

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH NA
PRIMERU PODJETJA DUROPACK-TESPACK
D.O.O.**

Ljubljana, julij 2009

NINA FEFER

IZJAVA

Študentka Nina Fefer izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Mihe Škerlavaja in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 02.07.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH.....	2
1.1 OPREDELITEV OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH.....	2
1.2 ELEMENTI OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH	4
1.2.1 Dejavnika, ki vplivata na izvedbo procesa opolnomočenja	5
1.3 KORAKI V PROCESU OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH.....	5
1.4 OVIRE PRI PROCESU OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH.....	7
1.4.1 Ovire na strani managementa	7
1.4.2 Ovire na strani zaposlenih	7
1.5 POSLEDICE OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH.....	8
2 PREDHODNE EMPIRIČNE RAZISKAVE	9
3 ŠTUDIJA PRIMERA.....	11
3.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA DUROPACK-TESPACK D.O.O.....	12
3.2 ANALIZA OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH V ODDELKU PROIZVODNJE	12
3.2.1 Metodologija proučevanja opolnomočenja zaposlenih.....	12
3.2.2 Hipoteze, ki jih želim preveriti znotraj raziskave	13
3.3 REZULTATI INTERVJUJEV	14
3.3.1 Potek intervjujev.....	14
3.3.2 Intervju z osebo A	15
3.3.3 Intervju z osebo B	16
3.3.4 Intervju z osebo C.....	17
3.3.5 Intervju z osebo D	18
3.3.6 Intervju z osebo E.....	18
4 DISKUSIJA IN PREDLOGI ZA RAZVOJ.....	19
SKLEP.....	23
LITERATURA IN VIRI	24
PRILOGE	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Kontinuum opolnomočenja.....	6
Slika 2: Posledice opolnomočenja zaposlenih	8

KAZALO TABEL

Tabela 1: Definicije opolnomočenja zaposlenih	3
Tabela 2: Predhodne empirične raziskave na področju opolnomočenja zaposlenih.....	9
Tabela 3: Postavljene hipoteze in njihov končni status.....	19

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Organizacijska struktura podjetja Duropack-Tespack d.o.o.....	1
PRILOGA 2: Slovar angleških izrazov	2
PRILOGA 3: Vprašanja za vodjo tehnične službe oz. direktorja oddelka proizvodnje.....	3
PRILOGA 4: Vprašanja za vodje	4
PRILOGA 5: Vprašanja za zaposlene	5
PRILOGA 6: Transkripcije intervjujev	6

UVOD

Organizacije se v sodobnem okolju soočajo z izzivi, ki se močno razlikujejo od izzivov iz preteklih let. Posledično se koncepti organizacij še vedno razvijajo ter skušajo slediti stalnim spremembam v okolju. Novodobni izzivi-globalna konkurenčnost, vedno večja uporaba elektronskega poslovanja, hiter napredek v informacijski ter telekomunikacijski tehnologiji, skrb za etiko-predstavljajo sodobnim managerjem potrebo po stalnem izpopolnjevanju njihovega dela ter dela zaposlenih v organizacijah (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 27). V zadnjem letu nastala globalna gospodarska kriza še povečuje potrebo po prestrukturiranju gospodarske aktivnosti in zahteva drugačne odgovore managementa organizacij.

Ena izmed ključnih nalog sodobnega managementa je opolnomočenje zaposlenih (angl. *employee empowerment*) (Ugboro & Obeng, 2000, str. 247). Opolnomočenje zaposlenih je proces nudenja znanja zaposlenim, informacij ter veščin, s katerimi so zaposleni sposobni sprejemati avtonomne odločitve ter zanje tudi odgovarjati (Geroy, Wright & Anderson, 1998, str. 57). Številni avtorji (Smith, 1997; Long, 1996; Holpp, 1994; Kaplan 1991) poudarjajo, da je opolnomočenje zaposlenih dolgotrajen proces, ki ga mora sprožiti sam vrh managementa. Dolžnosti sodobnega managerja do zaposlenih so opredeliti cilje, razložiti omejitve odgovornosti, prenesti avtoriteto, nuditi vse potrebne informacije za delo, kar zaposlenim omogoča prevzem odgovornosti za njihovo lastno delo ter jih hkrati spodbuja k večji učinkovitosti pri delu (Long, 1996, str. 5). Opolnomočeni zaposleni so predani svojemu delu ter s tem tudi podjetju, kar se odraža z vedno večjo produktivnostjo dela (Nicholls, 1995, str. 5). S tem se povečuje uspešnost podjetja, kar na dolgi rok pomeni, da lahko opolnomočenje zaposlenih omogoča doseči trajno konkurenčno prednost podjetja.

Z diplomskim delom želim preučiti, če opolnomočenje zaposlenih v podjetju Duropack-Tespack d.o.o. obstaja ter kakšno stopnjo uveljavljenosti opolnomočenja zaposlenih dosegajo. Namen diplomskega dela je preučiti teoretična izhodišča procesa opolnomočenja in ugotoviti, na kakšen način dosegajo opolnomočenje zaposlenih v izbranem podjetju, in sicer kakšno vodenje izvajajo pri zaposlenih ter kako imajo organiziran način dela. Poleg tega želim ugotoviti, kako so pri izvajanju opolnomočenja zaposlenih vključeni glavni elementi opolnomočenja, pri delu pa bom upoštevala dejstvo, da je opolnomočenje proces, v katerega so vključeni ljudje z lastnimi predstavami, željami ter preteklimi izkušnjami, kar ima velik vpliv na informacije, ki jih bom pridobivala od zaposlenih. Cilji mojega diplomskega dela so ugotoviti, kakšen odnos imajo zaposleni do opolnomočenja, kakšen odnos do opolnomočenja imajo delavci na eni strani in njihove vodje na drugi strani ter kakšne posledice in hkrati ovire občutijo zaposleni ob izvajanju opolnomočenja.

Prvi del diplomskega dela bo zajemal pregled ter preučevanje obstoječe literature na temo opolnomočenja zaposlenih, kjer se bom osredotočila na različne definicije opolnomočenja ter izbrala eno izmed definicij, ki ji bom sledila v diplomski nalogi. V drugih dveh delih diplomske naloge se bom posvetila predhodnim empiričnim raziskavam ter potem preučila še svojo študijo primera. V empiričnem delu diplomskega dela bom uporabila kvalitativno metodo pridobivanja potrebnih informacij. Naredila bom pet intervjujev polstrukturirane narave, in sicer z zaposlenimi delavci iz proizvodnje, saj je ta funkcija v podjetju najpomembnejša, prav tako je tudi po številu zaposlenih najštevilčnejša.

Diplomsko delo bom vsebinsko razdelila na tri dele. V prvem delu, ki bo teoretičen, bom opredelila, kaj opolnomočenje je, predstavila ključne elemente opolnomočenja, dejavnike, ki imajo velik vpliv na opolnomočenje, opredelila korake v procesu opolnomočenja, razložila morebitne ovire, ki se lahko pojavijo pri opolnomočenju ter predstavila posledice, ki jih opolnomočenje prinese na zaposlene in podjetje kot celoto. V drugem delu bom predstavila predhodne raziskave na področju opolnomočenja, raziskovalna vprašanja ter ugotovitve. V tretjem delu bom na kratko predstavila podjetje Duropack-Tespack d.o.o., nato pa bo sledila analiza rezultatov raziskave ter glavne ugotovitve in predlogi za izboljšanje obstoječega stanja. Diplomsko delo bom zaključila s sklepnimi ugotovitvami in predlogi za nadaljnje delo in raziskave s preučevanega področja.

1 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH

Zaposleni in njihove zmožnosti so eden izmed glavnih virov obstoja podjetja, zato je ravnanje z njimi pri delu ključno za uspešno delovanje podjetja kot celote. Vlogo ravnanja z zaposlenimi prevzema manager, ki skuša s pomočjo managerskih funkcij spodbuditi zaposlene k učinkovitemu delu. Pri svojem delu skuša doseči čim večjo usmerjenost k akciji, individualno orientiranost, usmerjenost zaposlenih k sodelovanju, usmerjenost h kakovosti ter globalno usmerjenost (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 41, 44).

1.1 OPREDELITEV OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH

Opolnomočenje zaposlenih je danes eden izmed elementov sodobnega managementa, saj je potreba po izboljšanju odnosov na delovnem mestu ter povečevanje delovne učinkovitosti vedno večja.

Med avtorji, ki se ukvarjajo s temo opolnomočenja, obstaja splošno mnenje o tem, da opolnomočenje pomeni povišanje položaja zaposlenega, vendar je veliko nestrinjanja o tem, na kakšne načine se položaj zaposlenih lahko izboljša oz. katere vrste odločitev se prenaša na zaposlene. Koncept opolnomočenja sta med prvimi začela raziskovati Conger in Kanungo (1988, str. 472-474), ki pravita, da se lahko na opolnomočenje gleda na dva različna načina, in sicer opolnomočenje kot motivacijski dejavnik ter opolnomočenje kot dejavnik medsebojnih odnosov. Povzemata, da je bolje gledati na opolnomočenje z vidika motivacije, kar

opolnomočenje opredeljuje kot proces, ki omogoča zaposlenim, da svoje znanje in veščine s pomočjo dostopa do informacij uporabijo za uspešno opravljanje svojega dela.

Tabela 1: Definicije opolnomočenja zaposlenih

	AVTOR	DEFINICIJA
1.	Conger & Kanungo (1988, str. 474)	Opolnomočenje je proces, ki omogoča vzpostavitev pogojev za bolj učinkovito, motivacijsko naravnano delo in ni le delegiranje delovnih nalog na nižje ravni zaposlenih.
2.	Thomas & Velthouse (1990, str. 668)	Opolnomočenje je povečana notranja motivacija delavca. Kot temelj opolnomočenja so prepoznane 4 ključne vloge delovnih nalog, in sicer kompetence, izbira, nepomembnost ter vpliv.
3.	Randolph (1995, str. 20)	Opolnomočenje je reorganiziranje podjetja v smer, da zaposleni posedovalno moč pravilno uporabljajo in se hkrati motivirajo za delo.
4.	SSKJ (1995, str. 778)	Opolnomočenec je oseba, ki je pooblaščen za izvedbo neke delovne naloge.
5.	Long (1996, str. 6)	Opolnomočenje je proces ustvarjanja klime v organizaciji, ki povzroča polno vpletenost in pripadnost zaposlenih, na vseh ravneh organizacije, k doseganju ciljev.
6.	Smith (1997, str. 120)	Opolnomočenje je proces, pri katerem preda manager svojim zaposlenim več pooblastil (angl. <i>authority</i>) in odgovornosti (angl. <i>responsibility</i>) za samostojnejše sprejemanje odločitev ter posledic njihovega dela.
7.	Geroy, Wright & Anderson (1998, str. 57)	Opolnomočenje je proces oskrbovanja zaposlenih s potrebnimi smernicami in veščinami, z namenom omogočiti neodvisno sprejemanje odločitev ter prevzem odgovornosti za sprejete odločitve.
8.	Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005, str. 282)	Opolnomočenje je večstopenjski proces, ki omogoča zaposlenim svobodnejše ukrepanje pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog.
9.	Ivančič (2008, str. 68)	Opolnomočenje je dinamičen sistem vodenja, ki ga je potrebno prilagoditi ciljem podjetja, zaposlene pa je potrebno primerno izobraziti o sistemu vodenja.

Za potrebe diplomskega dela bom uporabila sebi najbližjo definicijo opolnomočenja, ki jo opredeljujejo Geroy, Wright in Anderson (1998, str. 57), iz katere je razvidno, da zaposleni sprejmejo več odgovornosti za svoje delo, obenem pa jim nadrejeni pri tem nudijo njihovo pomoč in svetovanje, v tem pa osebno vidim smisel opolnomočenja.

V literaturi pogosto zasledim izraz **delegiranje** (angl. *delegation*), ki pomeni prenašanje odgovornosti na nižje ravni zaposlenih, vendar je potrebno opozoriti, da proces delegiranja ni enakovreden procesu opolnomočenja. DuBrin (2000, str. 195) razlaga delegiranje in opolnomočenje kot procesa managerskega prenašanja pooblastil ter odgovornosti na zaposlene, pri tem pa ločuje opolnomočenje od delegiranja s tem, da pri delegiranju dobre ali slabe posledice dela zaposlenih nosi manager, pri opolnomočenju pa te posledice nosijo zaposleni. Opolnomočenje tako resnično vzpodbudi zaposlenega k večji učinkovitosti opravljanja dela, saj nosi posledice sam.

1.2 ELEMENTI OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH

Opolnomočenje zaposlenih sestavljajo ključni dejavniki, ki imajo vpliv na končne rezultate izvedenega procesa. Poleg ključnih dejavnikov na proces opolnomočenja vplivajo tudi drugi dejavniki, ki jih predstavim v naslednji točki.

Daft in Noe (2001, str. 217) navajata **4 ključne elemente opolnomočenja**:

- **Informacije**-vse informacije so na voljo zaposlenim, ki morajo sprejemati različne odločitve, saj le tako lahko izberejo najboljše odločitve v danih okoliščinah.
- **Znanje**-organizacije se poslužujejo različnih izobraževalnih programov, ki pomagajo zaposlenim osvojiti znanje, ki ga potrebujejo pri opravljanju svojega dela ter tako resnično pripomorejo k večji uspešnosti podjetja.
- **Moč**-zaposlenim je potrebno dati pooblastila, s katerimi lahko sprejemajo lastne odločitve in direktno vplivajo na delovne procese ter organizacijsko uspešnost.
- **Nagrada**-zaposleni so nagrajeni glede na rezultate, ki jih doseže podjetje kot celota. Nagrada za zaposlene je tako lahko udeležba v dobičku ali možnost nakupa delnic podjetja.

