

VPLIV VODENJA NA MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH

Peter IVANČIČ

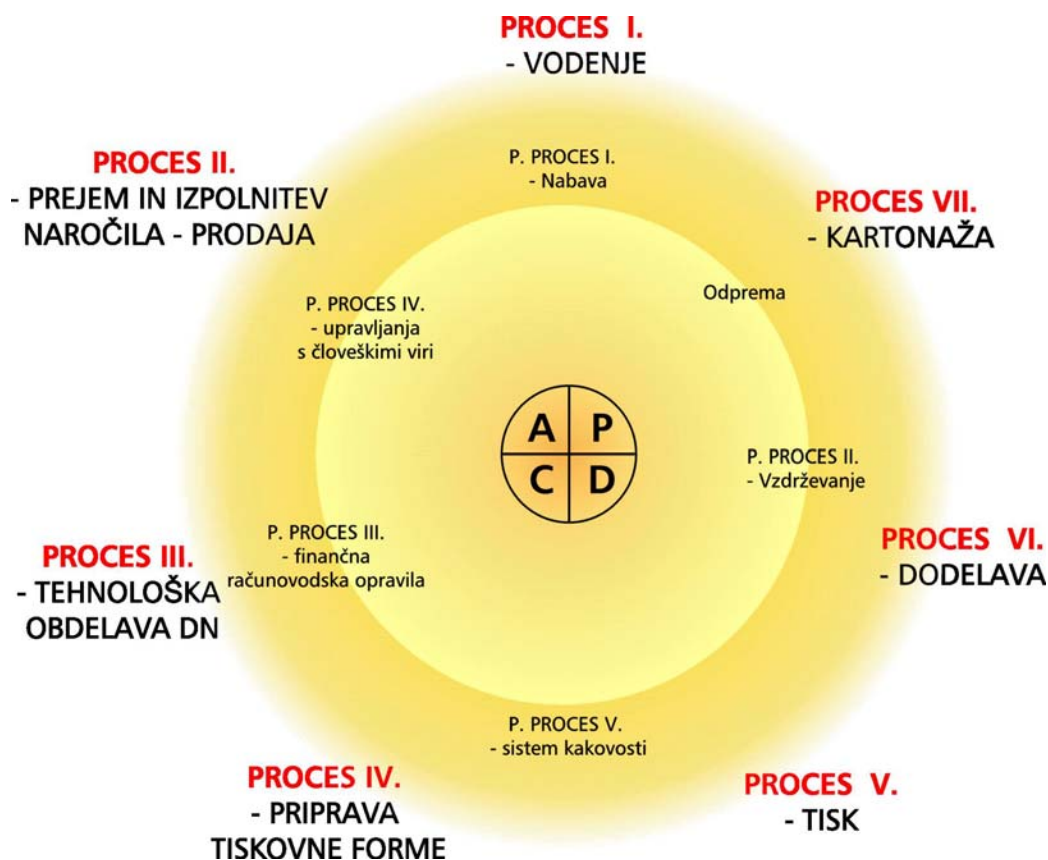
Tiskarna Novo mesto d.d.

1 Uvod

Tiskarna Novo mesto, d.d. je bila ustanovljena leta 1958 za zadovoljevanje potreb po tisku tedanje regije. Sedaj je to srednje veliko podjetje, ki od leta 1996 posluje kot delniška družba in je od leta 2005 v 100% lasti znanega lastnika.

Firmo vodi enočlanska uprava - direktor, katerega delo spremlja in nadzira tri članski nadzorni svet, kot je to običaj v delniških družbah.

Celoten poslovni proces družbe se odvija v sektorjih, oddelkih in službah, kot prikazuje organizacijski organigram:



Vzporedno s tiskarstvom je bila organizirana tudi založniška dejavnost, ki pa je v letu 2004 prenehala z delovanjem.

