- strokovni delavec za inventivno dejavnost,
- vodja organizacijske enote, na katero se predlog izboljšave nanaša,
- namestnik glavnega direktorja za področje, na katero se predloga izboljšave nanaša, ki komisiji za določanje nagrade predseduje.

V kolikor se predlog izboljšave nanaša na področje več organizacijskih enot, je dovolj, če komisijo za določanje nagrade sestavlja eden izmed vodij organizacijske enote, na katero se predloga izboljšave nanaša.

Preden prične komisija za določanje nagrade zasedati, strokovni delavec za inventivno dejavnost pripravi poročilo o vrsti in višini nagrade z natančnim izračunom ter ga pošlje ostalim članom komisije za določanje nagrade.

Komisija za določanje nagrade odloča s sklepom na obrazcu Obr. 7 (priloga 3), ki ga podpiše namestnik glavnega direktorja.

Avtor oz. soavtorji imajo pravico vložiti sredstvo za varstvo pravic:

- zoper sklep komisije in potrditev takega sklepa s strani člana uprave, s katerim predlogu izboljšave ni bilo ugodeno,
- zoper sklep komisije in potrditev takega sklepa s strani namestnika glavnega direktorja, s katerim je bilo predlogu izboljšave le delno ugodeno,
- zoper zavrnitev potrditve sklepa komisije s strani namestnika glavnega direktorja, s katero je le-ta zavrnil potrditev sklepa komisije, s katerim je bilo predlogu izboljšave ugodeno,
- zoper sklep o višini in vrsti nagrade, ki jo odmeri komisija za določanje nagrade v skladu z delovnim navodilom DN 192 – Osnove in merila za nagrajevanje avtorjev izboljšav, ker ni prišlo do sporazuma, ima avtor pravico vložiti zahtevo za varstvo pravic v pisni obliki.

Zahtevo za varstvo pravic avtor oz. soavtorji vložijo pri strokovnemu delavcu za inventivno dejavnost, v roku 15 dni od prejema sklepa na Obr. 8 oz. Obr. 7. V primeru, ko je sporna le višina nagrade, zahteva za varstvo pravic ne zadrži pravice družbe, da predlog izboljšave uvede v svoje delovne postopke in jo uporablja.

O zahtevi za varstvo pravic odloči s sklepom uprava družbe.

V kolikor se avtor s sklepom uprave družbe ne strinja, sproži postopek pred poravnalnim svetom Urada Republike Slovenije za intelektualno lastnino.

4.2.3 Sredstva za inventivno dejavnost

Sredstva za nagrajevanje vseh predlogov izboljšav, za katere je pooblaščen posamezni vodja OE (to so predlogi nagrajevani do najvišje možne nagrade, ki jo lahko v skladu z delovnim navodilom DN 192 – Osnove in merila za nagrajevanje avtorjev izboljšav skladno s poslovnim načrtom družbe dodeli vodja OE) mora planirati vsaka OE v okviru letnega poslovnega načrta OE (do 20. novembra). Sredstva za nagrajevanje predlogov izboljšav, za katere določi nagrado komisija za inovacije, morajo biti planirana na nivoju cele družbe (planirano vrednost pripravi strokovni delavec za inventivno dejavnost).

Nadzor nad planiranimi in porabljenimi sredstvi za predloge izboljšav izvaja služba za kontroling.

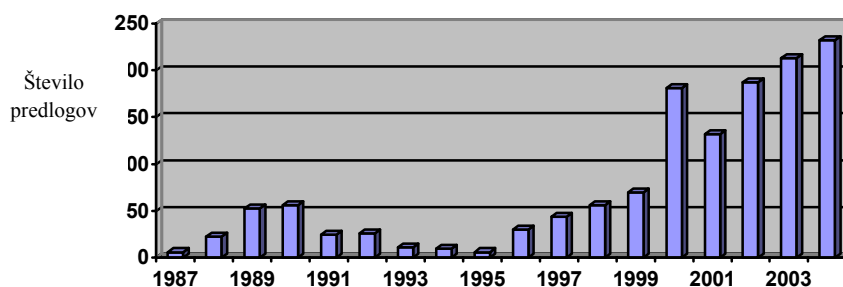
4.3 Sedanje stanje v podjetju

V družbi je prišlo do ugotovitev, da je področje inovacijske dejavnosti vredno vzpodbujati. Uprava razmišlja tudi o drugih oblikah vzpodbujanja. Inovativnost je nazadnje vgrajena povsod, v kulturi, vrednotah ...

Ne gre samo za inovacije na tehničnih sredstvih, prepričana sem, da je še veliko priložnosti za izboljšave na organizacijskem področju.

Podatki navedeni v spodnji tabeli zajemajo obdobje, v katerem je ustvarjalnost zaposlenih zelo nihala v določenih obdobjih. V letu 1987 je bilo letno število predlogov le šest v celem podjetju, enako število predlogov (zelo malo) je bilo tudi v letu 1995. Nasprotno temu pa je bilo v letih 1989, 1990, 1998 in 1999 izredno veliko inovativnih predlogov (v primerjavi z ostalimi leti) in sicer več kot 50 v vsakem letu. Gibanje števila inovacijskih predlogov je prikazano v nadaljevanju.

Slika 4.2 Število podanih predlogov izboljšav zaposlenih v Luki Koper, d. d. v letih 1987 do 2004



Vir: avtor

Po podatkih iz tabele je razvidno, da je na začetku opazovanega obdobja 1. 1987 in med leti 1993, 1994 in 1995 število podanih predlogov letno začelo upadati. Prepočasno obravnavanje in reševanje inovacijskih predlogov ter veliko število nerešenih predlogov, je botrovalo temu, da so delavci oddajali vedno manj inovacijskih predlogov. Motiviranost delavcev se je zaradi tega zelo zmanjšala, saj so imeli občutek, da kljub njihovim prizadevanjem za inovativno dejavnost niso dosegli pričakovanega učinka oziroma odziva s strani podjetja. V takratnem obdobju so bili kriteriji po katerih se je ocenjeval koristnost oziroma ustreznost inovativnih predlogov zelo strogi. To pomeni, da je veliko predlogov, morda tudi zelo koristnih, vendar jih takrat niso ocenjevali kot take, bilo ocenjenih kot neustrezni. Veliko predlagateljev za svoje delo ni dobilo ustrezne nagrade. Stanje, v katero je vodilo upadanje število predlogov, je za upravo podjetja pomenilo, da mora spremeniti odnos do inventorjev. Izvedli so akcijo, s katero je vodstvo podjetja ponovno vzpodbudilo delavce k podajanju novih predlogov. Iz

tabele je razvidno, da je po letu 1997 motiviranost delavcev naraščala, kar pomeni, da je lahko inventivnost dodaten zaslužek. Ker so predlogi kar padali, je uprava določila strokovnega delavca, ki je to dejavnost vodil, in le-ta je bil odgovoren za izvajanje postopka reševanja inovacijskih predlogov in vseh strokovnih in administrativnih opravil na področju inventivne dejavnosti. Število inovativnih predlogov iz leta v leto narašča. Rezultati preglednice kažejo, da poleg gospodarske koristi, so zelo pomembne za podjetje tudi naslednje pridobitve kot so: večja varnost dela, lažje delo, boljša kakovost dela. Končni cilj vseh teh dejavnosti pa je čim bolj izboljšati poslovni proces v družbi.

Tabela 4.1 Primerjava inovativne dejavnosti za leto 2003 in 2004

	2003	2004
št. predlagateljev	89	83
št. predlogov	213	232
gospodarska.korist (v EUR)	170.000EUR	185.000 EUR
izplačilo	15.800 EUR	16.200 EUR
realizacija	83 %	85 %
št. prijav na 100 zaposlenih	33	36

Vir: avtor

Ker se za zapisovanje predlogov odloča razmeroma majhno število zaposlenih, bi morali vodje svojim podrejenim nuditi pomoč, jim svetovati glede zapisovanja predlogov in skrbeti za vzpodbujanje k inovativni dejavnosti znotraj svoje enote. Iz tabele je razvidno, da je število predlagateljev izboljšav v leto 2004 upadlo, medtem ko število predlogov narašča. Iz ankete bomo morda ugotovili, zakaj je do upadanja prišlo.