Informacije glede produktivnosti dela, strategije, ciljev in konkurenčnosti morajo postati bolj dostopne večjemu številu zaposlenih, na različnih ravneh organizacije, na več različnih načinov, kot so bile do uvedbe opolnomočenja. Le na ta način lahko zaposleni bolje razumejo, kako s svojim delom omogočajo podjetju zasledovanje ciljev (Spreitzer, 1996, str. 488).

Znanje je osnova, da se delo lahko opravlja, zato mora imeti opolnomočen zaposleni možnost razvijati svoje znanje brez dodatnih ovir, saj lahko le tako pokaže svoj pravi potencial za nadaljnji razvoj pri delu. Potrebno pa je poskrbeti, da se zaposleni lahko udeležijo različnih izobraževanj, ki jim omogočajo hitrejšo osvajanje novega znanja (Ahanotu, 1998, str. 181). Avtor opozarja, da se prevečkrat daje več prednosti motivaciji zaposlenih in ne znanju, ki je osnova za kakovostno opravljanje dela.

Born in Molleman (1996, str. 33) navajata, da je pri procesu opolnomočenja ključno pravilno vzpostaviti **sistem nagrajevanja**, ki ne temelji le na redni plači, temveč tudi na doseženih

rezultatih posameznika. Tako zaposleni še bolj motivirano delajo, saj vedo, da bodo za svoje dosežke primerno nagrajeni.

1.2.1 Dejavnika, ki vplivata na izvedbo procesa opolnomočenja

- **Vodenje:** Manager mora danes priskrbeti inteligentne, opolnomočene zaposlene, ki so sposobni sami sprejemati odločitve (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 67).

Menim, da je pri uvajanju in izvajanju procesa opolnomočenja izjemno pomembna funkcija vodenja, saj pri tej funkciji manager uporablja svoj vpliv, da motivira zaposlene k zasledovanju ciljev organizacije. Primarna odgovornost managerjev ni več sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje zmožnosti učenja po celotni organizaciji ter širjenje znanja.

- **Timsko delo:** V sodobnih organizacijah so delovne naloge postale zahtevnejše, zato jih posameznik v predpisanem roku težko doseže sam in zato se danes vedno pogosteje uporablja timska oblika dela.

Parker (2003, str. 67) poudarja, da je za izvedbo opolnomočenja pomembno uspešno delovanje samsmerjajočih se timov in medfunkcijskih timov, saj je decentralizacija odgovornosti poglavitna za izboljšanje procesa sprejemanja odločitev. Parker (2003, str. 2) prepozna tri glavne skupine timov, in sicer **funkcijske time** (angl. *functional team*), **samsmerjajoče se time** (angl. *self-directed team*) ter **medfunkcijske time** (angl. *cross-functional team*). Za potrebe diplomskega dela se osredotočam na zadnji dve vrsti timov, ki sta ponazorjena tudi na Sliki 1 (glej str. 6). Vloga samsmerjajočega se tima je poskrbeti za odvijanje celotnega procesa, ob tem za svoje delo odgovarjajo člani tima, dolžni pa so si tudi sami organizirati delo. Medfunkcijski tim sestavljajo člani iz različnih oddelkov podjetja, ki imajo določena znanja in sposobnosti ter tako predstavlja veliko bazo znanja na enem mestu in povečuje razvojne sposobnosti podjetja (Parker, 2003, str. 2-4).

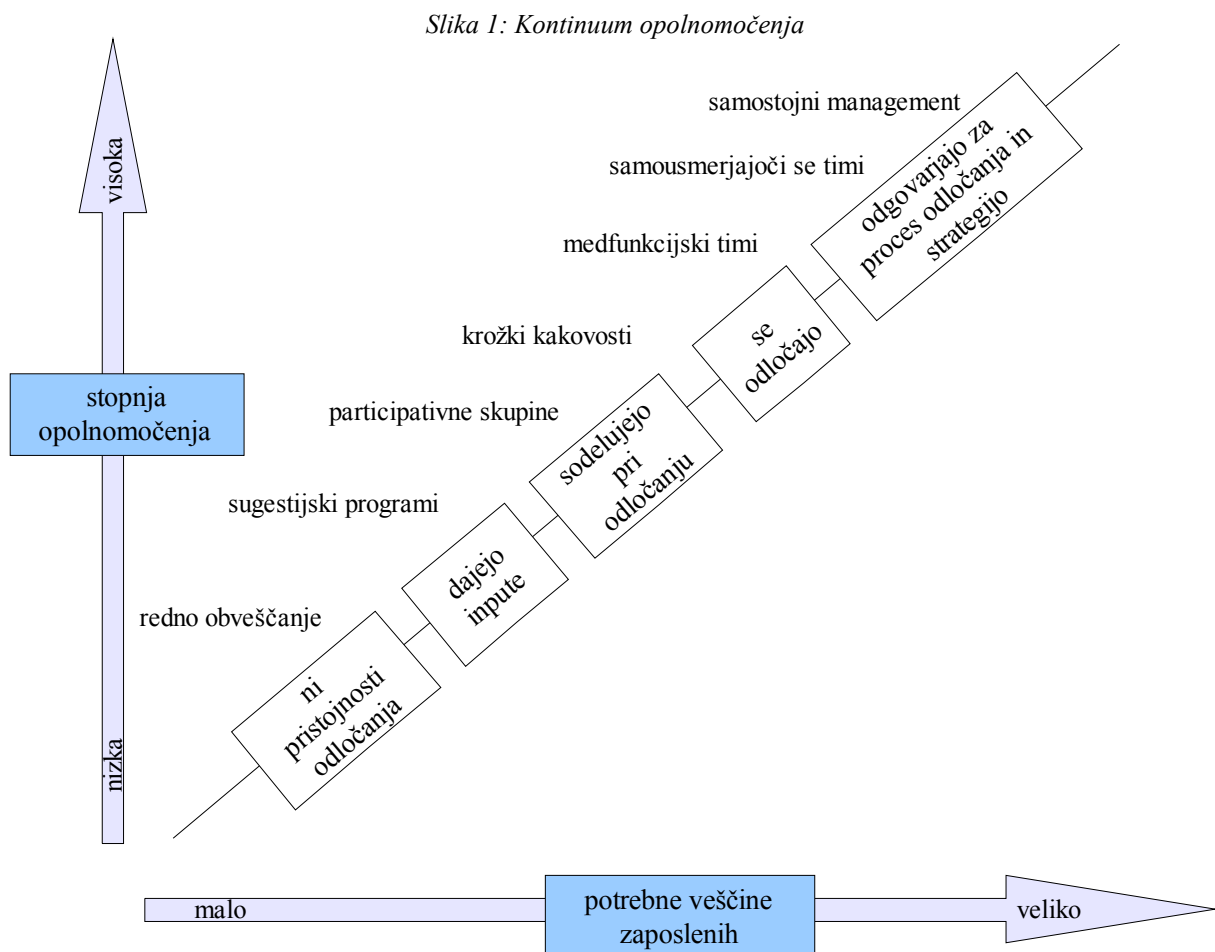
1.3 KORAKI V PROCESU OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH

Uvedba opolnomočenja v podjetju zahteva celovit pristop in veliko časa, saj je to dolgotrajen proces, ki potrebuje podporo celotnega managementa.

Velikokrat se v literaturi pojavi nejasnost, **kdo je** v procesu opolnomočenja pravzaprav **opolnomočen**-srednji, nižji management ali so to delavci. Odgovor gre največkrat v prid delavcem, ki so v direktnem stiku s strankami in lahko s samostojnejšim odločanjem zadostijo nepredvidenim željam strank (Hales, 2000, str. 503).

Holpp (1994, str. 42) navaja korake opolnomočenja, kjer je prvi korak (1) **definiranje** organizacijskih ciljev ter ključnih procesov. Sledi (2) **planiranje**, pri čemer se natančno opiše, kaj se pričakuje od posameznih timov, skupin in posameznih delavcev. Potrebno je (3) **opredeliti dolžnosti**, ki se bodo tekom procesa opolnomočenja prenesle na nižje ravni

zaposlenih. Med tem pa je potrebno zavedanje, da ni smiselno vseh procesov, ki se odvijajo v podjetju, vključiti v proces opolnomočenja. Na koncu sledi še (4) **merjenje rezultatov**, ki je prav tako ključni korak pri opolnomočenju, saj le tako lahko zaposleni dobijo povratno informacijo o uspešnosti njihovega dela. Avtor tudi svetuje, da se v podjetju naredi (5) **diagram omejitev** (angl. *boundary diagram*), iz katerega je razvidno, kateri procesi so vključeni v opolnomočenje in kateri niso, tako si zaposleni lažje predstavljajo njihov položaj v procesu opolnomočenja.



Vir: Daft, R. L. & Noe, R. A., *Organizational behavior*, 2001, str. 218.

Ford in Fottler (1995, str. 22-23) postavljata temelj procesa opolnomočenja na delitev delovnih nalog na dve dimenziji, in sicer na **vsebino dela** (angl. *job content*) in **povezanost dela** s poslanstvom in cilji podjetja (angl. *job context*). Opolnomočenje zaposlenih se največkrat nanaša na vsebinsko dimenzijo, management pa zadrži odločitve o ciljih, strukturi organiziranosti podjetja, viziji ter poslanstvu. Opolnomočenje, ki se nanaša na drugo dimenzijo povezanosti dela, je dokaz največje stopnje zaupanja zaposlenim, saj te odločitve vplivajo na celotno organizacijo in njeno prihodnost, zato so tudi redko vključene v proces opolnomočenja (Ford & Fottler, 1995, str. 25). Zadnji korak pri procesu opolnomočenja je **samostojni management** (angl. *self-management*), ki pa je v podjetjih zelo redka. Ford in Fottler (1995, str. 26) to dejstvo pojasnjujeta s tem, da samostojni management za že obstoječa podjetja predstavlja nevarnost podiranja že ustvarjene hierarhične strukture, poleg

tega zaposleni večinoma ne želijo sprejeti take stopnje odgovornosti in pooblastil za odločanje, saj se bojijo prevelikega tveganja. Na taki stopnji se samousmerjajoči se timi sami odločajo o odpuščanju oz. zaposlitvi novega timskega delavca ter njegovemu izobraževanju in uvajanju v delo (Daft & Noe, 2001, str. 218).

Bowditch in Buono (2005, str. 55, 173) samostojni management povezujeta z osebnostjo posameznika, ki zajema sposobnosti prilagajanja na različne situacije ter spremembe. Vključuje tudi kontrolo lastnih čustev oz. odzivov na določene probleme in nepredvidljive situacije. Da posameznik doseže stopnjo samostojnega managementa, mora biti optimist ter pobudnik za različne delovne naloge. V stopnji samostojnega managementa člani timov dosežejo visoko stopnjo odgovornosti in pooblastil za planiranje, organiziranje ter izvedbo delovnih procesov, poleg tega pa nimajo neposrednih nadzornih managerjev, katerim odgovarjajo.

Proces opolnomočenja zaposlenih poteka počasi in ima več stopenj (glej Slika 1 na str. 6), kjer se stopnja opolnomočenja povečuje s tem, ko se povečujejo potrebe po dodatnih veščinah in znanju zaposlenih.

1.4 OVIRE PRI PROCESU OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH

Pri vsakem uvajanju nečesa novega v podjetje prihaja tudi do številnih ovir, ki prihajajoče novosti upočasnjujejo in velikokrat onemogočijo, da pozitivne posledice pridejo do izraza ter povečajo uspešnost podjetja in zadovoljstvo zaposlenih.

1.4.1 Ovire na strani managementa

Greasley et al. (2005, str. 358) razlagajo, da je pri managerjih prisoten **odpor proti spremembam**, saj morajo kar naenkrat prenesti nove zadolžitve, pooblastila in odgovornost na svoje zaposlene, oni sami pa izgubijo določene delovne naloge. Obenem je prisoten tudi **strah pred izgubo moči in vodilne pozicije** zaradi izgube nadzora. Kaplan (1991, str. 9) navaja, da nekateri **managerji ne zmorejo prenašati** svojih pooblastil in odgovornosti podrejenim, saj menijo, da lahko tako delo opravljajo le njim podobni ljudje, ljudje, ki zavzemajo enako visok položaj. Pojavi se lahko tudi potreba posameznika, da ima **vse pod nadzorom** in tako tega nadzora ne more opustiti. Managerji lahko proces opolnomočenja otežijo s tem, da so **osebno nagnjeni k popolnosti** in zahtevajo, da se naloge izvajajo tako, kot želijo oni ter tako ne morejo pustiti zaposlenim, da opravljajo svoje delo po svoje.