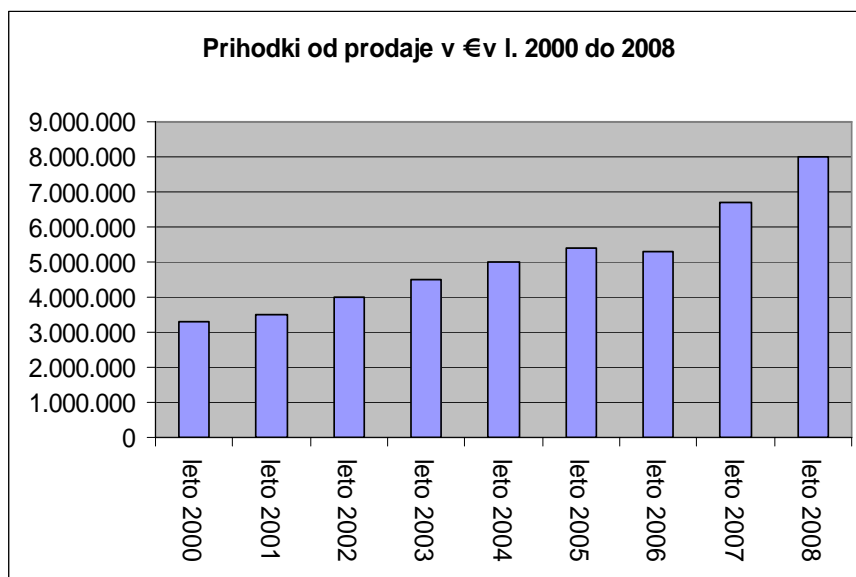
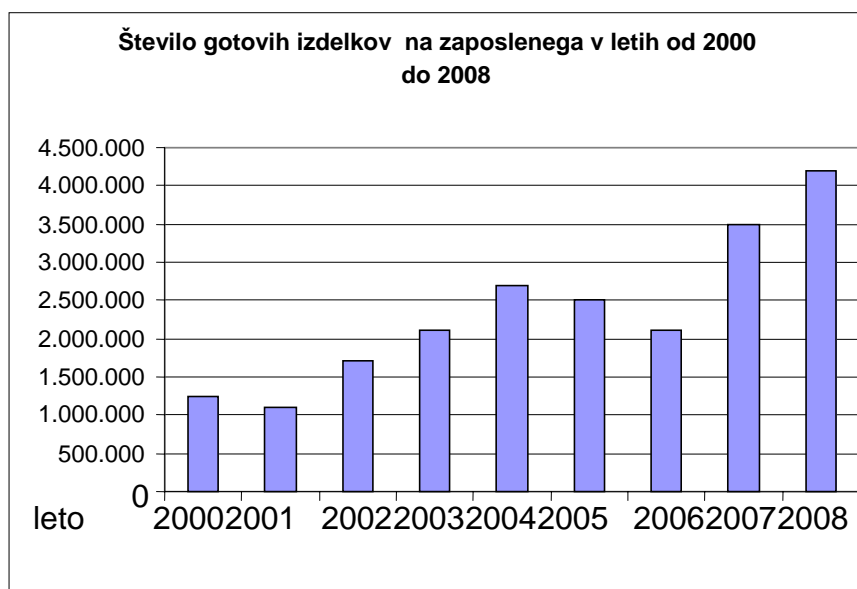
Glavni prelomnici v 50-letnem obdobju delovanja tiskarne sta obdobji okoli leta 1990 in 2005. Leta 1990 se je začelo povečano sodelovanje s tovarno zdravil Krka.

Zaradi denacionalizacijskega postopka ter rasti obsega del se je dejavnost preselila leta 1997 v sedanje prostore.

Druga prelomnica je bila okoli leta 2005, vezana na komercialno usmeritev pretežne izvedbe naročil za farmacevtski firmi in tako se je začel postopek industrializacije - specializacije za tisk in dodelavo lahke potiskane embalaže - zloženk in navodil.

Leto 2005 je po svoje prelomno tudi zaradi tega, ker je Tiskarna Novo mesto, d. d., dobila 100% lastnika. Lastnik je odobril povečan obseg investiranja, kar je omogočilo sodobno tehnološko opremljenost, ureditev delovnih in tehnoloških pogojev.

Rezultati zadnjih 10 let kažejo trend nenehne rasti obsega proizvodnje, prihodkov, kot tudi ostalih kazalcev poslovne učinkovitosti (dobičkonosnosti, uspešnost).