Z namenom vzpodbujanja delavcev k aktivnemu udejstvovanju na področju inventivne dejavnosti, se danes v podjetju, lahko izplača predlagatelju predloga izboljšave motivacijsko nagrado v višini, ki je določena z letnim poslovnim načrtom družbe, ne glede na to, ali je bil predlog izboljšave uveden ali ne. To izplačilo se opravi enkrat mesečno na podlagi izpisa prijavljenih predlogov izboljšav v preteklem mesecu v posamezni OE, ki ga vodja OE podpiše in odpošlje v izplačilo v obračun plač.

Do nagrade iz prejšnjega odstavka avtor nima pravice, če predlogu izboljšave ni bilo ugodeno, ker očitno ne gre za ustrezen predlog izboljšave. O izplačilu motivacijske nagrade je avtor pisмено obveščen.

Ob dnevu obletnice Luke Koper dobijo vsi avtorji, ki jim je bilo v predhodnem obdobju enega leta (od maja do maja) odobreno inovacijsko nadomestilo v višini najmanj 2 povprečno neto plače (PNP) posebno nagrado v vrednosti 0,3 PNP, inovator leta pa dobi posebno nagrado v vrednosti 1 PNP ali druge oblike stimulacije (izredni dopust, letovanje, priznanje ...). Inovator leta ima možnost da se odloči med denarno nagrado in nedenarno (dopust, izobraževanje, potovanje) v ekvivalentni vrednost.

Za izbor inovatorja leta, določi namestnik glavnega direktorja komisijo.

Materialna podlaga za vzpodbujanje inventivne dejavnosti se črpa iz tekočega poslovanja in sicer za:

- izplačevanje inovacijskih nadomestil in nagrad avtorjem,
- izplačevanje posebnih nagrad,
- pokrivanje stroškov v zvezi z uvedbo predloga izboljšave, ki so povezani z določenim rizikom,
- za propagandno dejavnost (priznanja, diplome).

Luka Koper, d. d. je poslovno odlično podjetje, kar dokazuje že vrsto let. Ta trditev sega že v leto 2002, ko je prejela prestižno nagrado Republike Slovenije za poslovno odličnost, ki ga vlada vsako leto podeljuje organizacijam z najboljšimi dosežki na področju kakovosti poslovanja. Komisija ocenjuje dosežke po merilih mednarodno uveljavljenega modela EFQM (European Foundation for Quality Management). Tako se je pridružila mreži EFQM in tudi postala član evropske fundacije za poslovno odličnost. Trenutno je včlanjenih več kot 850 podjetij iz različnih področij poslovanja, med njimi tudi nekaj slovenskih. Namen članstva je, da se podjetja pridružijo poslovno odličnim podjetjem v Evropi, s katerim si želijo primerjati in aktivno sodelovati pri izmenjavi izkušenj v poslovanju.

Luka je tudi najboljša na področju storitev v kategoriji podjetij z več kot 20 zaposlenimi, za kar mora budno skrbeti iz leta v leto in seveda si na tem področju postavljati nove in nove in vedno bolj zahtevne cilje (interni časopis Luke Koper – Luški glasnik 2/2005, str.13).

5 RAZISKAVA V PODJETJU LUKA KOPER, D. D.

5.1 Postopek izpeljave anketnega vprašalnika

Današnje poslovno okolje zahteva, da podjetje vzpostavi sistem za pospeševanje nastajanja in uporabo invencij. S tem bo v podjetju spodbujen nov, spremenjen, kratka inventiven in kreativen način razmišljanja ter odzivanja na tržne izzive. Podjetje mora razumeti, da invencije niso nujno le tehnološke, temveč so tudi invencije procesov, upravljanja in vodenja. Prav slednje pa se najteže uveljavijo, saj je pri postavljanju novega največji problem, da se hkrati ruši staro.

Preden začnemo razmišljati o izboljševanju ustvarjalnosti v podjetju, da se v njo vključi še več ustvarjalcev, moramo najprej ugotoviti, kakšna klima vlada v podjetju in katera so tista področja, na katera moramo biti pri izboljševanju procesa še posebej pozorni.

5.2 Namen in cilji raziskave

Do danes v podjetju še ni bila izvedena nobena raziskava o inventivni dejavnosti. Zato bi rada ugotovila skozi raziskavo, ali je avtorjem izboljšav pomembna samo materialna nagrada ali morda to, da svojo izboljšavo opazijo pri svojem delu, da vidijo njene učinke in da lahko oni sami na tem področju postorijo še marsikaj, kako so zaposleni osveščeni o inventivne dejavnosti, kako sodelujejo z nadrejenimi, kakšno obliko druženja si želijo, da lahko ustvarjajo ...

Namen raziskave je ugotoviti dejansko stanje na področju inovativne dejavnosti v podjetju in kakšno je mnenje zaposlenih na inovativno dejavnost nato na podlagi raziskovalnih hipotez iz vprašalnika podati morebitne predloge in možne dopolnitve za izboljšanje le-te.

Glavni cilj oz. smoter raziskave je ugotoviti, dejansko stanje na področju inovativne dejavnosti v podjetju ter proučiti nove metode za možnost vpeljavo le-teh.

V prejšnjem poglavju smo ugotovili, da število predlogov narašča, vendar število predlagateljev upada oziroma so venomer isti. Zato bom poskušala ugotoviti:

- koliko zaposlenih je že oddalo inventivni predlog,
- ali vedo, kdo je zadolžen za obravnavo predloga in kam ga morajo oddati,
- kakšni so odnosi med zaposlenimi,
- ali znajo pridobiti podporo za svoje ideje s strani vodstva,
- ali znajo predstaviti svoje ideje,
- kakšna je informiranost zaposlenih,
- kje in kod dobivajo največ informacij o inventivni dejavnosti,
- katera nagrada jih najbolj motivira pri pisanju izboljšav.

5.3 Uporabljena metodologija

Metoda, ki sem jo uporabila pri izvajanju raziskave je opisna metoda, ki zajema pretežni del raziskovanja. Raziskovanje je potekalo v več stopnjah in sicer: opredelitev ciljev, opredelitev načina pridobivanja podatkov, sestava vprašalnika, določitev vzorca, pilotsko testiranje, zbiranje podatkov, obdelava in analiza podatkov ter predstavitev rezultatov.

Kot glavni element raziskovanja je bil uporabljen anketni vprašalnik, preko katerega so se zbrali ključni podatki. Podatki so bili statistično obdelani z računalniškim paketom in na podlagi teoretičnih dognanj združeni v sklepne ugotovitve.

5.4 Oblikovanje ankete

Na podlagi zaznavanja problematike in literature je bil s pomočjo ključnih informacij, ki jih iščemo, oblikovan vprašalnik (priloga 5). Vprašalnik je bil razdeljen na dva vsebinska sklopa:

- podatki o anketirancu (spol, starost, organizacijska enota zaposlitve, dosežena stopnja izobrazbe) in
- različne trditve, ki zajemajo poznavanje podjetja, njihova pripadnost do podjetja, nato pa vprašanja, ki zajemajo poznavanje inovativne dejavnosti v podjetju, kateri je njihov motivator pri pisanju predlogov izboljšav, kakšno obliko druženja si želijo, da bi podajali še več predlogov in reševanje le-teh, kako dosegati zastavljene cilje ...

Vprašalnik je bil sestavljen iz strukturiranih vprašanj, odprtih vprašanj ter trditev. Večina vprašanj je bila strukturiranih, kar pomeni, da so imela že vnaprej določene odgovore. Za to vrsto vprašanj sem se odločila, da imajo vsi anketiranci enake možnosti za odgovor, odgovori so bolj zanesljivi, obenem pa dobimo pregledne podatke, ki jih je lažje analizirati in interpretirati.

Za merjenje učinkov sem pri nekaterih vprašanjih uporabila lestvico od 1 do 6, katere prednost je ta, da omogoči anketirancu izražanje intenzivnosti. Ocena 1 je pomenila najslabšo oceno, ocena 6 najboljšo oceno.

Nato so sledila vprašanja, kjer je moral anketiranec postaviti odgovore od 1 do 5 mesta pomembnosti, kjer je 1 pomenila najboljšo uvrstitev in 5 najslabšo uvrstitev.

V vprašalniku je bilo že na samem začetku podana izjava, da je anketa anonimna.

Po oblikovanju vprašalnika je bilo treba ugotoviti ustreznost vprašalnika. V ta namen je bilo izvedeno testno zbiranje podatkov med naključno izbranimi anketiranci. S tem sem preverila razumljivost in jasnost postavljenih vprašanj ter možnost kakovostnega izpolnjevanja vprašalnika. Na podlagi testnega zbiranja podatkov sem vprašalnik nekoliko popravila.