1.4.2 Ovire na strani zaposlenih

Največja težava pri uvajanju procesa opolnomočenja, ki se pojavi, ko management želi predati določene odgovornosti, pooblastila ter moč na podrejene je, da si tega **zaposleni sploh ne želijo**, saj v tem ne vidijo dodatnega izziva, temveč strah pred dodatnimi obremenitvami (Moller, 1994, str. 8). Kaplan (1991, str. 9) navaja, da je večina zaposlenih oviranih pri

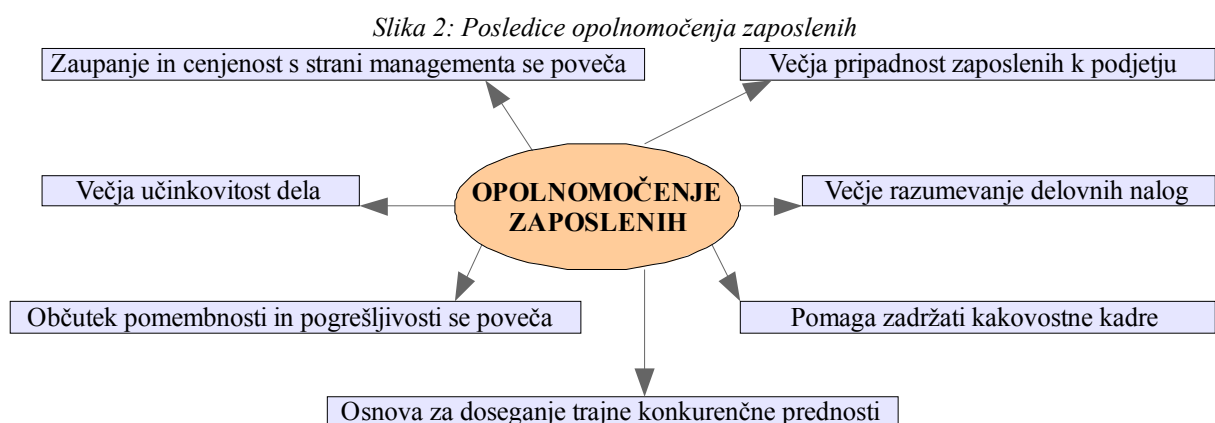
prilaganju na spremembe zaradi **lastnih vedenjskih vzorcev**. Ljudje velikokrat zmotno mislijo, da si želijo večjo svobodo odločanja, a po vseh letih omejitev se pokaže, da tega niso sposobni sprejeti. Cook (1994, str. 9) pojasnjuje, da so možne ovire na strani zaposlenih **pomanjkanje izobraževanj** za zaposlene, da osvojijo nove veščine, **nejasno opredeljene naloge** in **pristojnosti** ter **pomanjkanje timskega dela** za lažje in hitrejše opravljanje dela opolnomočenih zaposlenih.

Za uspešno ali neuspešno izvedbo procesa opolnomočenja zaposlenih je poleg že navedenih ovir zelo pomembno tudi **zaupanje**, ki je pglavitna sestavina odnosov med managerji in zaposlenimi. Da do zaupanja med zaposlenimi pride, je pomembna poštenost in odkritost, vse to pa pripelje do zmožnosti managerjev, da kvalitetno prenašajo svoje delovne naloge, pooblastila in odgovornost za odločanje na nižje ravni zaposlenih (Mastrangelo & Eddy & Lorenzet, 2004, str. 440).

Iz predstavljenih ovir je razvidno, da je pri procesu opolnomočenja **ključno sodelovanje** tako managementa, ki predaja, in zaposlenega, ki prejema, saj gre za dvosmeren proces (Moller, 1994, str. 9).

1.5 POSLEDICE OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH

Sigler in Pearson (2000, str. 45) iz raziskave navajata, da opolnomočeni zaposleni dosegajo večjo učinkovitost dela ter pripadnost k podjetju, saj jim večja odgovornost pri delu in zaupanje informacij s strani managementa daje občutek pomembnosti in pogršljivosti v podjetju.



Možnost sprejemanja odločitev pri zaposlenih poveča pozitivno mnenje o nadrejenih in o podjetju, poveča se tudi zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo. Poveča se razumevanje delovnih nalog in celotne vloge, ki jo imajo v podjetju. Zaposleni čutijo večje zaupanje s strani managementa in so na splošno bolj cenjeni (Nykodym, Simonetti, Nielsen & Welling, 1994, str. 47-48). King in Ehrhard (1997, str. 140) navajata, da postanejo opolnomočeni zaposleni bolj osredotočeni na celotno sliko podjetja, poveča se učinkovitost dela, motivacija, na drugi strani pa se zmanjša odsotnost od dela in fluktuacija delovne sile. Podjetje se ne

primerja le s svojo konkurenco, temveč se usmeri v svoje notranje prednosti, ki jih prinesejo zadovoljni in sposobni zaposleni.

2 PREDHODNE EMPIRIČNE RAZISKAVE

V nadaljevanju predstavim glavne ugotovitve šestih izbranih raziskav, ki so jih številni avtorji izvajali, da so raziskali glavne elemente opolnomočenja, možne pristope k izvajanju opolnomočenja ter posledice, ki jih ima opolnomočenje zaposlenih na delovanje podjetja. Zatem sledi še podrobnejša predstavitev izbranih raziskav.

Tabela 2: Predhodne empirične raziskave na področju opolnomočenja zaposlenih

	AVTOR	Glavne ugotovitve raziskave	Identifikacija z glavnimi vzvodi opolnomočenja
1.	Spreitzer (1995)	<u>Za opolnomočenje pom. dejavniki:</u> – samozavest posameznika – širok dostop do informacij – nagrajevanje zaposlenega za delo	<i>Dostop do pravih informacij ter vzpostavljen sistem nagrajevanja sta zelo pomembna za uspešno izvajanje procesa opolnomočenja.</i>
2.	Kappelman & Richards (1996)	<u>Opolnomočenje zaposlenih je:</u> – povečalo pozitivno naravnost k spremembam – povečalo motivacijo pri sprejemanju novosti	<i>Opolnomočenje zaposlenih povečuje motivacijo za delo ter pozitivno naravnost za spremembe.</i>
3.	Wickisier (1997)	<u>Opolnomočenje so v praksi izvedli z:</u> – izobraževanjem managementa – izobraževanjem timov – razvrstitvijo info. po pomembnosti – opustitvijo dela nadzora	<i>Opolnomočenje prinese rast in uspešnost podjetja ter končno zadovoljstvo strank.</i>
4.	Smith & Mouly (1998)	<u>Kaj opolnomočenje pomeni ljudem:</u> – vsak zaposleni ga dojema po svoje – pretekle izkušnje in osebnost zaposlenega vplivajo na različne poglede na opolnomočenje	<i>Osebnost, pretekle izkušnje in želje vplivajo na posameznikovo doživljanje opolnomočenja.</i>
5.	Ugboro & Obeng (2000)	<u>Opolnomočenje:</u> – povečuje zadovoljstvo zaposlenih in strank – management celovite kakovosti je pozitivno povezan z opolnomočenjem	<i>Opolnomočenje vpliva na vse nivoje podjetja ter na njegovo dolgoročno uspešnost.</i>
6.	Seibert, Silver & Randolph (2004)	<u>Na opolnomočenje se lahko gleda z dveh vidikov:</u> – psihološki vidik opolnomočenja – opolnomočenje z vidika klime podjetja	<i>Rezultati procesa opolnomočenja so v največji meri odvisni od subjektivnega dožemanja zaposlenih o tem procesu.</i>

1) V prvi raziskavi je zajetih 393 zaposlenih srednjega managementa v industriji usmerjenega podjetja ter 128 zaposlenih v zavarovalnici na manj zahtevnih delovnih mestih. Postavljene hipoteze: (1) posameznikova samozavest je pozitivno povezana s psihologijo opolnomočenja, (2) dostop do informacij povezanih s cilji, vizijo in poslanstvom podjetja ter dostop do povratnih informacij v zvezi z uspešnostjo posameznika sta pozitivno povezana s psihologijo opolnomočenja, (3) sistem nagrajevanja, ki omogoča nagrajevanje posameznika, je pozitivno povezan s psih. opolnomočenja. Pri obeh vzorcih je bila uporabljena 7-stopenjska Likertova lestvica, z izjemo 5-stopenjske lestvice pri ocenjevanju drugega dela 2. hipoteze. Vse hipoteze so bile glede na preučene rezultate potrjene ter so pozitivno povezane s psihologijo opolnomočenja. Ugotovitve raziskave kažejo na **pomembnost celovitih informacij**, ki jih morajo zaposleni imeti, da lahko svoje delo dobro opravljajo ter so s svojim delom na splošno zadovoljni in bolj motivirani za doseganje skupnih ciljev podjetja. Poleg informacij je za uspešno izvajanje procesa opolnomočenja zaposlenih pomembno tudi **nagrajevanje**, ki pa mora biti usmerjeno na posameznikove in ne skupne dosežke.

2) Druga raziskava je bila izpeljana v 512 podružnicah meddržavne banke, anketa je bila izvedena po uvedeni spremembi informacijskega sistema. Za uporabo je bilo koristnih 146 vrnjenih anketnih obrazcev. Raziskovali so (1) vključenost zaposlenih v predvidena izobraževanja za nov sistem, (2) stopnjo opolnomočenja, ki so jo managerji dopuščali, (3) motivacijo zaposlenih za nov sistem, (4) zadovoljstvo z izobraževanjem ter (5) končno zadovoljstvo zaposlenih z uvedbo novega sistema. Ugotovili so, da so bili opolnomočeni zaposleni (niso bili vsi) 88% bolj motivirani za uvedbo organizacijske spremembe, 146% bolj zadovoljni z izobraževanji ter 99% bolj zadovoljni s končno org. spremembo kot celoto, kot zaposleni, ki niso bili opolnomočeni. Opolnomočeni zaposleni so bili tisti zaposleni, ki so si imeli možnost sami odrediti izobraževanja, ki se jih bodo udeležili in kdaj. Tako so zaposleni predhodno samostojno ocenili svoja znanja ter pomanjkanje le-tega in se sami vključili v proces izobraževanja, ki jim je bil ponujen. Nekateri managerji svojim zaposlenim niso dali te možnosti ter so jim sami odredili izobraževanja. Iz raziskave je razvidno, da je **opolnomočenje** zaposlenih med uvajanjem organizacijske spremembe močno **povečalo pozitivno naravnost** zaposlenih do sprememb ter večjo motivacijo pri sprejemanju novih oz. drugačnih delovnih nalog.

3) Tretja raziskava opisuje **uspešno uvedbo in izvajanje procesa opolnomočenja** v nekem podjetju, kjer so sprva začeli z izobraževanji za management za vse vodje v podjetju. Vodja je tako moral postati mentor, ki svetuje in pomaga najti najboljšo rešitev članom tima. Prav tako so imeli člani ustvarjenih timov izobraževanja, kako uspešno delovati kot tim ter delovati v okviru novih delovnih nalog. Management je moral presoditi, katere zaupne informacije lahko dobijo zaposleni za učinkovito delo, poleg tega pa je moral opustiti določeno kontrolo nad zaposlenimi. Glavni vodja podjetja je postal dostopen vsakomur, ki mu je želel predati nasvete za delovanje, ali je želel njegovo pomoč in podporo pri nastalih težavah. Timi so postali pooblaščenji za opravljanje svojega dela ter tudi prevzeli odgovornost za svoje odločitve, med člani je vladalo zaupanje in spoštovanje sodelavcev.

4) Četrta raziskava je bila opravljena v dveh proizvodnih podjetjih, kjer so z globinskimi nestrukturiranimi intervjuji izprašali pet managerjev in pet delavcev. Osredotočili so se na raziskovanje **osebnega dožemanja opolnomočenja**. Ugotovili so, da se definicije opolnomočenja med zaposlenimi močno razlikujejo. Enotni so si bili pri tem, da je opolnomočenje proces, pri katerem manager daje, zaposleni pa dobiva. Pri tem se je pojavila neenotnost, kaj točno se izmenjuje-pooblastila, moč, priložnosti ali odgovornost. Zaključek raziskave je pokazal, da si opolnomočenje vsak zaposleni razlaga po svoje, na dožemanje opolnomočenja pa vpliva osebnost ter pretekle izkušnje posameznika. Nekateri so se v proces želeli vključiti takoj, nekateri niso želeli zanj niti slišati, ostali pa so postali zmedeni, ker niso vedeli, kaj točno hočejo.

5) V peti raziskavi so bili podatki pridobljeni v organizacijah, ki delujejo po načelih managementa celovite kakovosti. Uporabnih anketnih obrazcev je bilo 250, postavljene hipoteze pa so bile: (1) pristop managementa celovite kakovosti je pozitivno povezan z opolnomočenjem zaposlenih, (2) opolnomočenje zaposlenih je pozitivno povezano z zadovoljstvom pri delu, (3) opolnomočenje zaposlenih je pozitivno povezano z zadovoljstvom strank. Pri anketnih obrazcih je bila uporabljena 5-stopenjska Likertova lestvica. Vse tri postavljene hipoteze so bile potrjene. Tako **pristop managementa celovite kakovosti povečuje uspešnost izvajanja procesa opolnomočenja**, le ta pa povečuje zadovoljstvo zaposlenih ter končnih strank podjetja.

6) Šesta raziskava je bila opravljena v proizvodnem podjetju tiskalnih naprav, anketirani so bili 301 inženirji, ki delujejo v timih in v povprečju štejejo po šest članov in delujejo na razvoju novih proizvodov. Raziskava je bila osredotočena na vpliv psihološkega opolnomočenja ter klime opolnomočenja na delovno uspešnost in zadovoljstvo pri delu. **Psihološko opolnomočenje** je subjektivna izkušnja posameznika, kako dožema opolnomočenje in je pglavitni dejavnik procesa opolnomočenja. **Klima opolnomočenja** (angl. *empowerment climate*) se navezuje na delovno okolje, organizacijsko strukturo, pretok informacij, delovne omejitve, timsko odgovornost. Postavljene hipoteze so bile (1) psihološko opolnomočenje in klima opolnomočenja sta pozitivno povezana, (2) klima opolnomočenja je pozitivno povezana z delovno uspešnostjo ter (3) psihološko opolnomočenje je pozitivno povezano z delovnimi rezultati ter zadovoljstvom pri delu. Vse hipoteze so bile potrjene, iz česar se lahko sklepa, da je klima v podjetju močno povezana s subjektivnim dožemanjem zaposlenih, vizije, ciljev in hierarhične ureditve. Klima je končni rezultat počutja zaposlenih, zato opolnomočenje, ki je v največji meri posledica psihičnega dožemanja zaposlenih, neposredno vpliva na klimo, ki se bo razvila v podjetju.