Da bi vodstvo zagotovilo optimalne pogoje za delo in izvedbo specializiranih izdelkov je bilo potrebno veliko investirati v komplet posodobitev strojnega parka, kot tudi izgradnjo primernih prostorskih pogojev, ki naj bi zagotavljali primerne klimatske pogoje za tako občutljive materiale, kot so papirji in kartoni.

Vlaganja pa so bila potrebna tudi v določene izboljšave, ki pomenijo bodisi olajšanje dela zaposlenih, kot tudi boljše počutje zaposlenih, kar pa vse vpliva na višjo produktivnost in kakovost.

Primerna opremljenost, vzpostavljen sistem kakovosti, hitra odzivnost na rokovno izvedbo naročil, kakovost izdelkov je vplivala, da smo se uvrstili v ožji izbor odobrenih dobaviteljev farmacevtskih firm; in da so naši pomembni kupci še Renault Nissan Slovenija, d.o.o., Ilirija, Titan Kamnik, Zavarovalnica Triglav in ostali.

2 Predstavitev modela vodenja

V praksi je prisotno vodenje na strateški ravni, s katerim se uresničuje vizija podjetja.

Vodenje na drugem nivoju pa je bolj operativne narave in je namenjeno hitremu reševanju dnevne problematike. Hkrati pa so neposredni vodje tudi bolj primerni za spodbujanje in usmerjanje sodelavcev k zelenim ciljem.

Praviloma pa je skozi vodenje vključen tudi vidik nadzora in kontrole.

S strateškim vodenjem na ravni kolegija in posredno z lastnikom se vzpostavljajo pogoji hitrejšega in lažjega prilagajanja spremembam ter dolgoročno načrtuje razvoj.

Sprejem strateških odločitev z uvedbo specializacije - industrializacije proizvodnega programa je narekoval temu primerno tehnološko posodobitev strojnega parka kot tudi usposabljanje zaposlenih in prekvalifikacijo določenih poklicev, ki so z uvajanjem računalniške podpore izumrli. Od raznovrstnih poklicev grafične stroke (ročni stavci, montažerji, knjigovezi, reprofotografi itd.) so se mnogi prekvalificirali v industrijske delavce in upravljajo sodobne stroje, kjer morajo poznati elektronske nastavitve ter računalniške programe.

Osrednji poudarek v vodenju je namenjen vzpodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih. Skozi način vodenja se izgrajujejo tudi medčloveški odnosi, kar posredno vpliva na oblikovanje pogojev, da zaposleni lahko med seboj tvorno sodelujejo in dajo svoj maksimalni prispevek. Zavedamo se, da zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo kupcev ter lastnika tvorijo pot do uspešnosti in to se nam potrjuje tudi v praksi.

Med skrbniki procesov, ki so hkrati tudi vodje organizacijskih enot, smo izgradili občutek medsebojne odvisnosti tako, da se na rednih mesečnih sestankih preverja opombe na izvedbeno kakovost in hkrati tudi medsebojno izmenja, kaj kdo od skrbnikov procesov mora narediti za svojega odjemalca, oz. katere od zadev je opustil, ali jih ni izvedel.

Skozi oba nivoja vodenja se zagotavlja polna vključenost zaposlenih. Le z uporabo sposobnosti zaposlenih v korist podjetja, je možno doseči tudi maksimalne rezultate. Izgrajevanje korektnih medčloveških odnosov zaupanja, pripadnosti in želje po dosežkih prispeva tudi k večji motiviranosti zaposlenih.

Poslovna odličnost predstavlja nabor učinkovitih orodij in konceptov, ki so se dokazano izkazali v praksi, z uporabo le-teh je možno doseči odlično poslovanje. Katera od slednjih so za določeno poslovno okolje najbolj primerna pa je stvar preudarka vodstva.

Prizadevanja za poslovno odličnost vključujejo proces neprestanih izboljšav, vse kar je manj od odličnosti pomeni priložnost za izboljšave.