Pred pozivom k izpolnitvi vprašalnika je bil sestavljen spisek anketirancev. Določena ciljna skupina samih anketirancev je bila oblikovana na podlagi že podanih izboljšav v podjetju ter naključno izbranih zaposlenih na terminalih v Luki Koper.

5.5 Zbiranje podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo s pomočjo vprašalnikov, ki so bili posredovani vodjem organizacijskim enotam po spisku. Določen je bil rok za oddajo anket. Anketiranje je potekalo v mesecu aprilu in deloma v maju 2005. Vrnjene odgovore sem statistično obdelala ter jih grafično prikazala s pomočjo programskega paketa.

V raziskavo je bilo vključenih 100 anketirancev iz vseh OE v podjetju, to je 15,0 % zaposlenih v Luki Koper, d. d. (glede na stanje 1. maja 2005 – 667 zaposlenih). Na anketo se je odzvalo 83 anketirancev, to je 12,4 % zaposlenih.

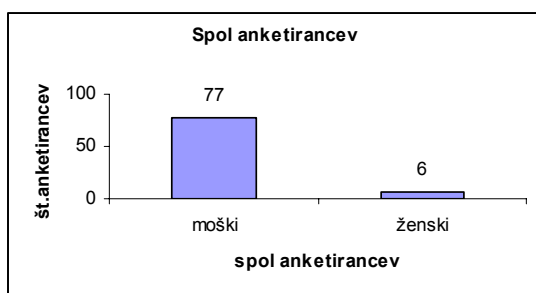
Menim, da sem z vprašalnikom dobila zadovoljive rezultate, ki so bolj ali manj skladni s teoretično osnovo.

5.6 Prikaz rezultatov

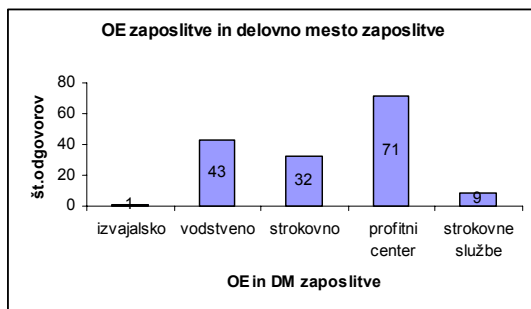
Prvi del vprašalnika

Zanimale so me nekatere karakteristike anketiranca. V vprašalniku so anketiranci v prvem delu označili svoj položaj v organizacijski strukturi družbe (spol, starost, raven kadrov: izvajalski ali vodstveni, OE zaposlitve).

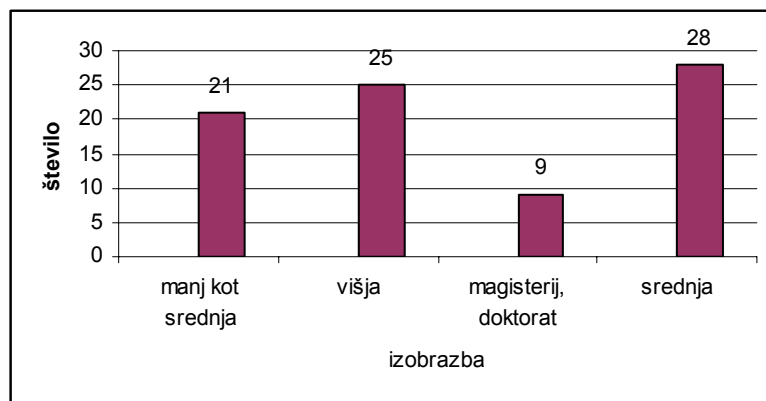
Slika 5.1 Struktura anketiranih oseb prvega dela vprašalnika po spolu



Slika 5.2 Struktura anketiranih oseb po OE in DM

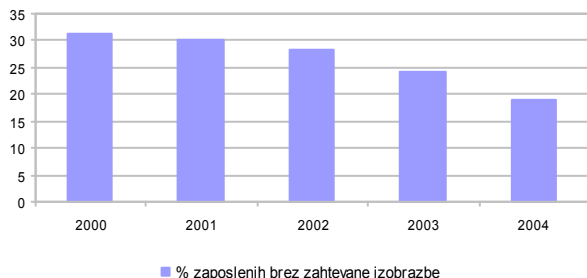


Slika 5.3 Struktura anketiranih oseb prvega dela vprašalnika po izobrazbeni strukturi



Anketo je izpolnjevalo predvsem moški del zaposlenih, ker so ženske zelo malo vključene v krožke. V bodoče bo podjetje moralo vključevati tudi ženske. Iz tabele je razvidno, da je bilo anketiranih 77 moškega spola in 6 ženskega spola. Povprečna starost anketirancev je bila 42,8 let, kar je tudi povprečje zaposlenih v Luki Koper (41,8 let). Anketirani so bili predvsem iz profitnih centrov, to je 71 anketirancev in 9 anketirancev iz strokovnih služb, od tega je 32 zaposlenih na strokovnih ravneh in 1 na izvajalski ravni (upravljavci, vzdrževalci, vozniki mehanizacije, obračunovalke, referentke) ter 43 na vodstveni ravni (delovodja, disponent, skladiščnik). Stopnja izobrazbe anketiranih je različna, 21 anketirancev ima manj kot srednjo šolo, 25 pa visoko šolo končano, 28 jih ima končano srednjo, 9 jih ima višjo in 1 anketiranec pa magisterij.

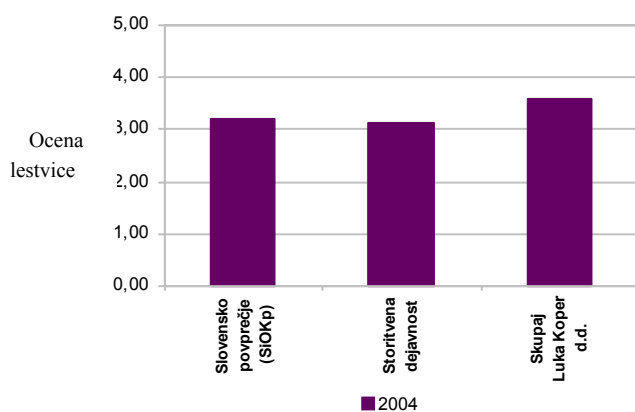
Slika 5.4 Dejanska usposobljenost v primerjavi z zahtevano usposobljenostjo zaposlenih (odstotek zaposlenih, ki ne izpolnjujejo pogoja zahtevane izobrazbe)



Delež zaposlenih, ki ne izpolnjujejo pogoja zahtevane izobrazbe se letno zmanjšuje. V skladu z zakonodajo Luka ne zaposluje kadrov, ki ne izpolnjujejo zahtev za delovno mesto. Danes so delavci, ki ne izpolnjujejo izobrazbenih zahtev delovnega mesta, starejši, dolgoletni delavci Luke, zaposleni na delovnem mestu, za katerega so po starih zahtevah (pred spremembami sistemizacije), izpolnjevali vse pogoje in kriterije. Kljub njihovi nižji motivaciji za študij, tudi te zaposlene Luka spodbuja in jim financira nadaljnje šolanje. Prav tako pa so, podobno kot ostali zaposleni, vključeni v funkcionalno usposabljanje.