3 ŠTUDIJA PRIMERA

V tem poglavju na kratko predstavim podjetje Duropack-Tespack d.o.o. V nadaljevanju se osredotočim na postopek pridobivanja podatkov, ki sem jih dobila od zaposlenih s pomočjo

intervjujev ter podrobnejšo razlago le teh. S pomočjo pridobljenih podatkov nato skušam odgovoriti na postavljene hipoteze, razložiti nastalo stanje ter podati morebitne predloge za nadaljnje izboljšave.

3.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA DUROPACK-TESPACK D.O.O.

Podjetje Duropack-Tespack d.o.o. se ukvarja s proizvodnjo papirja in papirnih izdelkov na območju Posavja. Začetki njihove proizvodnje segajo v šestdeseta leta prejšnjega stoletja, ko so bili del papirnice Videm Krško, nato pa so na novi lokaciji od leta 1980 začeli delovati pod novim imenom TES Brestanica. V letu 1990 so se preoblikovali v družbo z omejeno odgovornostjo in se po treh letih preimenovali v Tespack. Od leta 1992 so postali del grupacije Duropack AG s sedežem na Dunaju znotraj mednarodnega združenja Constantia Group. V letu 2008 so prihodki od prodaje znašali 24.599.572€. Prihodki so se glede na leto 2007 rahlo zmanjšali, saj se je krizno obdobje že poznalo pri povpraševanju kupcev. Danes je v Duropack-Tespack d.o.o. zaposlenih 162 delavcev, kar podjetje uvršča med srednje velika podjetja. Od vseh zaposlenih spada 118 zaposlenih v proizvodnjo, 34 zaposlenih pa v režijo. V letošnjem letu so zmanjšali število zaposlenih za kar 20 ljudi, obseg proizvodnje se je zmanjšal za 28%, vendar so kljub temu povečali produktivnost dela.

Poslanstvo Duropack-Tespacka d.o.o. je v danem geografskem in demografskem okolju upoštevajoč strukturo in obseg kadrovskih, materialnih, energetskih, tehnoloških in drugih virov, izpolnjevati zahteve in pričakovanja kupcev in lastnikov, zaposlenih ter družbene skupnosti. Prihodnost želijo graditi na dosedanjem delu, razpoznavnosti kot zanesljivemu poslovnemu partnerju in na izkušnjah s področja proizvodnje valovitega kartona in kartonske embalaže.

Vizija Duropack-Tespacka d.o.o. je biti zaželen dobavitelj njihovim poslovnim partnerjem, imeti motivirane sodelavce, biti zanesljiv član grupacije Duropack ter negovati doseženo stopnjo okolju prijazne proizvodnje.

V podjetju imajo funkcijsko organizacijsko strukturo, ki se deli na pet funkcij, kadrovske funkcije in funkcije, ki so določene s pogodbami ter razmejujejo kot štabni enoti. Shemo organizacijske strukture podjetja glej v Prilogi 1. Za potrebe diplomskega dela sem se odločila za proizvodno funkcijo, saj je po številu zaposlenih najštevilčnejša ter tudi najpomembnejša funkcija izbranega proizvodnega podjetja.

3.2 ANALIZA OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH V ODDELKU PROIZVODNJE

3.2.1 Metodologija proučevanja opolnomočenja zaposlenih

Pri raziskovanju opolnomočenja zaposlenih sem uporabila kvalitativno metodo raziskovanja, kjer se najpogosteje uporablja intervju za lažje razumevanje stališč, mnenj, občutij in vedenj

posameznikov ali skupin. Kvalitativno raziskovanje se uporablja predvsem za odkrivanje poglobljenih informacij, motivacije in vrednot (Kvalitativne raziskave, GfK Slovenija). Pri kvalitativnih raziskavah je poudarek na pridobivanju informacij z besedami in ne s številkami, poleg tega je vpletenost raziskovalca velika, do teoretične izpeljave pa pride po izvedeni kvalitativni raziskavi (Bryman & Bell, 2003, str. 280, 302). Za pristop kvalitativne raziskave sem se odločila, ker opolnomočenje zaposlenih vključuje ljudi, zato s to metodo lahko pridobim njihova mnenja, odzive, problematiko o vodenju, ki ga doživljajo in najbolj ocenim stopnjo opolnomočenja, ki jo dosegajo.

Za izvedbo raziskovalnega dela sem uporabila polstrukturirani intervju, s katerim sem pridobila primarne podatke s strani zaposlenih. Za pridobivanje informacij pri študijah primera je intervju eden izmed najpomembnejših pristopov, kjer gre za vodeno obliko pogovora ter osredotočenost na predmet raziskovanja (Yin, 2003, str. 89). Bryman in Bell (2003, str. 343) razlagata polstrukturirani intervju kot intervju, kjer spraševalec vodi pogovor po določenem seznamu vprašanj, a ni nujno, da se ga natančno drži. Sproti lahko vprašanja prilagaja, če ugotovi, da bo tako pridobil dodatne, bolj poglobljene informacije o temi, ki jo intervju zajema. Za pristop polstrukturiranega intervjuja sem se odločila, ker sem tako lažje izvedla intervjuje ter jih na koncu tudi primerjala med seboj in naredila končne ugotovitve. Opozorim pa naj na dejstvo, da je pri izvajanju intervjujev izjemno pomembna izkušnost spraševalca, kar pri meni ravno ne drži, saj sem tak intervju do sedaj izvedla le enkrat.

3.2.2 Hipoteze, ki jih želim preveriti znotraj raziskave

Ker je moja tema opolnomočenje, kjer so ključni dejavniki zaposleni, menim, da je tako tudi odnos zaposlenih do opolnomočenja eden izmed ključnih dejavnikov uvajanja procesa opolnomočenja, zato je smiselno dodatno preveriti, v okviru postavljenih hipotez, kakšen odnos imajo zaposleni do opolnomočenja. Ker so odnosi vodij ter delavcev do opolnomočenja lahko različni, sem posledično razmejila tudi postavljeno hipotezo na delavce ter vodje v oddelku proizvodnje.

H 1a: Delavci v proizvodnji imajo dober, pozitiven odnos do opolnomočenja ter ga podpirajo v nadaljnjem delovanju podjetja.

H 1b: Vodje v proizvodnji imajo dober, pozitiven odnos do opolnomočenja ter ga podpirajo v nadaljnjem delovanju podjetja.

Za dobro opravljanje dela je zelo pomembno, da zaposleni lahko dostopa do pravih informacij ter da le-te niso količinsko omejene. Da lahko razpoložljive informacije zaposleni razume, mora imeti prava znanja ali možnost potrebna znanja pridobiti na organiziranih izobraževanjih, ki jih nudi podjetje svojim zaposlenim delavcem. Z dostopnostjo do potrebnih informacij ter znanja podjetje omogoča zaposlenim učinkovito opravljanje dela, posledično pa povečuje tudi zadovoljstvo zaposlenih z delom in podjetjem kot celoto. Pri samem procesu opolnomočenja, kjer gre za dodelitev novih oz. dodatnih delovnih nalog zaposlenim, se

neposredno poveča tudi potreba po dodatnih pravih informacijah ter tudi znanju, s katerimi se nove informacije ne popačijo in omogočajo zaposlenim kakovostno opravljanje svojega dela.

H 2: Podjetje omogoča delavcem in vodjem v oddelku proizvodnje dostop do znanja z različnimi oblikami izobraževanj, s tem pa do neke stopnje opolnomoči svoje zaposlene.

Iz dotedanjih raziskav je razbrati, da opolnomočenje zaposlenih, če je pravilno izvedeno in so zaposleni seveda pripravljeni v njem sodelovati, prinaša večjo motivacijo za delo ter povečuje končno posameznikovo uspešnost. Zaposleni, ki so opolnomočeni, imajo predane dodatne odgovornosti ter pooblastila za delo, so vključeni v sprejemanje odločitev, v katere prej niso bili ter so tudi nagrajani glede na posameznikovo uspešnost. Vse to zaposlenim daje občutek večje pripadnosti podjetju, hkrati čutijo tudi večje zaupanje s strani managementa, kar dejansko povečuje njihovo zadovoljstvo pri delu in končno tudi učinkovitost ter uspešnost opravljanja delovnih nalog. Pri diplomskem delu bi rada tudi sama preverila, če tako stanje vlada v kakršnikoli stopnji tudi v podjetju, v katerem bom naredila raziskavo.

H 3: Delavci in vodje v oddelku proizvodnje, ki so udeleženi v procesu opolnomočenja, so bolj motivirani za opravljanje njihovega dela ter zadovoljni s svojim delom, kot so bili pred opolnomočenjem.

Hiter in stalen pretok informacij po celotnem podjetju je izjemno pomemben, da zaposleni vsak trenutek vedo, kje se nahajajo, zakaj delajo določene naloge in kakšne cilje ima podjetje v prihodnosti, tako najvišje kot najnižje po organizacijski strukturi. Le tako lahko svoje delo bolje opravljajo ter hkrati občutijo večjo pripadnost celotnemu podjetju. Ker se ponavadi dostopnost, intenziteta ter vrsta informacij, ki pridejo do delavcev na eni strani ter vodij na drugi strani, razlikujejo, želim tudi hipotezo razmejiti na delavce ter vodje v oddelku proizvodnje.

H 4a: Delavci v oddelku proizvodnje dobijo vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo, da lahko svoje delo dobro opravljajo.

H 4b: Vodje v oddelku proizvodnje dobijo vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo, da lahko svoje delo dobro opravljajo.

3.3 REZULTATI INTERVJUJEV

Sprva bom na kratko opisala sam potek intervjujev, zatem bom naredila še povzetke vseh opravljenih intervjujev. Transkripcije celotnih intervjujev glej v Prilogi 6.

3.3.1 Potek intervjujev

Po predhodnem dogovoru sem opravila pet globinskih intervjujev, in sicer z delavci ter njihovimi vodji v proizvodni liniji podjetja. Vsi intervjuji so bili izvedeni na delovnem mestu

zaposlenih na dan 4. junija 2009, intervjuvancem pa je bila zagotovljena anonimnost pri objavi odgovorov. Med intervjuvanci sem imela **vodjo tehničnega oddelka**, ki je najvišje na hierarhični lestvici oddelka proizvodnje. Sledil mu je **vodja vzdrževanja**, ki spada med šest pododdelkov proizvodnje, vodja ima natančneje sedem podrejenih delavcev. Intervjuvala sem tudi **planerja**, ki ga smatram kot intervju z delavcem v oddelku proizvodnje, saj je njegova funkcija samostojna in nima podrejenih delavcev. Sledil je pogovor z **vodjem predelave**, ki je zadolžen za brezhibno delovanje predelovalnih strojev za lepljenje, pod njegovim vodstvom delujejo štirje delavci. Pogovor sem opravila z **delovodjem**, ki je zadolžen za delovanje vseh sedemindvajsetih strojev v oddelku proizvodnje in nima podrejenih delavcev. Njegova funkcija je samostojna, zato si njegov intervju razlagam kot intervju z delavcem. Tako imam za svojo študijo primera pridobljene podatke od dveh delavcev ter treh vodij iz oddelka proizvodnje. Pri opravljanju intervjujev sem sprva na kratko predstavila temo diplomske naloge, kaj opolnomočenje je, kakšni so njegovi glavni elementi in kdo je vključen v ta proces opolnomočenja. Zatem sem nadaljevala s polstrukturiranimi vprašanji, ki sem jih sprti dopolnjevala s podvprašanji, da sem pridobila čim več potrebnih informacij. Intervjuji so trajali od 20 do 30 minut, saj so potekali med rednim delovnim časom, intervjuvanci pa so me že prej opozorili na njihovo omejenost s časom. Med samim potekom intervjuja sem si delala pisne zapiske, pogovori niso bili snemani.

3.3.2 Intervju z osebo A

Moj prvi sogovornik je vodja tehnične službe. Transkript celotnega intervjuja glej v Prilogi 6. Pri vodenju uporablja večinoma demokratični slog, saj vključuje v svoje odločanje mnenja svojih podrejenih zaposlenih. V primeru kriznih situacij, ki zahtevajo hitro reagiranje, pa se poslužuje avtorskega vodenja z dajanjem navodil za delo.

V sektorju proizvodnje vsakodnevno izvajajo proizvodne sestanke, ki vključujejo samega vodjo, glavnega planerja, vodjo vzdrževanja ter vodjo logistike. Na sestankih pregledajo dnevne rezultate ter ugotovijo odstopanja od dnevnih ciljev. Na podlagi ugotovitev dnevno naredijo sklepe in po potrebi popravijo že postavljene cilje. Poleg dnevnih spremljajo še tedenske, mesečne in letne cilje. Informacije o dogovorih sestanka vodje posredujejo svojim zaposlenim ustno in vsakodnevno. V primeru pomembnejših sklepov in ugotovitev se informacije posredujejo preko oglasne deske ter elektronske pošte. Svoje zaposlene seznanijo s poslanstvom ter vizijo podjetja manj kot enkrat letno preko interne publikacije, ki je enaka za celotno podjetje.