Poslovna odličnost zvišuje zadovoljstvo kupcev, skrajšuje poslovni cikel ter zmanjšuje stroške, napake, zato je izziv vodenja izbor najprimernejših rešitev in njih implementacija.

Prioritete v vodenju so uravnoteženo porazdeljene v smislu izpolnjevanja:

- zahtev kupcev,
- zahtev tehnološkega procesa,
- usposobljenosti in zmožnosti kadra,
- doseganja ugodnih poslovnih rezultatov oz. ciljev kazalcev po procesih.

Vztrajanje na disciplini pomeni izgrajevanje korektnih odnosov znotraj delovnih sredin in vzpostavitev reda in urejenosti.

Sprejem odločitve, da se sistem zagotavljanja kakovosti nadgradi s posebnim poudarkom na procesnem pristopu, se je izkazala kot dobra, saj so odnosi med procesi urejeni po principu notranje stranke in točno definiranih zahtev tako dobaviteljev kot odjemalcev. Z upoštevanjem načela osredotočenosti na odjemalce pa je izvajanje stalnih izboljšav nujno prisotno. Po posameznih procesih smo definirali cilje in kazalce, ki se tudi navezujejo na spremljanje izpolnjevanja obvez dobaviteljev do odjemalcev.

Za reševanje reklamacij pa smo priredili za našo prakso in potrebe metodo 8D.

Uvedba jutranjih raportov ter dežurstva v popoldanski izmeni so doprinesla več koordinacije v sistemu vodenja, kot tudi sprotnost reagiranja na tekočo problematiko.

Skozi sistem vodenja je dan tudi poudarek na izgrajevanju organizacijske kulture, ki naj bi zagotavljala red in konsistenco v vedenju zaposlenih.

Vzpostavljena organizacijska klima se odraža kot delovno zadovoljstvo in vpliva tudi na učinkovitost pri delu.

Model poslovne odličnosti je sicer osnova za Evropsko nagrado za kakovost, ali pa za Priznanje RS za poslovno odličnost po katerem organizacije izvajajo samoocenjevanje v skladu s shemo, lahko pa je tudi samo neobvezen pripomoček za izboljšanje poslovanja. Prednost tega modela je v tem, da predstavlja popoln pripomoček za organiziranje samoocenjevanja in je koristen pri vsaki nadgradnji sistema celovitega upravljanja kakovosti. Samoocenjevanje omogoča, da prepoznamo, kje so slabosti v vzpostavljenem sistemu in kje prednosti oz. področja, ki jih je treba izboljševati.

Eden od dejavnikov MPO je tudi vodenje, ki ga je možno posebej ovrednotiti, vse v smislu uvedbe korektivnih preventivnih ukrepov.

Poslovna odličnost pomeni odličnost delovanja organizacije. Vse, kar je manj, pomeni priložnost za izboljšave. Udeleženci pridobijo učinkovite metode upravljanja z ljudmi, s pomočjo katerih rastejo in uresničujejo svoje cilje.

S pomočjo evropskega modela poslovne odličnosti lahko sistematično nadgrajujemo in integriramo procese za doseganje odličnih rezultatov za vse udeležene.

3 Vpliv vodenja na motiviranost zaposlenih

Delo z ljudmi, čut in posluš za pravičnost se globoko obrestuje v pozitivnem smislu tudi skozi sistem vodenja.

Po naših izkušnjah smo vplivali na motiviranost zaposlenih z:

- uvedbo optimalnih pogojev za red in disciplino,
- ergonomsko ureditvijo pogojev za delo,
- izboljšanjem delovnih pogojev,
- merjenjem učinkovitosti (po postavljenih kriterijih),
- stimulativnim nagrajevanjem,
- izkazovanjem drobnih pozornosti,
- osredotočenostjo na prihodnost, cilje, rezultate, reševanje težav.

4 Zaključek

Odrpta dilema na katero je težje podati pravi odgovor je:

- Če so rezultati odlični = model odličen?
- Ali je za odlične rezultate pogoj uveden poslovni model odličnosti?

Eno je pogojeno z drugim, toda koliko doprinese MPO (model poslovne odličnosti) je zagotovo težko izmerljivo.