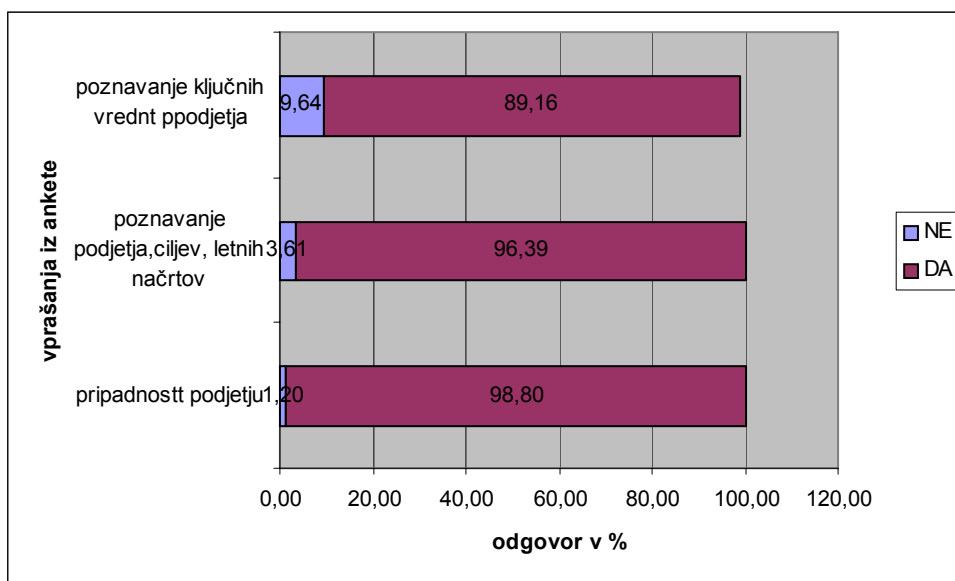
Drugi del vprašalnika

Slika 5.5 Poznavanje vizije, ciljev, ključnih vrednot in pripadnost Luke Koper na ravni celotnega podjetja



Vir: interno gradivo Luka Koper

Slika 5.6 Poznavanje vizije, ciljev, ključnih vrednot in pripadnost Luke Koper na ravni anketirancev



Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel ali poslovne partnerje. Zato si morajo združbe zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svojem podjetju, bodo tudi v času poslovnih težav, stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo združba pridobila tudi ugled v okolju.

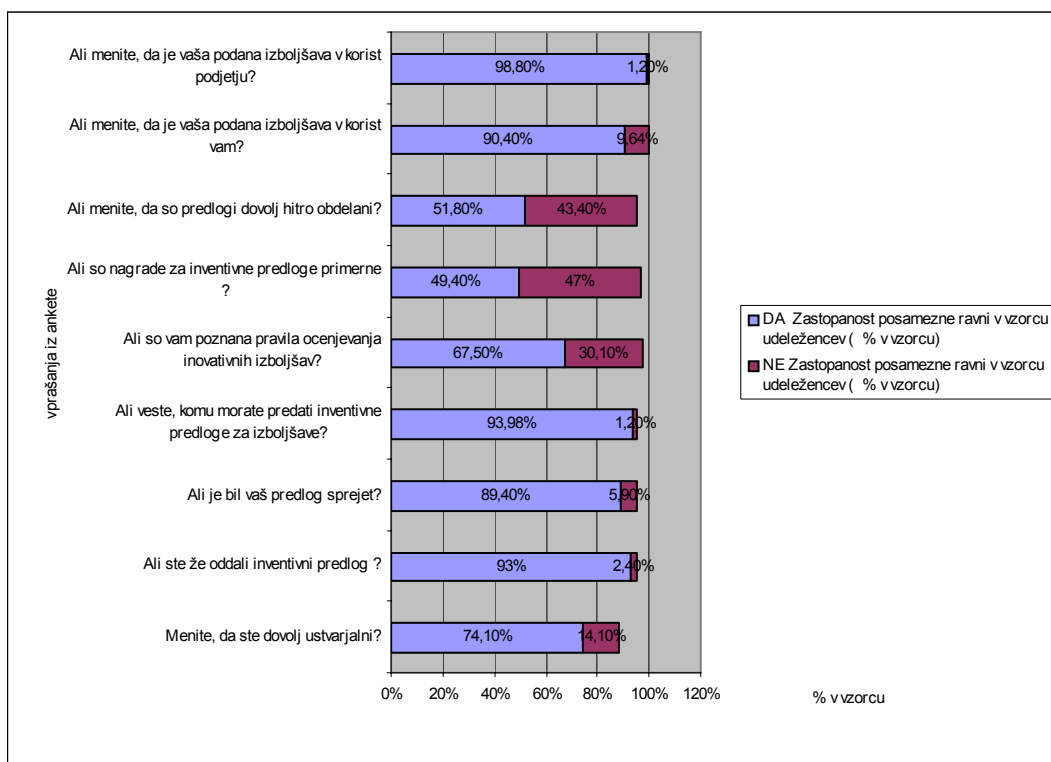
Vizija je idealizirana, zelena slika podjetja v prihodnosti. Njen namen je prikazati uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa mora motivirati zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za uresničitev teh sanj. Poslanstvo podjetja določa bistvo poslovanja podjetja, obravnava temeljna prepričanja in vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih. Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev z združbo.

Le če zaposleni poznajo in sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije, strategije in verjamejo v uspeh, so pripravljene dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter obnašanja pri delu (Rozman 1993, 128–135).

Z vprašalnikom se poskuša ugotoviti, ali anketiranci čutijo pripadnost podjetju, poznajo podjetje, njegove zastavljene cilje, letne načrte, poznajo ključne vrednote podjetja.

Iz zgornje slike 5.6 je razvidno, da zaposleni dobro poznajo cilje, poslanstvo in vizijo Luke Koper; veliko bolje v primerjavi z zaposlenimi slovenskih podjetij različnih dejavnosti in storitvenih dejavnosti. Slednje je tudi odraz prizadevanj za komunikacijo z in med zaposlenim ter redno informiranje zaposlenih o vseh pomembnih poslovnih dogajanjih. Zaposleni so ponosni, da so zaposleni v Luki Koper in bi bili pripravljeni ohraniti zaposlitev, tudi če bi se njena uspešnost zmanjšala.

Slika 5.7 Poznavanje delovanja inovativne dejavnosti v podjetju



V prvem delu ankete smo ugotovili, da je povprečna starost anketirancev 42 let (povprečje v Luki je 41,8 let), kar pomeni, da gre za mlado obdobje anketirancev. Iz ankete je razvidno, da je večina anketirancev odgovarjalo »da« so ustvarjalni. Inventivni predlogi se jim zdijo priložnost za dokazovanje in napredovanje. Anketiranci niso obremenjeni s preteklimi izkušnjami in so pripravljeni sodelovati, če bodo nagrade in pristop do njih primerni.

Večina anketirancev je tudi že oddala predloge in ti predlogi so bili tudi sprejeti. Zadovoljstvo glede obravnave predlogov so različna. Nekateri menijo, da se vlečejo (43 odgovorov z »da«) in so predolga, drugi menijo, da so zadovoljni, še posebej tisti, kateri predlogi so pripomogli k olajšanju in poenostavitvi dela sebi in ostalim ter k povečanju učinkovitosti in znižanju stroškov. Ali so zaposleni pripravljeni prevzemati tveganje za uveljavitev svojih pobud, je veliki meri odvisno od odnosa podjetja do napak med preizkušanjem novih načinov dela.

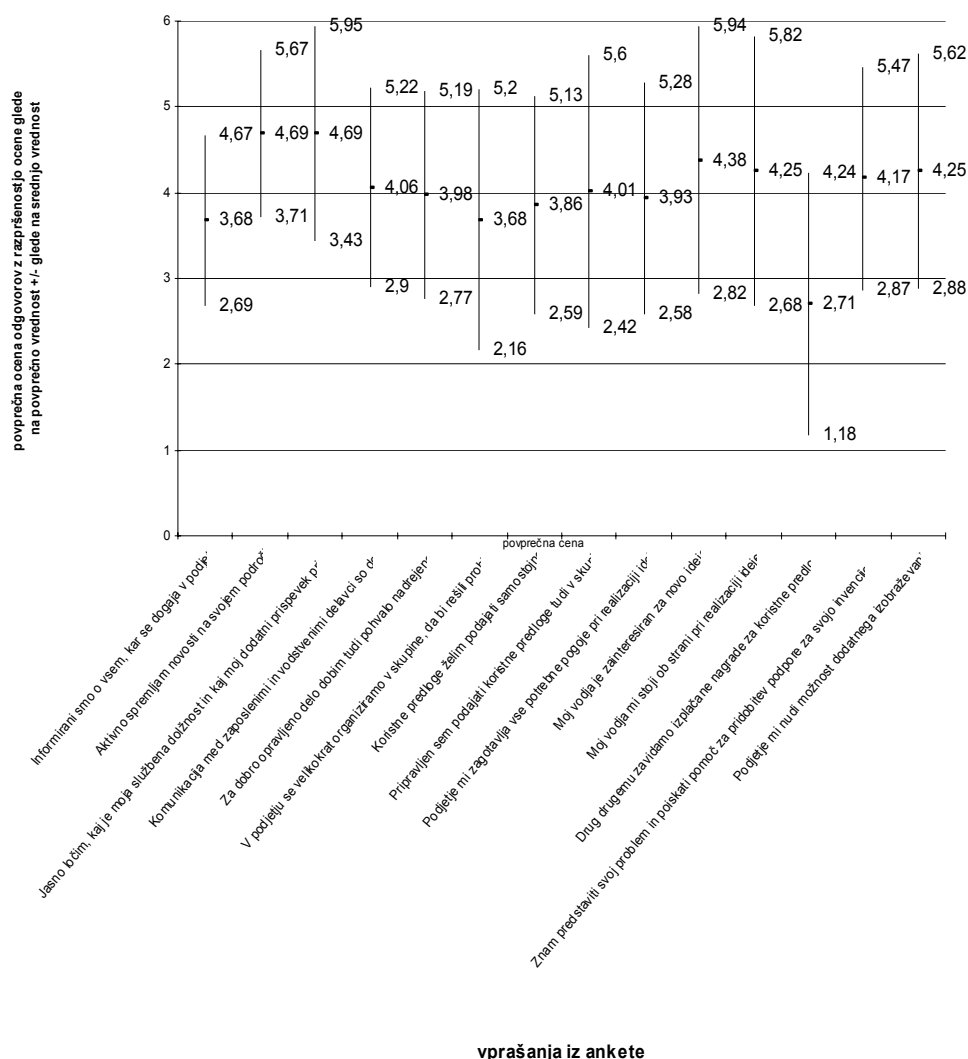
Zato je naloga združbe »motivirati ustvarjalnost zaposlenih in spodbujati inovativnost, hkrati pa tudi zagotoviti ustrezno vrednotenje in filtriranje inovacij«. (Pšeničny 2000, 132)