Sogovornik pove, da pri sprejemanju odločitev upoštevajo hierarhijo ciljev, ki jih postavljajo. Pri oblikovanju ciljev sodelujejo le zaposleni iz 1. in 2. hierarhične lestvice. Za cilje, ki so namenjeni proizvodnemu sektorju, občasno vključijo mnenja proizvodnih delavcev, s katerimi dobijo bolj realno sliko dogajanja, samih odločitev pri postavljanju ciljev pa ti delavci ne sprejemajo.

Zaposlenim delavcem v proizvodnji omogočajo možnost napredovanja, če si tega sami želijo. Z letom 2009 so pričeli s polletnim programom izobraževanja in možnostjo napredovanja **Akademijo Tespack**, kjer so za začetek izbrali skupino najbolj izkušenih zaposlenih v proizvodnji in jim dali naziv inštruktorji. Naredili so razpis za izobraževanje s postavljenimi kriteriji, na katerega so se zaposleni lahko prostovoljno prijavi, če so si tega želeli ter ustrezali predpisanim zahtevam. Inštruktorji so priskrbeli potrebno gradivo za predavanja, katerim je sledil še izpit. Zaposleni, ki so uspešno opravili izpit, so pridobili diplomo ter višji naziv po hierarhični lestvici, ki prinese tudi povečanje mesečne plače. Zaposlenim tudi sicer občasno preko razpisov na oglasnih deskah nudijo opravljanje izpitov na njihovem področju za prekvalificiranje v nov hierarhični razred.

Zaposlenim za doseganje zastavljenih ciljev pri delu nudijo mesečno plačilo s stimulacijo, ki se veže na vse postavljene cilje, usmerjene na proizvodnjo. Najpomembnejši cilji so produktivnost, odstotek odpada, ki mora biti čim nižji ter kvaliteta proizvodov. Zatem sledijo cilji, ki so zastavljeni na posameznih delovnih strojih, osebna ocena, ki jo poda vodja posamezne skupine zaposlenih ter prisotnost na delovnem mestu.

Timskega dela se poslužujejo pri projektne delu, vsakodnevno delujejo posamezno. V tim je vključenih od štirih do največ šestih članov, vodja tima odgovarja za spremljanje realizacije, dodeljenih proračunov nimajo, ker največkrat s projekti ugotavljajo stroškovne vrzeli ter načine, kako jih preprečiti.

»Zaposleni me lahko vedno dobijo za razna vprašanja in predloge, če seveda nisem na sestanku. Če ne gre drugače, me lahko pokličejo ali pošljejo elektronsko pošto.«

Trenutno uvajajo že večkrat vpeljan in ukinjen program zbiranja predlogov in idej za izboljšanje dela v proizvodnem procesu. Nagradni sistem za izbrane in vpeljane predloge še razvijajo. Ima pa od začetka tega programa na svoji mizi že številne predloge na pisnih obrazcih, ki jih morajo še preučiti, izbrane predloge pa morajo še analizirati s stroškovnega vidika.

3.3.3 Intervju z osebo B

Moj drugi sogovornik je vodja vzdrževanja, to funkcijo opravlja dobro leto, pred tem pa je bil zaposlen kot električar. Transkript celotnega intervjuja glej v Prilogi 6. Pravi, da so v njem videli potencial za opravljanje odgovornejših nalog, zato so mu ponudili delovno mesto vodje, ki ga je z veseljem sprejel. Pod njegovim okriljem deluje sedem proizvodnih delavcev.

Pove, da včasih sprotnih podatkov o njihovih rezultatih dela niso dobivali, kot bi si želeli. Danes pa je situacija boljša, pretok informacij je učinkovitejši, in sicer z vidika vodje. Za boljši pretok informacij za vse zaposlene počasi uvajajo objavo mesečnih podatkov o doseganju planov za zaposlene v proizvodnji. Tako bodo imeli zaposleni celovitejšo sliko o

njihovem delu in dosežkih, za katere so zaslužni tudi oni. S svojimi podrejenimi delavci ima odprto, direktno in vsakodnevno komunikacijo. Med seboj se dobro razumejo, znajo se tudi pošaliti, v resnejših situacijah pa njegovo vodenje preide v avtorsko, saj le tako dosežejo boljše rezultate.

Vprašam ga, kako zaposleni sprejemajo program zbiranja predlogov preko pisnih obrazcev in odgovori, da so pred časom, ko so program zopet ukinili, obljubljali nagrado izbranemu predlagatelju ideje 10% od dobička izpeljanega predloga, a kaj, ko potem delavec ni dobil nič. Ljudje se obljub naveličajo.

Kot vodja mora mesečno svoje zaposlene oceniti, saj na podlagi ocene dobijo ustrezno stimulacijo pri plačilu. Trenutno se je na oddelku vzdrževanja zmanjšalo število zaposlenih za pet delavcev, in sicer s prekvalifikacijo ali odpustitvijo. Posledično delo organizirajo bolj plansko, koncentracija zaposlenih po posameznih strojih je večja in tam delo produktivnejše. Trenutno delujejo na **projektu I Plan**, ki zahteva timsko delo, posledica projekta bo računalniška aplikacija, ki bo povezana s kadrovske evidenco, z njo pa bodo dosegli večjo stopnjo sistematizacije, hitrejše razporejanje dela po strojih in po posameznih naročilih kupcev. Tudi povratne informacije o rezultatih pri delu, kvalitete proizvodov ter odpada bodo hitrejše in kvalitetnejše.

»Zaposlenim na oddelku vzdrževanja primanjkuje usposabljanj, ko pride v proizvodnjo nov stroj. Teh usposabljanj so deležni le vodje, ki potem njihovo znanje posredujejo naprej svojim zaposlenim.«

3.3.4 Intervju z osebo C

Pogovarjala sem se s planerjem za kartonski stroj. Transkript celotnega intervjuja glej v Prilogi 6. Svojo funkcijo opravlja dve leti, predhodno v tem podjetju ni delal, pod seboj nima podrejenih ljudi, ki bi mu odgovarjali za delo. Njegova naloga je dnevno planiranje proizvodnje na kartonskem stroju za predelavo, nabava embalaže papirja, odpoklici embalaž papirja, priprava dnevnih, tedenskih in mesečnih poročil ter pomoč tehničnemu oddelku.

»S pretokom informacij sem zadovoljen, na dnevnih proizvodnih sestankih dobimo sprotne informacije, s katerimi stalno popravljamo nadaljnje plane. Približno dva do trikrat letno prejmemo vabila za različna izobraževanja, katerih se po lastni presoji in mnenju glavnega vodje lahko udeležimo. Izobraževanja potekajo znotraj kot tudi zunaj podjetja.«

S plačilom in dodatno stimulacijo ob plačilu je zadovoljen. Pravi, da je denarja vedno premalo, zato mu je všeč, da dobi stimulacijo izplačano v denarju. To ga dovolj motivira, da dela več in opravlja nove, zahtevnejše naloge. Njegovi nadrejeni so dostopni za njegova vprašanja, predloge ter pomoč, ki jo kdaj potrebuje pri delu. V povprečju dvakrat letno delujejo na projektih, ki vključujejo timsko delo, kjer je od štiri do pet članov. Trenutno

delajo na **projektu Čiščenje**, s katerim želijo doseči večjo urejenost proizvodnje. Za orodja, ki spadajo k določenemu proizvodnemu stroju, bodo lažje spremljali, kdo je bil zadnji uporabnik orodja, s tem bodo zmanjšali izgube orodja ter povečali preglednost delovnih pripomočkov. S projektom želijo zmanjšati končni čas čiščenja celotne proizvodnje, ki sedaj poteka enkrat tedensko, na drugi strani pa želijo povečati produktivnost, ker bodo stroji več časa v polnem zagonu.

3.3.5 Intervju z osebo D

Opravila sem intervju z vodjo predelovalnega stroja za lepljenje, to funkcijo opravlja deset let. Transkript celotnega intervjuja glej v Prilogi 6. Sicer je zadolžen za delo na več strojih, odvisno od razporeditve dela ter naročil kupcev. Skrbi za doseganje ciljev, kvaliteto proizvodov, razdelitev nalog svojim delavcem, odgovoren je za varstvo pri delu, brežhibnost in čiščenje strojev. Večinoma ima v svoji skupini štiri proizvodne delavce.

V izobraževalnem programu Akademija Tespack je bil v vlogi inštruktorja in pove, da je bil sprva odziv zaposlenih slab, saj so se bali preverjanja svojega znanja. Kasneje, ko so sprevideli, da jih bodo pred samim preverjanjem tudi ustrezno izobrazili, so to v večini sprejeli kot izziv, možnost napredovanja ter pridobivanja novega znanja.

Z denarno stimulacijo je zadovoljen, mesečno pa mora podati tudi ocene svojih zaposlenih. Dostop do nadrejenih se mu zdi dober, pove da lahko kadarkoli prosi za pomoč ali poda kakšen predlog nadrejenim. Na vprašanje o timskem delu odločno odgovori, da timsko delajo vsak dan, ker drugače sploh ni možno delati. Drug brez drugega ne morejo dosegati takih rezultatov kot sicer jih, med seboj si pomagajo. Sogovornik pove, da v usposabljanja v tujini za nov proizvodni stroj vključujejo le določene vodje, ki jih izberejo nadrejeni, problem pa se največkrat pojavi pri znanju tujega jezika, saj so usposabljanja v tujem jeziku. Prenos pridobljenega znanja od vodij do zaposlenih pa ni več tako kvaliteten kot direktno usposabljanje na stroju.

3.3.6 Intervju z osebo E

Intervjuvala sem delovodjo, ki skrbi za delovanje vseh strojev v proizvodnji ter za razporejanje dela po strojih. Transkript celotnega intervjuja glej v Prilogi 6. Vseh strojev v proizvodnji je sedemindvajset, kar predstavlja sedemindvajset različnih delovnih nalogov v eni izmeni. Na tej funkciji je šest mesecev, pred tem pa je bil petnajst let strojnik, kjer je delal na posameznem stroju skupaj s štirimi zaposlenimi. Njegovo delo zajema še pomoč ostalim strojnikom, skrbi da delo poteka nemoteno, s čim manj zastoji ter čim večjo produktivnostjo. Skrbi za pravočasno dostavo materiala, sodeluje tudi s skladiščem.

Sogovornik pove, da hierarhija mora biti prisotna v takem podjetju, komunikacija pa je kljub temu dovolj odprta ter pogosta. Delovodja doda, da njihovo delo poteka timsko vsak dan, da

si morajo vsi med seboj nuditi pomoč, ker drug brez drugega ne morejo dosegati dobrih rezultatov pri delu.

»Podjetje nam velikokrat nudi možnost izobraževanja, ampak je od nas odvisno, ali bomo na izobraževanja šli ali ne. V proizvodnji je večina starejših delavcev in skoraj vsi se niti ne upajo udeležiti izobraževanj, ki so jim ponujena. Oni so navajeni tako delati in si ne želijo večjih sprememb. Tako se večina od njih sploh ne loti učenja drugega tujega jezika, ki bi jim pomagal pri usposabljanju proizvodnih strojev, ki prihajajo iz tujine.«

4 DISKUSIJA IN PREDLOGI ZA RAZVOJ

V Tabeli 3 so predstavljene hipoteze, ki sem jih z raziskavo skušala preveriti ter njihov status, ali je bila posamezna hipoteza potrjena ali ne, oziroma do kolikšne mere. Sledila bo dodatna obrazložitev obstoječih statusov hipotez, zatem bom na podlagi statusov hipotez in podrobnejše analize odgovorov podala predloge za morebitne izboljšave.

Tabela 3: Postavljene hipoteze in njihov končni status

	HIPOTEZA	STATUS	OBRAZLOŽITEV
H 1a	Delavci v proizvodnji imajo dober, pozitiven odnos do opolnomočenja ter ga podpirajo v nadaljnjem delovanju podjetja.	HIPOTEZA JE DELNO POTRJENA	– Starejši delavci v proizvodnji imajo strah pred izobraževanju leta dela na istih strojih ustvarijo monotonost in togost. – Mlajši delavci hodijo na izobraževanja in si želijo napredovanja, novih odgovornosti.
H 1b	Vodje v proizvodnji imajo dober, pozitiven odnos do opolnomočenja ter ga podpirajo v nadaljnjem delovanju podjetja.	HIPOTEZA JE POTRJENA	– Vodje se udeležujejo izobraževanj, saj si želijo napredovanja ter nadgradnje njihovega znanja.
H 2	Podjetje omogoča delavcem in vodjem v oddelku proizvodnje dostop do znanja z različnimi oblikami izobraževanj, s tem pa do neke stopnje opolnomoči svoje zaposlene.	HIPOTEZA JE POTRJENA	– Podjetje ponuja številne razpise za izobraževanja, na katera se zaposleni prostovoljno vpišejo. – Z uspešno zaključenimi izobraževanji se zaposleni prekvalificirajo na višje delovno mesto ter pridobijo višjo plačo.
H 3	Delavci in vodje v oddelku proizvodnje, ki so udeleženi v procesu opolnomočenja, so bolj motivirani za opravljanje svojega dela ter zadovoljni s svojim delom, kot so bili pred opolnomočenjem.	HIPOTEZA JE POTRJENA	– Vsi intervjuvanci so povedali, da jih možnosti napredovanja, ki jih dosežejo z uspešno opravljenimi izobraževanji, seminarji in tečaji, motivirajo pri nadaljnjem delu.
H 4a	Delavci v oddelku proizvodnje dobijo vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo, da lahko svoje delo dobro opravljajo.	HIPOTEZA NI POTRJENA	– Delavci v oddelku proizvodnje si želijo več povratnih informacij o njihovem delu, kot jih sicer dobijo.
H 4b	Vodje v oddelku proizvodnje dobijo vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo, da lahko svoje delo dobro opravljajo.	HIPOTEZA JE POTRJENA	– Vodje v oddelku proizvodnje menijo, da dobijo vse potrebne informacije, da lahko svoje delo dobro opravljajo. Povratnih informacij o njihovem delu prejmejo dovolj.

Hipoteza 1a in 1b: Pri ocenjevanju odnosa zaposlenih do opolnomočenja sem se pri 1. hipotezi osredotočila na odnos do sprejemanja dodatnih odločitev, izobraževanj in odgovornosti. Ker podjetje z razpisi različnih vrst izobraževanja nudi zaposlenim prekvalificiranje v višjo stopnjo in povišanje plače, smatram izobraževanja kot eno izmed oblik opolnomočenja zaposlenih. Iz podatkov, ki sem jih pridobila iz intervjujev, ocenjujem, da delavci iz oddelka proizvodnje, ki spadajo med starejše generacije, nimajo tako pozitivnega odnosa do povečevanja odgovornosti, izobraževanja in sprejemanja dodatnih odločitev kot njihovi mlajši sodelavci. Zato je hipoteza delno potrjena. Mlajša generacija in vodje v oddelku proizvodnje povedo, da se prijavljajo na razpise za izobraževanja ter si želijo napredovanja in ugodnosti, ki jih s tem pridobijo.

Starejši delavci v oddelku proizvodnje imajo slabši odnos do opolnomočenja kot mlajši. Zato predlagam, da vodje preko kratkega vprašalnika skušajo izvedeti, kaj konkretno delavci od svojega nadaljnjega dela pričakujejo. Mogoče jih izobraževalnih programov ni strah, temveč dejansko ne vidijo nobenih prednosti, ki bi jih s tem pridobili. Smiselno je pridobiti podatke od delavcev osebno ter na podlagi rezultatov ukrepati ali pa nadaljevati z delom naprej kot do sedaj.

Hipoteza 2: Iz opravljenih intervjujev ter pridobljenih podatkov iz podjetja, ocenjujem, da podjetje veliko pozornosti namenja dobremu dostopu do znanja svojih zaposlenih, saj skušajo z uvedenim procesom nenehnega izobraževanja povečati stopnjo prenosa znanja ter strokovno usposobljenost delavcev v oddelku proizvodnje. Z vidika znanja, ki ga podjetje nudi zaposlenim, lahko rečem, da podjetje opolnomoči svoje zaposlene. V letu izvedejo veliko razpisov za prekvalificiranje na višjo stopnjo v oddelku proizvodnje. Dejansko se s prekvalifikacijo spremeni naziv zaposlenega ter poviša mesečna plača. V zadnjem letu so strategijo izvajanja izobraževanj še okrepili z izvedbo projekta Akademija Tespack, ki je dala rezultate predvsem na področju proizvodnje. Akademija Tespack je zajemala še večje število inštruktorjev ter razpisnih mest za zaposlene. Na koncu so uspešno opravljene izpite nagradili z diplomo ter prekvalifikacijo na višje delovno mesto s povišano plačo. Udeležba zaposlenih je bila velika, prvotni strah pred preizkušanjem znanja pa premagan. Težava se pojavlja predvsem pri starejši populaciji proizvodnih delavcev, ki se kljub široki dostopnosti izobraževanj angleškega jezika, le teh ne želijo udeležiti, saj imajo strah pred neznanim. Usposabljanja za nove proizvodne stroje potekajo v tujini v tujem jeziku. Na usposabljanja pošljejo izbrane vodje, oni pa kasneje prenesejo znanje na svoje zaposlene. Občasno, a ne vedno, pridejo v podjetje iz tujine še monterji ter inštruktorji strojev, ki v tujem jeziku predstavijo delovanje stroja vsem zaposlenim, ki bodo s strojem upravljali.

Da bi se še več zaposlenih udeležilo izobraževalnih programov, predlagam, da vodje večkrat osebno povabijo svoje zaposlene na izobraževanja. Tako bodo zaposleni dobili občutek, da jih vodje in celotno podjetje ceni ter želi obdržati. Dejstvo je, da usposabljanja za nove stroje v tujini predstavljajo za podjetje visoke stroške. Dobra predstavitev stroja poveča produktivnost dela in zmanjša možna tveganja nesreč pri delu. Menim, da bi moralo podjetje še bolj

približati tečaje angleškega jezika delavcem v proizvodnji, saj bi s tem povečali kvaliteto prenosa znanja s strani inštruktorjev in vodij na njihove zaposlene.

Hipoteza 3: Delavci in njihove vodje v oddelku proizvodnje, ki se udeležujejo izobraževanj, seminarjev in tečajev, ki jih podjetje ponuja, so vpeti v proces opolnomočenja. Potrjenost hipoteze dokazuje, da ima proces opolnomočenja na zaposlene pozitivne učinke, saj jim daje motivacijo za nadaljnje delo in zadovoljstvo z njihovim delom. Vsi so na vprašanje ali jih možnosti napredovanja, ki jih dosežejo z obiskovanjem izobraževanj, motivirajo pri delu, odgovorili pritrdilno. Možnosti napredovanja jih motivirajo pri opravljanju njihovega dela, saj se zavedajo, da bodo njihove spretnosti in veščine lahko z izobraževanji nadgradili ter bili v zameno še nagrajeni z napredovanjem in višjim plačilom.

Zaposleni, ki imajo željo po napredovanju, nadgradnji svojega znanja, sprejemanju dodatnih odločitev in odgovornosti, imajo vsekakor možnosti, da svoje želje uresničijo. Ti zaposleni bodo s tem tudi motivirani pri delu, ostali, ki v izobraževanjih vidijo osebne ovire in se jih ne udeležujejo, pa višjih ciljev nimajo in s tem tudi dodatne motivacije za delo ni. Predlagam, naj vodje občasno seznanijo svoje zaposlene, ki se izobraževalnih programov ne želijo udeležiti, s prednostmi, ki jih omenjeni programi lahko prinesejo v njihov vsakdan. Mogoče bi se tako interes za izobraževalne programe povečal, posledično pa tudi motivacija za nadaljnje delo.

Hipoteza 4a in 4b: Pretok informacij, kot eden izmed dejavnikov opolnomočenja, je v podjetju različen. Predvsem povratne informacije o doseganju planov pridejo do zaposlenih različno. Do delavcev v oddelku proizvodnje ne pridejo vedno pravočasno in v popolni obliki. Povedo, da si jih želijo več. Vodje, na drugi strani, pa nimajo pritožb nad pretokom informacij. Informacije dobivajo pravočasno in v zadostni količini, da se lahko odločajo za nadaljnje delo. Vodje iz oddelka proizvodnje dnevno izvajajo sestanke, na katerih pregledajo sprotno doseganje planov, na podlagi ugotovitev pa sledijo popravki planov za naprej. Same sklepe sestanka posredujejo vodje v ustni obliki naprej svojim zaposlenim na dnevni ravni, v primeru večjih odločitev pa se informacija poda še preko oglasne deske ter elektronske pošte. Poslovne skrivnosti ostajajo v zgornjem managementu in se nikakor ne prenašajo na nižje ravni zaposlenih. Sam vodja tehnične službe ni prepričan, da ve za vse poslovne skrivnosti podjetja. Vodje se nad dejstvom, da poslovne skrivnosti ne pridejo do njih, ne pritožujejo, saj tudi pristojnosti za sprejemanje takšnih odločitev nimajo. Odprtost za razne predloge, ideje, probleme, je v podjetju dokaj velika. Vodje so po besedah zaposlenih vedno dostopni za njihova vprašanja, predloge in želje. Poleg tega se v podjetju trudijo približati zaposlenim z znova ponujenim programom zbiranja predlogov za izboljšave preko pisnega obrazca. Na ta način želijo dobiti od zaposlenih določena skrita znanja ter jih tudi dodatno motivirati ob njihovem delu. Vendar zaenkrat še nimajo oblikovanega nagradnega sistema, ki bi vsekakor še dodatno vzpodbudil zaposlene k razmišljanju.

Da bo pretok informacij še hitrejši in učinkovitejši, predlagam, da vodje dnevno poročajo svojim zaposlenim še natančneje oz. jih večkrat vprašajo, kaj bi še radi vedeli o svojih

rezultatih dela. Program, ki ga s projektom I Plan vpeljujejo, bo verjetno dosegel kvalitetnejši prenos informacij o delu zaposlenim. Menim, da bi podjetje moralo pogosteje izdati interno publikacijo, s katero vsi zaposleni dobijo informacije o viziji, poslanstvu in strateških ciljnih podjetja. Poleg tega svetujem, da pri programu zbiranja predlogov za izboljšave skušajo čim hitreje vzpostaviti dober nagradni sistem. S tem bodo pokazali delavcem, da podjetju njihovo znanje in ideje dodajajo vrednost, posledično se bodo delavci počutili bolj cenjene.

Pri postavljenih hipotezah sem obravnavala dva izmed štirih elementov opolnomočenja. Informacije in znanje, prva dva elementa opolnomočenja, sem v okviru raziskave že obravnavala, v nadaljevanju pa bom namenila še nekaj besed zadnjima dvema elementoma, in sicer moči ter nagradam. Sledilo bo še kratko pojasnilo k interpretaciji timskega dela.

Delavci v oddelku proizvodnje nimajo nikakršnih pooblastil, da bi svoje delo lahko delegirali nekomu drugemu. Pri svojem delu imajo le odgovornost, ki jim nalaga dolžnost sprejemanja sankcij za dobro ali slabo opravljeno delo. Z udeležbo v programih izobraževanja ter napredovanjem pa si lahko pridobijo tudi določena pooblastila. Vodje v oddelku proizvodnje določena pooblastila že imajo, z napredovanjem si jih lahko le še povečajo. V podjetju imajo vzpostavljen sistem nagrajevanja, ki se navezuje na delovno uspešnost ter osebno oceno vodje, ki jo poda o svojih zaposlenih. Nagrade se izvajajo v obliki stimulacije, ki jo predstavlja denarno plačilo. Pri izobraževalnih programih nudijo kot nagrado možnost napredovanja ter povišanje plače. Pri zbiranju predlogov za izboljšave še nimajo vzpostavljenega nagradnega sistema, ga pa imajo namen ustvariti.

Z opravljenimi intervjuji sem pri vprašanju, ki se nanaša na timsko delo, ugotovila razhajanja med vodji in zaposlenimi v oddelku proizvodnje. Vodje povedo, da timsko delo poteka na projektih, in sicer dva do trikrat letno, zaposleni pa odgovorijo, da timsko delujejo vsak dan, saj drug brez drugega ne bi dobro opravljali dela. Menim, da v podjetju timska oblika dela poteka le na projektih, zaposleni pa timsko delo interpretirajo kot skupinsko delo.

Z analizo odgovorov ter statusov postavljenih hipotez lahko naredim lastno oceno stopnje opolnomočenja, ki jo dosegajo v izbranem podjetju. Iz kontinuuma opolnomočenja, ki ponazarja stopnje opolnomočenja (glej Slika 1, str. 6), je razvidno, da delavci v proizvodnji zavzemajo 1. stopnjo opolnomočenja, saj nimajo pristojnosti odločanja. Imajo pa možnosti napredovanja, ki jih povzpne po lestvici navzgor. Vodje v proizvodnji imajo določene pristojnosti odločanja, katere omejuje stopnja kvalificiranosti njihovega delovnega mesta. Za vodje, ki so najnižje na hierarhični lestvici ocenjujem 2. stopnjo opolnomočenja, saj lahko pri sprejemanju odločitev prispevajo svoje mnenje. Za vodje, ki se nahajajo kot 2. na hierarhični lestvici, pa ocenjujem 3. stopnjo opolnomočenja, saj lahko sodelujejo pri odločanju. Torej do neke mere sprejemajo svoje odločitve, pri pomembnejših planih pa sooblikujejo končne odločitve.

SKLEP

Opolnomočenje je danes eden izmed ključnih elementov sodobnega managementa, saj je potreba po delovni učinkovitosti in izboljševanju odnosov vedno večja. Med številnimi avtorji, ki definirajo opolnomočenje, sem si izbrala sebi najbližjo, iz katere je razviden odnos med nadrejenimi in njihovimi zaposlenimi. Opolnomočenje zaposlenih na kratko pomeni sprejemanje odgovornosti za delo, nadrejeni pa jim na drugi strani nudijo svojo pomoč in svetovanje.

Opolnomočenje sestavljajo štiri ključni elementi, in sicer (1) pravočasne in količinsko neomejene informacije, (2) dostop do znanja, ki omogoča dobro opravljanje dela, (3) moč, ki vsebuje predana pooblastila zaposlenim ter možnost sprejemanja odločitev in (4) nagrade, ki morajo temeljiti na doseženih rezultatih dela. Opolnomočenje je proces, ki se lahko izvaja do različnih stopenj. Za uspešno implementacijo procesa opolnomočenja je ključna želja po sodelovanju tako vodij kot zaposlenih. Učinkovito izvajanje vodenja, timske oblike dela ter zaupanje med vodji in zaposlenimi pa omogočajo, da se proces opolnomočenja v vseh stopnjah izvaja čim bolj uspešno.