Splošno mnenje anketirancev glede primernosti nagrade za inventivne predloge je nekoliko vprašljivo. Iz tabele je razvidno, da je 41 odgovorov »da« in 39 odgovorov »ne«. Najbolj jih moti kdaj in zakaj je predlog invencija in kdaj je inovacija, oziroma, zakaj spadajo nekateri predlogi v kategorijo predlogov, za katere je izračun ekonomskega prihranka neizračunljiv. Sedaj dobijo za vsak napisan predlog 3.000 SIT, anketiranci pa menijo, da bi bil znesek lahko nekoliko višji.

Z vprašanjem »Ali menite, da so predlogi dovolj hitro obdelani«, smo dobili odgovore »da« 43 in odgovor »ne« 36. Iz rezultatov je razvidno, da v podjetju zaradi birokratskega poslovanja morda reševanje predlogov upočasnijo, vendar v podjetju morajo biti pozorni, da ne pride do tega. Paziti moramo, da predlog evidentiramo in ga čim prej ovrednotimo in uveljavimo v praksi.

V raziskavo so bili predvsem vključeni zaposleni, ki so že oddali predlog izboljšave in večina jih meni, da je njihova podana izboljšava v korist njim (75 odgovorov »da«) in ostalim zaposlenim v podjetju (82 odgovorov »da«). Zakaj sem se odločila za ta vzorec anketirancev? Želela sem dobiti odgovore o zadovoljstvu zaposlenih pri podajanju predlogov izboljšav, ali so kje vidne izboljšave, čeprav so te majhne in so včasih lahko zelo pomembne za kolektiv.

Slika 5.8 Povprečna ocena glede informiranosti in komunikacije anketirancev in razpršenost rezultatov



Legenda: M...povprečna ocena; SD ... standardna deviacija (razpršenost ocen okoli povprečne vrednosti; +/- glede na srednjo vrednost

Ocena glede vprašanje informiranosti o samem dogajanju v podjetju je 3,68. V podjetju izhaja enkrat mesečno interni časopis Luški glasnik, ki vsebuje poslovanje podjetja v preteklem obdobju, kaj je novega na področju zaposlovanja in izobraževanja, na področju kakovosti, posebni dogodki, ki so se zgodili v preteklem mesecu, posebni interni članki, nove pridobitve glede poslov, itd. Kot smo videli bi že z branjem internega glasila veliko zvedeli, vendar kaže, da zaposleni ne berejo pozorno časopis. Usmeritev v ljudi, kot temeljne konkurenčne prednosti Luke Koper, zahteva nenehno spremljanje in izboljševanje dejavnikov, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih in na njihovo zadovoljstvo pri delu. Zato je Luka Koper ob vzpostavitvi sistema razvoja kadrov že v letu 1997 pričela tudi z rednim spremljanje klime (percepzij različnih

dimenzij delovnega okolja in dela), zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih (na kratko: zadovoljstvo zaposlenih). Osnovni namen spremljanja klime in stališč zaposlenih je »ugotavljanje in spremljanje sprememb stališč, zaznav, občutij zaposlenih do aktivnosti in sistemov, ki se odvijajo v Luki Koper – do ožjega in širšega delovnega okolja, ugotavljanje vzrokov stanja in sprememb, oblikovanje in izvajanje ukrepov in aktivnosti za njihovo izboljšanje«. Klima v kolektivu in zadovoljstvo zaposlenih se letno spremlja po opredeljenem pristopu; največjo vlogo pri izboljšanju pa imajo vodilni in vodstveni delavci, ki dnevno spremljajo in oblikujejo vzdušje v družbi, enoti in delovni skupini.

Izvedene aktivnosti na projektu (jasnejša postavitve odgovornosti in pristojnosti, oblikovanje jasne strukture poročanja itd), pa bodo verjetno opazne v zadovoljstvu zaposlenih v nadaljnjih letih spremljanja stanja.

Nekateri menijo, da bi bilo mogoče bolje, da dobijo informacije osebno s strani vodstva podjetja. Po drugi strani pa na svojem področju redno spremljajo novosti (4,69).

Komuniciranje med zaposlenimi in vodstvenimi delavci so dobre (4,06). Največ težav v komuniciranju in informiranju je v večjih enotah, z več ravnmi vodenja. V podjetju je zaključen projekt namenjen notranjemu komuniciranju in informiranju. Na notranje komuniciranje lahko vpliva tudi organizacija dela, predvsem jasnost strukture poročanja. Zato je v podjetju eden od pomembnih ciljev za leto 2005 pričetek projekta Izboljšanje organizacije dela v Luki Koper, d. d. (jasnejša postavitve odgovornosti in pristojnosti, oblikovanje jasne strukture poročanja itd.).

Anketiranci so na vprašanje Ali dobijo za dobro opravljeno delo tudi pohvalo nadrejenega ocenili z 3,98, kar kaže, da bi bili lahko vodje malo bolj radodarni s pohvalami. Iz tega izhaja, da je v delovnem procesu zaposlenim zelo pomembna tudi nematerialna motivacija, ki jo ne smemo zanemariti.

Vprašanje ali se velikokrat organiziramo v skupine, da bi rešili problem je dobilo oceno 3,68. Iz tega sledi, da je treba v podjetju vzpodbujati delo v skupinah.

Nekoliko večjo oceno, so podali na vprašanje, da želijo podajati predloge samostojno (3,86).

Pripravljeni so podajati predloge tudi v skupinah (4,01), kar pomeni, da bi lahko pričeli v podjetju uvajati skupinsko delo v okviru enote.

Anketiranci menijo, da znajo predstaviti svoje ideje in dobiti podporo zanje (4,17), zato spremljajo spremembe na svojem področju. Vedno so v koraku s časom in le tako lahko oblikujejo prave ideje in pravočasno ukrepajo.

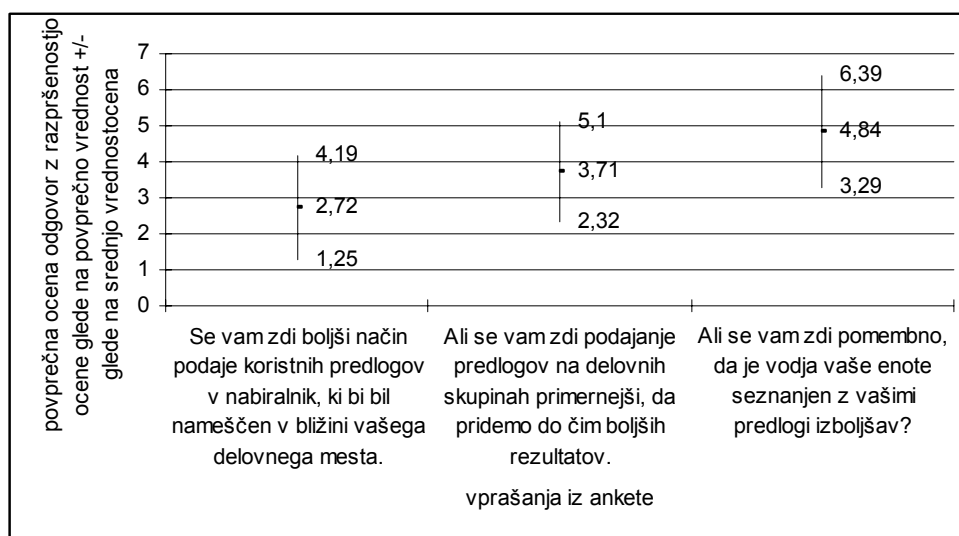
Njihov vodje je zainteresiran za njihove ideje (4,38) in jim je v pomoč (4,25) ter jim pomaga pri realizaciji le te.