Za namene svoje raziskave sem v podjetju, ki proizvaja valoviti papir in karton, izbrala oddelek proizvodnje, ker je najpomembnejši in tudi najštevilčnejši oddelek. Intervjuje sem opravila z vodjo tehničnega oddelka, vodjo vzdrževanja, planerjem, vodjo predelave in delovodjem. Planer in delovodja sta zaposlena, ostali intervjuvanci pa so vodje. Skozi raziskavo sem prišla do zaključka, da delavci v oddelku proizvodnje nimajo nikakršnih pooblastil za delegiranje svojega dela nekomu drugemu. Na drugi strani imajo širok dostop do izobraževanj, tečajev in seminarjev, ki jih organizira podjetje, s katerimi lahko napredujejo ter hkrati povečajo svoje dolžnosti, stopnjo odgovornosti in možnosti delegiranja. Vodje v oddelku proizvodnje določena pooblastila že imajo, z napredovanjem pa jih lahko še povečajo. Uspešnost pri delu se nagradi kot denarna stimulacija, za ocenjevanje uspešnosti pa se upoštevajo glavni cilji, ki so produktivnost, odstotek odpada in kvaliteta proizvodov. Informacije o najvišjih ciljnih podjetja ne pridejo do vseh zaposlenih pravočasno in dovolj pogosto. Povratne informacije o vsakodnevem doseganju ciljev dobijo vodje v oddelku proizvodnje redno, zaposleni v proizvodnji pa si jih želijo prejemati bolj pogosto. V zaključku svoje raziskave tako ocenjujem, da oddelek proizvodnje dosega začetno stopnjo opolnomočenja. Stanja opolnomočenja v ostalih oddelkih podjetja ne morem opredeliti, saj ti oddelki niso bili predmet raziskave.

V bodočih raziskavah bi morali zajeti večje število intervjuvancev iz različnih oddelkov podjetja, saj bi le tako lahko dejansko ocenili stopnje opolnomočenja zaposlenih, ki jih dosegajo v podjetju. Poleg tega bi morali več raziskav narediti v podjetjih, ki se ukvarjajo tudi z drugimi dejavnostmi, po različnih starostnih in kulturnih strukturah, saj bi tako dobili jasnejšo sliko, kaj opolnomočenje predstavlja večjemu številu podjetij, kako ga dosegajo, kdo sodeluje v njem ter kakšne posledice opolnomočenje prinaša podjetju.

LITERATURA IN VIRI

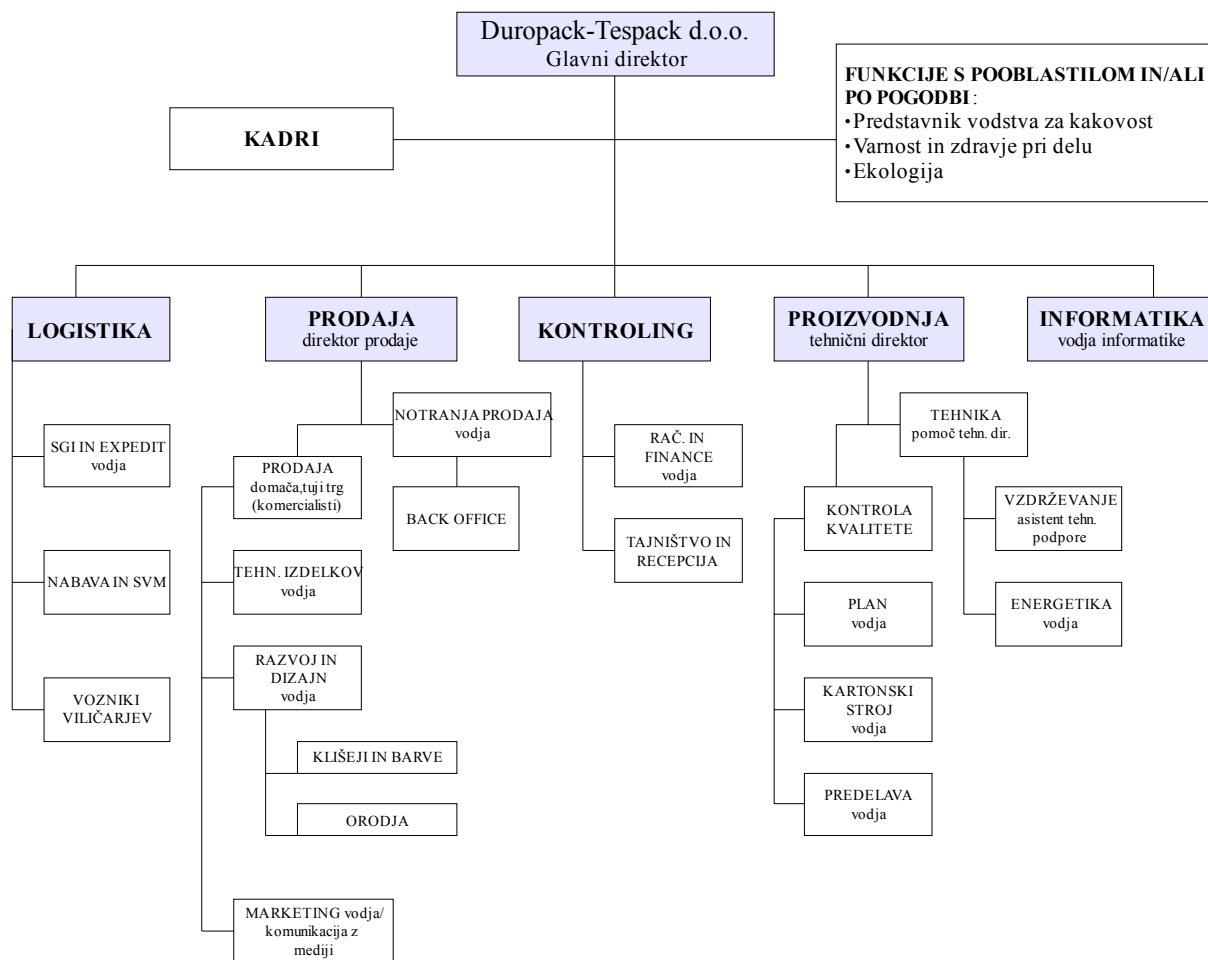
1. Ahanotu, D. N. (1998). Empowerment and production workers: a knowledge-based perspective. *Empowerment in Organizations*, 6 (7), 177-186.
2. Born, L. & Molleman, E. (1996). Empowerment and rewards: a case study. *Empowerment in Organizations*, 4 (3), 30-33.
3. Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (2005). *A Primer on Organizational Behavior* (6th ed.) New York: John Wiley & Sons, Inc.
4. Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press.
5. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
6. Cook, S. (1994). The Cultural Implications of Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2 (1), 9-13.
7. Daft, R. L. & Noe, R. A. (2001). *Organizational behavior*. Orlando: Harcourt, Inc.
8. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
10. DuBrin, A. J. (2000). *The Active Manager: How to Plan, Organize, Lead and Control Your Way to Success*. (1st trade ed.) United States of America: South-Western College Publishing A Division of International Thomson Publishing Inc.
11. *Duropack-Tespack d.o.o.* [Duropack-Tespack d.o.o., Slovenija]. Najdeno 25. oktobra na spletnem naslovu <http://www.duropack.si/si/vsebina.php>
12. Ford, R. C. & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree. *The Academy of Management Executive*, 9 (3), 21-31.
13. Geroy, G. D., Wright, P. C. & Anderson, J. (1998). Strategic performance empowerment model. *Empowerment in Organizations*, 6 (2), 57-65.
14. Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. & King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27 (4), 354-368.
15. Hales, C. (2000). Management and Empowerment Programmes. *Work, Employment & Society*, 14 (3), 501-519.
16. Holpp, L. (1994). Applied empowerment. *Training*, 31 (2), 39-44.
17. Ivančič, A. (2008). Opolnomočenje zaposlenih-rešitev za spreminjanje obstoječih praks. *Socialna pedagogika*, 12 (1), str. 57-90.

18. Kaplan, R. E. (1991). Why Empowerment Often Fails, *Executive Excellence*, 8 (12), str. 9.
19. Kappelman, L. A. & Richards, T. C. (1996). Training, empowerment, and creating a culture for change. *Empowerment in Organizations*, 4 (3), 26-29.
20. King, A. S. & Ehrhard, B. J. (1997). Empowering the workplace: a commitment cohesion exercise. *Empowerment in Organizations*, 5 (3), 139-150.
21. *Kvalitativne raziskave [GfK Slovenija]*. Najdeno 3. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.gfk.si/3_1_kvalit_raz_b.php
22. Letno poročilo podjetja Duropack-Tespak d.o.o. za leto 2008. (2009). Brestanica.
23. Lipičnik, B. & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Long, R. F. (1996). Empowerment - a management style for the millennium?. *Empowerment in Organizations*, 4 (3), 5-15.
25. Mastrangelo, A., Eddy, E. R. & Lorenzet, S. J. (2004). The importance of personal and professional leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25 (5/6), 435-451.
26. Moller, C. (1994). Employeehip: The Necessary Prerequisite for Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2 (2), 4-13.
27. Nicholls, J. (1995). Getting empowerment into perspective: a three-stage training framework. *Empowerment in Organizations*, 3 (3), 5-10.
28. Nykodym, N., Simonetti, J. L., Nielsen, W. R. & Welling, B. (1994). Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2 (3), 45-55.
29. Parker, G. M. (2003). *Cross-Functional Teams: Working with Allies, Enemies, and Other Strangers*. (2nd ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
30. Poslovnik podjetja Duropack-Tespak d.o.o. (2008). *Interna publikacija*. (4. izdaja, 01.11. 2008). Brestanica.
31. Randolph, W. A. (1995). Navigating the Journey to Empowerment. *Organizational Dynamics*, 26 (2), 19-32.
32. Seibert, S. E., Silver, S. R. & Randolph, A. W. (2004). Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 332-349.
33. Sigler, H. T. & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5 (1), 27-52.
34. Slovar slovenskega knjižnega jezika (1995). Ljubljana: DZS.
35. Smith, B. (1997). Empowerment - the challenge is now. *Journal: Empowerment in Organizations*, 5 (3), 120-122.

36. Smith, A. C. & Mouly, S. V. (1998). Empowerment in New Zealand firms: insights from two cases. *Empowerment in Organizations*, 6 (3), 69-80.
37. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
38. Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.
39. Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: an 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
40. Ugboro, I. O. & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5 (2), 247-272.
41. Veliki angleško-slovenski slovar (1995). Ljubljana: DZS.
42. Wickisier, E. L. (1997). The paradox of empowerment - a case study. *Journal: Empowerment in Organizations*, 5 (4), 213-219.
43. Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and Methods*. (3rd ed., volume 5) United Kingdom: Sage Publications, Inc.

PRILOGE

PRILOGA 1: Organizacijska struktura podjetja Duropack-Tespack d.o.o.



Vir: Poslovnik podjetja Duropack-Tespack d.o.o., 2008, str. 12.

PRILOGA 2: Slovar angleških izrazov

ANGLEŠKO	SLOVENSKO
Authority	Pooblastila
Boundary diagram	Diagram omejitev
Cross-functional team	Medfunkcijski tim
Delegation	Delegiranje
Employee empowerment	Opolnomočenje zaposlenih
Empowerment climate	Klima opolnomočenja
Functional team	Funkcijski tim
Job content	Vsebina dela
Job context	Povezanost dela s poslanstvom in cilji podjetja
Responsibility	Odgovornost
Self-directed team	Samousmerjajoč se tim
Self-management	Samostojni management

PRILOGA 3: Vprašanja za vodjo tehnične službe oz. direktorja oddelka proizvodnje

1. Kašen je vaš slog vodenja -avtokratski ali demokratski?
2. Kakšno kontrolo izvajate nad delom zaposlenih ?
3. Ali imate delo organizirano kot timsko delo? Koliko oseb je največ v timu? Kakšne so njihove naloge, kakšno raven odgovornosti jim nadrejeni dopustijo v okviru njihovega delovanja?
4. Kakšna je vaša dostopnost za zaposlene s problemi, željami, ki se dotikajo njihovega dela?
5. Ali opolnomočite svoje podrejene in kako? Kateri zaposleni so to?
6. Katerih načinov komuniciranja se poslužujete v podjetju, da prenesete informacije po celotnem podjetju?
7. Kakšne oblike izobraževanja nudite zaposlenim? Imajo možnost, da si izobraževanja sami izberejo ali jim to določi vodja?
8. Na kakšen način preverjate znanja vaših zaposlenih?
9. Kakšne denarne in nedenarne nagrade nudite zaposlenim za dobro opravljeno delo?
10. Ali nudite zaposlenim možnost napredovanja-če si tega seveda želijo?
11. Kolikšna je vpletenost zaposlenih v postavljanje ciljev, v organizacijske spremembe?
12. Ali menite, da opolnomočenje povečuje motiviranost za delo zaposlenih?

PRILOGA 4: Vprašanja za vodje

Kašen je vaš slog vodenja -avtokratski ali demokratski?

Kakšno kontrolo izvajate nad delom zaposlenih ?

Kakšna je vaša dostopnost za zaposlene s problemi, željami, ki se dotikajo njihovega dela?

Ali opolnomočite svoje podrejene in kako?

Katerih načinov komuniciranja se poslužujete v podjetju, da prenesete informacije svojim zaposlenim?

Na kakšen način preverjate znanja vaših zaposlenih?

Ali menite, da opolnomočenje povečuje motiviranost za delo zaposlenih?

PRILOGA 5: Vprašanja za zaposlene

Se vam zdi, da imate možnost povedati svoje zamisli, ideje, želje o načinu dela? Kako lahko to naredite?

Imate občutek, da informacije o vašem načinu dela, o doseganju uspešnosti podjetja, o uvajanju sprememb pridejo pravočasno do vas in na kakšen način?