Vprašanje, da drug drugemu zavidajo izplačane nagrade za koristne predloge je bilo ocenjeno z 2,71, kar pomeni, da se s tem vprašanjem ne strinjajo. Nasprotno, anketiranci menijo, da so ponosni, če njihov sodelavec poda predlog in je pravično tudi nagrajen.

Iz ankete je razvidno, da zaposleni znajo predstaviti svojo idejo (4,17). Menijo, da si za večje probleme, ki jih skušajo rešiti z inventivnimi predlogi vzamejo malo več časa in si celo poiščejo podporo s strani vodje.

Anketiranci se strinjajo, da jim podjetje nudi možnost dodatnega izobraževanja (4,25). Z internimi izobraževanji so zadovoljni in jih ocenjujejo kot koristno delo. Podjetje teži k izboljševanju izobrazbene strukture zaposlenih. V letu 2004 je bilo zaposlenih s VI., VII., in VIII., stopnjo izobrazbe 26 odstotkov glede na povprečno število zaposlenih, kar je odstotek več kot leta 2003 (Letno poročilo 2004 podjetja Luke Koper, d. d.). Z usposabljanjem, izobraževanjem, pridobivanjem delovnih izkušenj, spretnosti in motiviranjem zaposlenih, podjetje zagotavlja ustrezno strukturo in kakovost kadrov. Vsak zaposleni v podjetju ima individualni razvojni načrt in je vključen v razvojne aktivnosti.

Slika 5.9 Povprečna ocena glede načina zbiranja inventivnih predlogov in razpršenost rezultatov



Legenda: M ... povprečna ocena; SD ... standardna deviacija (razpršenost ocen okoli povprečne vrednosti; +/- glede na srednjo vrednost

Kot je bilo pričakovati, se anketiranci niso strinjali za podajanje predlogov v škatlo – nabiralnik (2,72). Torej je ta sistem neučinkovit. Primernejši način zbiranja predlogov se anketirancem zdi na delovnih skupinah (3,71), kjer naj bi bil tudi vodje enote seznanjen s predlogi izboljšav (4,84).

Naslednje tabele prikazujejo vprašanja, ki so ocenjene od 1 do 5, kjer 1 pomeni najboljšo oceno in 5 najslabšo oceno. Število anketirancev je bilo 79.

Tabela 5.1 Kakšno obliko pridobivanja informacij si želite?

	Ocena od 1-5
preko svojih nadrejenih (sestankih)	1
v elektronski obliki	2
srečanja	2,3
oglasna deska	3
interni časopisi, kratke vesti	3,4

Iz zgoraj navedenega vprašanja sledi, da si zaposleni želijo pridobivati razne informacije preko svojih nadrejenih, nato v elektronski obliki, na tretje mesto so uvrstili srečanja in preko oglasne deske in nazadnje preko internega časopisa in kratkih vesti.

Komuniciranje lahko opredelimo kot »proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem«. S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi osebami.

Brane Gruban (1999, 17) pa razlaga razliko med notranjim komuniciranjem in informiranjem. Pravi, da »informiranje (še) ne pomeni komuniciranje. Medtem ko gre pri prvem zgolj za enosmerno posredovanje informacij, delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva, gre pri komuniciranju za aktivno udeležbo vseh v komunikaciji udeleženih strani.« Notranje komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje združbe in tudi spoznati, kako bi sami lahko doprinesli k večjemu uspehu, zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko, cilji združbe. Cilj komunikacije je graditev medsebojnih odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost združbe. Zato je pomembna točnost oziroma čim manjša filtriranost komuniciranja v smeri od spodaj navzgor. Če ljudje na dnu hierarhične lestvice čutijo, da njihova stališča prihajajo do vrha v nespremenjeni obliki, bodo tudi bolj upoštevali ukaze, ki prihajajo od vrha navzdol (Gruban 2002, 82).

Na sestankih je pomembno, da je ton komuniciranja sproščen, prijateljski, delovni sestanki morajo biti redni, nadrejeni morajo dati dovolj informacij za dobro opravljanje dela, vodstvo pa posreduje informacije na razumljiv način in daje samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.

Tabela 5.2 Kakšna nagrada vas najbolj motivira pri delu ?

	Ocena od 1-5
denar	1
napredovanje	1
praktična nagrada	3
priznanja	4
izobraževanja	5

Po pričakovanju je na prvem mestu denar, to je plača in napredovanje na delovnem mestu. Zaposleni si lahko plačo povečajo tudi z inovativnostjo. Avtorjem predlogov izboljšave za vsak podani predlog izplača stimulacijo v višini 3.000 SIT neto po predlogu (priloga 4).

Tabela 5.3 Katera praktična nagrada se vam zdi najprivlačnejša ?

	Ocena od 1-5
vikend paket	1
izleti	2
reklamni material	3

Pri nagrajevanju uspešnosti inovativnosti je zelo pomembno, da podjetje ugotovi, katera praktična nagrada je za zaposlenega najprivlačnejša. Še posebej, če podjetje nima na razpolago veliko sredstev. Anketa je pokazala, da je v našem podjetju najzanimivejša praktična nagrada vikend paket, sledi ji izleti ter nazadnje reklamni material podjetja.

Tabela 5.4 Kje dobivate največ informacij o inovativni dejavnosti (izboljšavah)?

	Ocena od 1-5
na delovnih sestankih	1
interni časopis	1
preko sodelavcev	2
oglasna deska	3

Iz ankete je razviden trend naraščanja zadovoljstva zaposlenih s področjem komunikacije in informiranja. Rahla nihanja se pojavljajo na ravni posameznih, vendar redkih organizacijskih enot. Iz tabele 5.4 je razvidno, da zaposleni največ informacij o inovativni dejavnosti dobivajo na delovnih sestankih in preko internega časopisa, ki izhaja enkrat mesečno (Luški glasnik), nato preko sodelavcev in oglasne deske, ki je postavljena na hodnikih vsake OE in službe.

Največ težav v komuniciranju in informiranju je v večjih enotah, z več ravnmi vodenja. V podjetju je zaključen projekt namenjen izboljšanju notranjega komuniciranja, ki je pripomogel k izboljšanju stopnje in kvalitete notranjega komuniciranja in informiranja. Pomembno pa na notranje komuniciranje vpliva tudi organizacija dela, predvsem jasnost strukture poročanja. Zato je eden od ciljev v podjetju, v letu 2005 pričetega projekta Izboljšanje organizacije dela v Luki Koper, d. d., tudi izboljšanje zadovoljstva zaposlenih z notranjim komuniciranjem.

Tabela 5.5 Kje dobite največ idej za inventivne predloge?

	Ocena od 1-5
na delovnem mestu	1
strokovne revije, literatura	3
internet	3,4
doma	4

Največ idej za inventivne predloge zaposleni dobijo na svojem delovnem mestu, nato preko strokovnih revij, literature, interneta, in na četrto mesto doma.

Luka vzpodbuja prenos znanja med zaposlenimi tudi s timskim delom, internimi delavnicami, z delovnimi sestanki, z dostopnostjo dokumentiranih poslovnih procesov na intranetu in internetu, z internim glasilom, priročniki, kot tudi s spodbujanjem neformalnih oblik druženja. Vodstveni kadri so poleg opravljanja funkcije mentorstva vključeni v interni prenos znanja v vlogi skrbnikov poslovnih procesov, notranjih presojevalcev, kot predavatelji na internih izobraževanjih in kot sodelavci na projektih. Hkrati pa tako vodje kot strokovni delavci sodelujejo v širjenju dobre prakse na zunanjih konferencah in predstavitev.

Tabela 5.6 Kakšna nagrada vas najbolj motivira pri inventivnem delu, za podajanje izboljšav?

	Ocena od 1-5
denarna	1
napredovanje	2
priznanja, pohvale	2,3
praktična nagrada	3
izobraževanje	5

Tako kot je bilo za pričakovati, je iz Slike 5.6 razvidno, da zaposlene najbolj motivira denar in napredovanje na delovnem mestu. Sledijo razna priznanja in pohvale, praktične nagrade in izobraževanje.

Na nivoju Luke se kvartalno meri uspešnost tima za kakovost in s tem tudi uspešnost celotne enote, ki je v realizaciji gospodarnosti enote. V ta namen so delavci materialno nagrajeni v skladu s Kolektivno pogodbo.

Najbolj uspešen tim za kakovost, ki ga predlaga služba za kakovost in potrdi uprava, se nagradi z materialno nagrado (enkrat letno). Izbor se izvede po vnaprej predpisanih kriterijih, ki se jih ugotovi na osnovi spremljanja delovanja timov za kakovost (namensko izdelana tabela Spremljanje delovanja timov v kateri so timi ocenjeni po deležu realizacije ciljev, za katere so timi zadolženi – cilji oz. kriteriji so zgoraj navedeni). Uspešnost delovanja timov za kakovost se ugotavlja preko zapisnikov sestankov timov, ki se vnašajo v namensko odprte mape v interni aplikaciji Neoarc. Iz

zapisnika, ki ga pripravi član tima po sestanku je vidno oz. je mogoče spremljati realizacijo vsakega cilja. O uspešnosti delovanja timov se obvešča vse zaposlene preko sredstev za komuniciranje (oglasna deska, interno glasilo, luški piknik).

Tabela 5.7 Sem pristaš skupinskega ali individualnega dela

	št. odgovorov
skupinskega	57
individualnega	23

Večina anketirancev so pristaši skupinskega dela (57 odgovorov).

5.7 Povzetek rezultatov raziskave in predlogi za izboljšanje delovanja inovativne dejavnosti v podjetju

Raziskava je pokazala, da so zaposleni dobro seznanjeni s cilji in strategijo podjetja. Želijo si razvoj znanja in dodatnega usposabljanja ter razvoj dela v skupinah kar bi pripomoglo kakovostnejšemu reševanju problemov z angažiranostjo več zaposlenih.

Iz raziskave je razvidno, da so anketiranci zadovoljni s svojim položajem, in da uspešno realizirajo svoje predloge o izboljšavah, vendar je področje nagrajevanja inventivnih predlogov še vedno najbolj problematično področje (taki so rezultati tudi po drugih slovenskih organizacijah in v tujini), kar pa ne izključuje nuje, da je treba temu področju le posvetiti več pozornosti.

Sprašujemo se, kako meriti rezultate inoviranja? To vprašanje je bilo in ostaja zelo zapleteno. Raziskava je pokazala, da je glavni motivator pri podajanju izboljšav denar in napredovanje na delovnem mestu. Zaposleni si želijo, da bi bila plača in napredovanje še v večji meri odvisna od rezultatov dela in želijo si še pogostejša priznanja svojih nadrejenih za dobro opravljeno delo ter bolj pregledno in jasno organizacijo. Vendar se moramo zavedati, da je denarna nagrada omejena. Če želimo biti na področju nagrajevanja uspešni, moramo upoštevati razlike med posamezniki, ki tvorijo naš sistem in se odločiti za vrsto in sistem nagrajevanja, ki bo koristen za posameznika. Zato je nujno, da že na začetku definiramo sistem nagrajevanja oddelkov oz. skupin in posameznikov. Dobro zasnovo lahko razvijamo v tekmovanju med oddelki (skupinami) za nagrado, ki ima simbolni pomen in nima materialne vrednosti. Ena od teh je tekmovanje za »simbol« določenega sistema, ki ga le-ta najbolj povezuje z uspešnostjo. Nagrajena je tista skupina, ki kvartalno uspe doseči relativno najboljši dosežek. Pri tem ne gre samo za izboljšave ali inovacije, ampak za dosežke, ki so pomembni za funkcioniranje sistema kot celote. Kakšne so prednosti in slabosti tega? Prednosti je več. Prva prednost je gotovo občutek pripadnosti, da je posameznik del skupine. Druga prednost predstavlja javno priznanje skupini za izjemne dosežke. Tretja je umestitev skupine na lestvico (nihče ne želi biti zadnji – najslabši). Četrta je prednost je zagotovo v tem, da se zmagovita skupina pokaže kot »favorit na papirju«. Rezultate

je treba javno napisati in jih redno objavljati v internem glasilu. Slabost se lahko kaže v možnosti medsebojnega nesodelovanja med posameznimi skupinami, ko tekmovalnost lahko prerase v »boj«. To lahko pomeni zadrževanje lastnih idej, ki skupini ne koristijo. Ta sistem zahteva le podporo vodstva in skupino, ki bo pošteno ocenjevala dosežke posameznih skupin.

Za avtorje predlogov je zelo pomembno, da svojo izboljšavo opazijo pri svojem delu, da vidijo njene učinke, čeprav nekateri vodje služb ne dajejo pozitiven odnos do vsakega predloga izboljšav oziroma, se jim ne posvetijo dovolj, saj jih ne spremljajo pri realizaciji.

Zato je zelo pomembno, da podjetje razmišlja tudi o drugih oblikah spodbujanja inovativnosti, kot so: izrekanje pohval, priznanj in nagrade »inovator leta«, »vodja leta«, »vzorni delavci leta«, »tim za kakovost leta«, ki jih mora letno podeljevati glavni direktor. Nagrajenci tako prejmejo stimulatívne nagrade (teden dni oddiha v toplicah oziroma teden dni potovanja po Evropi – vodja leta), koristi pa tudi intervju v internem glasilu. Temeljni namen nagrad je spodbujanje uresničevanja lika zaposlenega in vodje Luke Koper, poudarjanje MI–kulture percepcije odgovornosti za rezultate, nagrajevanje inovativnosti in razvoja, oziroma vse kar ponazarja pet vrednot Luke.

Ne smemo pozabiti na dodatne dejavnosti izven rednega delovnega časa, ki so lahko koristne za ustvarjanje pogojev za boljšo ustvarjalnost. Pri tem mislimo na piknike, izlete, pohode in razna praznovanja. To omogoča boljše medsebojne poznavanje in s tem tudi boljše medsebojne odnose.

Pozornost podjetja do zaposlenih so tudi osebne čestitke glavnega direktorja zaposlenemu za rojstni dan, ob božičnih in novoletnih praznikih ter sooblikovanje in prejemanje informativnih, zabavnih in poučnih priročnikov, zgibank.

Nekoliko boljši rezultati iz raziskave se kažejo pri komunikacijah, medsebojnih odnosih in vodenju. Zelo pomembno je, da vodje pooblašajo in vzpodbujajo zaposlene k izboljšavam, k uvajanju novih idej ter k organiziranju delavnic. Delavci naj se periodično izobražujejo in seznanjajo z novimi tehnologijami, ker le tako lahko podajajo številne predloge in izboljšave. Pomembno je vzpostaviti še boljše sodelovanje od spodaj navzgor.

Inovativnost zaposlenih lahko spodbujamo tudi s svojo odprtostjo do vsebinsko mnogovrstnega izobraževanja in do izobraževanj v tujini, ki omogoča poleg strokovnega tudi osebno rast, kar je nujen pogoj za inovativnost.

Raziskava je pokazala, da je za uspešno delovanje inovativne dejavnosti v podjetju treba zagotoviti še naslednje elemente, ki so zelo pomembni in jih ne smemo zanemariti:

- v inovativnost morajo biti vključeni vsi zaposleni, še prav posebej mora idejo predlagatelja podpirati vodstvo podjetja,

- za uspešno inoviranje sta potrebna znanje in ustvarjalnost posameznikov (še le ko imamo potrebno znanje in ustvarjalnost posameznika, lahko pridemo do tiste točke, kjer je za uspešen sistem inoviranja treba imeti tudi motivirane posameznike),
- skupine morajo biti osnovna celica, iz katere izhajajo posamezni akcijski načrti za izboljšave in za to mora biti oblikovana tako, da je homogena,
- posebno podrobnost je treba posvečati drobnim izboljšavam, ker so lahko le te gonilo razvoja,
- podjetje se mora truditi, da izkoristi ves potencial vseh zaposlenih (stalne majhne izboljšave na posameznem delovnem mestu, kjer zaposleni ponavadi sami predlagajo izboljšavo in jo kasneje tudi realizirajo – s tem sebi omogoča lažje in uspešnejše delo, na nivoju podjetja pa te majhne izboljšave v seštevek prinesejo velik napredek v učinkovitost),
- tudi zdrava tekmovalnost med skupinami ne škodi, saj je to dober motivator za povečanje aktivnosti.

Zato je zelo pomembno, da podjetje sprejme podroben akcijski načrt za reševanje letih problemov. Z aktivnim pristopom k reševanju problemov, mora management dati dober zgled, vzpostaviti čim boljše komunikacijo in sodelovanje čim širšega kroga zaposlenih. Pomembna naloga je tudi pridobitev čim večjega zaupanja zaposlenih za skupno reševanje problemov, ki nastajajo v podjetju.

Pomembno je predvsem, da je skrb za dobro klimo v podjetju potreben stalen in načrtovan proces, usmerjen v podporo strateškim ciljem.

6 SKLEP

Luka Koper je za slovenske razmere veliko podjetje, katerega bistvo konkurenčne prednosti je hitrost, fleksibilnost in kakovost storitev. Za Luko Koper je zelo pomembna tudi inovativnost, ki je pomemben vidik poslovanja uspešnejših podjetij.

Prve inovacije so zaposleni v Luki Koper iz lastnega vzgiba in s pozornim spremljanjem delovnih procesov, prijavili že v osemdesetih letih. Danes je inovativnost v podjetju vgrajena v nagrajevanje, vrednote in v poslovno kulturo družbe. Pričakovati je, da bo tudi v prihodnje strmela po stalnih spremembah, nenehnih izboljšavah ter zagotavljanju konkurenčnosti. Z doseganje teh ciljev pa podjetje potrebuje učinkovito orodje, s katerim je moč botrovati zahtevnosti in kompleksnosti takšnega poslovanja. V nalogi je bila predstavljena nekaj takih učinkovitih orodij. Eno od teh je uvajanje metode 20 ključev, ki učinkovito na nekaterih področjih lahko zmanjšuje stroške in povečuje produktivnosti ter izboljšuje kakovost in strmi k izboljšanju procesov.

Kot drugo učinkovito orodje je bila v nalogi izbran sistem stalnih izboljšav po metodi Kaizen, ki pa se v podjetju ni izkazal kot dobro orodje, saj je zelo počasen. Raziskava je pokazala, da zbiranje predlogov v »škafli za predloge« ni zanimiva.

V svetu danes vse bolj težijo k uveljavljanju timskega in skupinskega dela, kjer naj bi učinkovito uvajali izboljšave preko le-teh, ki naj bi obravnavale in potrjevale posamezne predloge izboljšav. Komisija za inventivno dejavnost pa bi obravnavala kompleksnejše predloge, kjer bi se izračunavale gospodarske koristi in s tem bi se skrajšal postopek nagrajevanja. Namen uvajanja delovnih skupin je vzpostavitev timskega dela, pri čemer vsak zaposleni predlaga izboljšave na svojem delovnem mestu.

Rezultati v svetu kažejo, da se tovrstna kultura v slovenskih podjetjih vzpostavlja zelo počasi, saj je redkim podjetjem uspelo doseči dva uvedena koristna predloga na zaposlenega.

Da bi ugotovili, kako so zaposleni v podjetju seznanjeni z inovativno dejavnostjo, je bilo treba izvesti raziskavo. Zato je bil na podlagi zastavljenih ciljev v nalogi sestavljen anketni vprašalnik. S pomočjo raziskave je management dobil povratno informacijo in bo pripravil akcijski načrt za realizacijo sprememb. Uvajanje določenih sprememb je počasen in zahteven postopek, ki prvotno zahteva njegovo obvladovanje oziroma ugotavljanje, kaj je treba ustvariti, da lahko pride do sprememb in izboljšav. Največ odgovornosti za spreminjanje imajo managerji.

V diplomski nalogi sem podala predloge na tista vprašanja, ki so bila slabše ocenjena in s pomočjo katerih lahko izboljšamo delovanje inovativne dejavnosti. Moj predlog je bil, da v podjetju čim prej pripravijo akcijski načrt za realizacijo sprememb.

LITERATURA

- Bizjak, Franc in Tea Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Gruban, Brane. 1999. Ali je mogoče spremeniti ljudi ... *Teorija in praksa*. Ljubljana 1999 (36), 4
- Gruban, Brane. 2002. *Menadžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik 2002 (36), 8
- Ishikawa, Kaoru. 1987. *Kako celovito obvladovati kakovost: japonska pot*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije
- Iwao, Kobayashi. 2003. *20 ključev*. Ljubljana: Lisac&Lisac
- Jaušovec, Norbert. 1987. *Spodbujanje otrokove ustvarjalnosti*. Ljubljana: Državna založba Slovenije
- Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment*. Priročnik za mala in velika podjetja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga
- Likar, Borut. 1998. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management: str. 17
- Likar, Borut. 2001. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management Likar, Borut in soavtorji. 2002. *Uspeti z idejo*. Ljubljana: Korona plus in Pospeševalni center za malo gospodarstvo
- Marentič-Požarnik, Barica. 2000. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS: str. 90
- Mulej, Matjaž. 1994. *Inovacijski management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Pečjak, Vid. 2001. *Poti do novih idej – tehnike kreativnega mišljenja*. Ljubljana, Piran, Beograd: Samozaložba
- Pečjak, Vid. 1987. *Misliti, delati, živeti ustvarjalno*. Ljubljana: DZS: str. 45
- Pšeničny, Viljem. 2000. *Gazele 2000 tečejo zmagovalni krog*. Podjetnik 11: str. 132
- Rebernik, Miroslav. 1997. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Rozman, Rudi. 1993. Planiranje poslovanja podjetja. *Gospodarski vestnik* 1993 (1) : 128–135.
- Smrekar-Šterk, Slavica. 2000. *Povečanje učinkovitosti z metodo 20 ključev v Kolinski*. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta Ljubljana: str. 48
- Srića, Velimir. 1999. *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik

Trstenjak, Anton. 1981. *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica: str. 138

Vila, Antun. 1997. Članek iz revije Organizacija. 6, junij 1997. Ljubljana: Kaizen + Teian = Kaizen Teian, letnik 3

VIRI

Čok, Ines. 2002. *Inovativna dejavnost v Luki Koper, d. d.* Seminarska naloga, Fakulteta za management Koper

Članek GZS Ljubljana. 29.junij 2001. Ljubljana: Program 20 ključev.

[Http://www.educa.fmf.unij.si/izodel/sola/2002/di/zupec/Podjetnistvo](http://www.educa.fmf.unij.si/izodel/sola/2002/di/zupec/Podjetnistvo) (25. 1. 2005)

[Http://www.20keys.net/slo/clanki/manager.htm](http://www.20keys.net/slo/clanki/manager.htm) (25. 1. 2005)

[Http://www.inovativnost.net/povezave.asp](http://www.inovativnost.net/povezave.asp) (25. 1. 2005)

[Http://www.20keys.net/slo/clanki/bilten_manager.htm](http://www.20keys.net/slo/clanki/bilten_manager.htm) (25. 1. 2005)

[Http://www.20keys.net/slo/izvajalci/izvajalci.htm](http://www.20keys.net/slo/izvajalci/izvajalci.htm) (25. 1. 2005)

Luka Koper, d. d. 2000. *Strategija razvoja Luke Koper do 2015*. Poslovni dokumenti, Luka Koper, d. d.

Luka Koper, d. d. 2004. *Delovna navodila in organizacijski predpisi inovativne dejavnosti*. Interno gradivo, Luke Koper, d. d.

Luka Koper, d. d. 2004. *Pravilnik o inventivni dejavnosti*. Interno gradivo, Luka Koper, d. d.

Uradni list. 1998, 1999. *Zakon o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja*.

PRILOGE

Priloga 1 Obr. 9 – Predlog izboljšave

Priloga 2 Obr. 8 – Analiza in ovrednotenje predloga izboljšave

Priloga 3 Obr. 7 – Določitev višine in vrste nagrade izboljšave

Priloga 4 Izplačilo stimulacije za predloge izboljšave

Priloga 5 Anketni vprašalnik