Ali ste za uspešno delo nagrajeni, če da, kako? Ste s sistemom nagrajevanja zadovoljni?

Ali imate možnost udeležbe kakšnih izobraževanj? Se vam zdi, da imate dovolj znanja, da lahko dobro opravljate svoje delo?

Ste kot zaposleni kdaj udeleženi pri sprejemanju kakšnih odločitev-katerih? Kateri zaposleni so po vašem mnenju pogosteje vključeni v sprejemanje odločitev?

Kaj menite o opolnomočenju- bi bili radi vključeni v proces ali bi se mu radi izognili? Si želite prejeti dodatne odgovornosti za svoje delo? Vas dodatne naloge bolj motivirajo pri delu ali bolj ovirajo?

Ali opravljate kakšne naloge v timih-po koliko članov? Kakšne so vaše omejitve pri takem delu, cilji, ali odgovarjate za svoje rezultate dela? Ali se morate med timskim delovanjem posvetovati z nadrejenim ali imate pri delu proste roke?

Na kakšen način nadrejeni nadzorujejo vaše delo?

PRILOGA 6: Transkripcije intervjujev

INTERVJU Z OSEBO A (vodja tehnične službe)

Kašen je vaš slog vodenja -avtokratski ali demokratski?

To je odvisno od situacije, v kateri se znajdemo. Največkrat vodim bolj demokratsko, ko pa je potrebno hitro ukrepati v določeni situaciji, je vodenje sigurno avtokratsko.

Kakšno kontrolo izvajate nad delom zaposlenih ?

Vsak zaposleni izvaja samokontrolo nad svojim delom, in sicer gre za kontrolo kvalitete. Mi izvajamo kontrolo dela preko dnevnih, tedenskih in mesečnih poročil. Izvajamo dnevne proizvodne sestanke, na katerih preučimo dosežene rezultate dela iz prejšnjega dne, na podlagi odstopanj pa naredimo nove sklepe ter popravimo cilje.

Ali imate delo organizirano kot timsko delo? Koliko oseb je največ v timu? Kakšne so njihove naloge, kakšno raven odgovornosti jim nadrejeni dopustijo v okviru njihovega delovanja?

V timih delamo samo, ko v podjetju potekajo določeni projekti. V timu je največkrat pet oseb, število članov pa še ni preseglo šest oseb. S projekti, na katerih delujemo kot tim, se želi največkrat odkriti vrzeli v proizvodnji, ki jih moramo seveda tudi zapolniti. Zato nimamo nikakršnih proračunov, saj delujemo na odkrivanju pomanjkljivosti in ne ustvarjanju novih proizvodov ali česa takšnega. Vodja tima je zadolžen, da spremlja realizacijo ciljev tima.

Kakšna je vaša dostopnost za zaposlene s problemi, željami, ki se dotikajo njihovega dela?

Zaposleni me lahko vedno obišejo v pisarni, če seveda nisem na sestanku ali kje drugje. Z vprašanji ali predlogi lahko pridejo do mene tudi preko telefona ali elektronske pošte. Pred kratkim smo vpeljali sistem zbiranja predlogov preko pisnega obrazca, ki je na voljo zaposlenim. Tako lahko delavci posredujejo svoje predloge za izboljšave in ideje, katere preučimo, najzanimivejše pa izberemo ter jih podrobno preučimo še s stroškovnega vidika. Če predlog prinaša dobiček ali ustvarja zmanjšanje stroškov, zadevo implementiramo.

Ali opolnomočite svoje podrejene in kako? Kateri zaposleni so to?

Jaz lahko svojim zaposlenim ponudim možnosti, ki jih nudi podjetje, da napredujejo oz. pridobijo dodatne naloge in odgovornosti. Tistim, ki želijo na razna izobraževanja, svetujem, katerih naj se udeležijo, jih skušam malo usmeriti. Če v kakšnem zaposlenem vidim določene sposobnosti, ki še niso izkoriščene, mu skušam ponuditi delovno mesto ali vsaj določene delovne naloge, ki jih še lahko opravlja v okviru svojega delovnega mesta. Če je to do neke mere opolnomočenje, potem je odgovor na vprašanje pritrdilen.

Katerih načinov komuniciranja se poslužujete v podjetju, da prenesete informacije po celotnem podjetju?

Sklepe z dnevnih proizvodnih sestankov prenesajo vodje svojim zaposlenim naprej ustno in vsakodnevno. Če so odločitve na sestanku pomembnejše, se da obvestilo na oglasno desko, občasno se pošlje še elektronska pošta vsem, ki se jih informacija tiče. Manj kot enkrat letno pa izide tudi interna publikacija, ki je enaka za vse zaposlene, v njej pa so opredeljeni glavni cilji podjetja, vizija, poslanstvo, strategija ter druge pomembne informacije.

Kakšne oblike izobraževanja nudite zaposlenim? Imajo možnost, da si izobraževanja sami izberejo ali jim to določi vodja?

Izobraževanja so največkrat usmerjena v širjenje znanja zaposlenih v proizvodnji, in sicer je poudarek na tem, da zaposleni obvladajo čim večje število strojev. Poleg tega imamo tudi tečaje angleškega jezika, vendar največkrat na prošnjo zaposlenih. Kadar je razpisanih več izobraževanj, se z zaposlenimi skupaj posvetujemo in odločimo za najprimernejšo obliko izobraževanja. Z letom 2009 smo pričeli izvajati polletni program izobraževanja, ki nudi možnost napredovanja, in sicer Akademijo Tespack. Za začetek smo izbrali skupino najbolj izkušenih zaposlenih v proizvodnji in jim dali naziv inštruktorji. Naredili smo razpis za izobraževanje s postavljenimi kriteriji, na katerega so se zaposleni lahko prostovoljno prijavili, če so si tega želeli ter ustrezali predpisanim zahtevam. Inštruktorji so priskrbeli potrebno gradivo za predavanja, katerim je sledil še izpit. Zaposleni, ki so uspešno opravili izpit, so pridobili diplomu ter višji naziv po hierarhični lestvici, ki prinese tudi povečanje mesečne plače.

Na kakšen način preverjate znanja vaših zaposlenih?

Pred nastopom na novo delovno mesto se preveri izpolnjevanje zahtevanih pogojev, ki jih delovno mesto predpisuje. Drugače pa se znanje preverja v okviru izobraževanj, ki jih podjetje organizira.

Kakšne denarne in nedenarne nagrade nudite zaposlenim za dobro opravljeno delo?

Dosežene rezultate ocenjujemo na podlagi treh glavnih ciljev, ki so produktivnost, odstotek odpada in kvaliteta proizvodov. Poleg treh glavnih ciljev so postavljeni cilji še na vsakem stroju posebej, glede na zahtevnost in karakteristike dela. Mesečno morajo vodje podati še osebne ocene, in sicer gre za pohvale in ne grajanja. Na podlagi dosežkov vseh kriterijev nudimo ob mesečnem plačilu stimulacijo, ki je le v denarni obliki. Ostalih nagrad za dosežke pri delu nimamo.

Ali nudite zaposlenim možnost napredovanja-če si tega seveda želijo?

Seveda. V povprečju se mesečno razpišejo izobraževanja, ki so objavljena na oglasni deski, le ta pa imajo določene omejitvene kriterije za udeležbo na izobraževanjih. Če delavci ustrezajo razpisanim kriterijem in si želijo napredovanja, lahko to seveda tudi storijo. Po zaključenih izobraževanjih, seminarjih in tečajih se opravi preverjanje znanja, potem sledi prekvalifikacija

oz. napredovanje na višje delovno mesto npr. operater I. stopnje, operater II. stopnje in tako dalje. Z napredovanjem se poveča tudi mesečni dohodek zaposlenega.

Kolikšna je vpletenost zaposlenih v postavljanje ciljev, v organizacijske spremembe?

Pri postavljanju ciljev velja hierarhična organiziranost, in sicer višje cilje postavlja višji management, nižje cilje pa vodje znotraj posameznih oddelkov. Sami delavci iz oddelka proizvodnje nimajo mesta pri postavljanju ciljev. Občasno, ko imamo kakšne dileme, koga od zaposlenih vprašamo za mnenje ali predlog, drugače pa je končna odločitev naša odgovornost.

Ali menite, da opolnomočenje povečuje motiviranost za delo zaposlenih ?

Definitivno se strinjam, da možnost napredovanja, dostop do znanja povečujeta motivacijo za delo zaposlenih, a seveda če zaposleni želijo več odgovornosti. Nekateri se enostavno ne želijo udeležiti seminarjev in izpitov, s katerimi lahko napredujejo na višje delovno mesto. Nobenega ne moreš prisiliti v to.

INTERVJU Z OSEBO B (vodja vzdrževanja)

Kašen je vaš slog vodenja -avtokratski ali demokratski?

Mislim, da se da rešiti vse s pogovorom. Sicer je potrebno kdaj prekiniti sproščen odnos med nami in moram postati resen, strog in vztrajen pri svojih zahtevah, da res stalno delamo kar se da dobro.

Kakšno kontrolo izvajate nad delom zaposlenih?

Prav posebne kontrole ne izvajam, vsakodnevno moramo slediti postavljenim ciljem, ki jih skušamo doseči. Rezultati na koncu dneva so pravzaprav sprotna kontrola dela mojih zaposlenih in mojega dela. Če ciljev ne dosežemo, se moram vprašati, kaj lahko izboljšamo, včasih je potreben samo pogovor, včasih pa so cilji postavljeni preohlapno ali prestrogo.

Kakšna je vaša dostopnost za zaposlene s problemi, željami, ki se dotikajo njihovega dela?

Zaposleni lahko vedno povedo, kaj mislijo, v primeru težav me lahko seveda prosijo za pomoč ali nasvet. Če jim lahko pomagam, jim nudim nasvet ali jih vsaj usmerim, na koga naj se še obrnejo.

Ali opolnomočite svoje podrejene in kako?

Kot vodja vzdrževanja sem odgovoren za normalno delovanje strojev v proizvodnji, celotno infrastrukturo proizvodnje, poleg tega pa moram skrbeti za čim manjše število okvar na strojih. Pri tem delu mi pomaga skupina sedmih zaposlenih, ki imajo svoje delovne naloge, seveda pa lahko sproti določim, katere naloge morajo biti še dodatno opravljene. Vse, kar naredim jaz ali moja ekipa, vpliva na končne rezultate dela, zato za njihovo delo odgovarjajo oni sami ter jaz kot njihov vodja. Vsi nosimo posledice našega dela.

Katerih načinov komuniciranja se poslužujete v podjetju, da prenesete informacije svojim zaposlenim?

Informacije, ki jih dobimo na dnevnih proizvodnih sestankih, prenesem na svoje zaposlene vsak dan preko pogovora. Pred začetkom z delom moramo pregledati rezultate prejšnjega dne ter plane, ki jih moramo doseči v naslednjih dneh. Tako si med seboj razdelimo naloge, ki jih moramo v izmeni opraviti.

Na kakšen način preverjate znanja vaših zaposlenih?

Med samim delom hitro ugotovim, če delavec česa ne ve ali ne zna. Drugače so zaposleni izjemno izkušeni na svojem področju in delo res dobro obvladajo. Z dnevnimi kontrolami našega dela sproti spremljam dosežke zaposlenih in s tem na nek način tudi njihovo znanje. Kar se tiče novih delovnih nalog imajo zaposleni možnost udeležbe na izobraževanjih, če želijo več znanja in mogoče kdaj tudi napredovanja.

Ali menite, da opolnomočenje povečuje motiviranost za delo zaposlenih?

Ja, menim da možnost širjenja pooblastil oz. napredovanja človeka stalno postavlja pred nove izzive in ga ohranja budnega. Zadovoljen sem s svojim delom, sploh ker vem, da lahko dobim nove zadolžitve, če si tega želim in pokažem dovolj znanja in spretnosti.

INTERVJU Z OSEBO C (planer za kartonski stroj)

Se vam zdi, da imate možnost povedati svoje zamisli, ideje, želje o načinu dela? Kako lahko to naredite?

Imam vse možnosti, da povem, kaj mislim o kakšnem problemu ali predlagam kakšno idejo o nadaljnjem delu. Z nadrejenimi se dobro ujamem, se razumemo in se lahko vse pogovorimo.

Imate občutek, da informacije o vašem načinu dela, o doseganju uspešnosti podjetja, o uvajanju sprememb pridejo pravočasno do vas in na kakšen način?

Dnevno se dobimo na proizvodnem sestanku, kjer pregledamo dosedanje rezultate našega dela, odstopanja od postavljenih planov. Tako vedno veš, kje se nahajaš in kaj sledi v nadaljevanju. Mislim, da imam vse informacije o mojih dosežkih pri delu, ko pa se uvajajo določene spremembe dela, uvajanje novega stroja ali kaj podobnega, pa tako izvemo vse na sestankih in še dodatno preko oglasne deske. Vsi, ki sodelujemo v proizvodnih sestankih, imamo spletno aplikacijo, kjer se dnevne dogovore in rezultate dela objavlja, zato lahko tudi v primeru, ko te ni na sestanku, dobiš vse potrebne informacije. Pri mojem delu planerja potrebujem res neprekinjen dotok informacij, kaj se dogaja v proizvodnji, kako se dosega dnevni plan, saj se že dnevna plana med dvema izmenama razlikujeta in popravljata po potrebi.

Ali ste za uspešno delo nagrajeni, če da, kako? Ste s sistemom nagrajevanja zadovoljni?

Za doseganje planov smo nagrajeni z mesečno stimulacijo, ki se izplača v denarju. S tem sem zadovoljen, saj denar vedno prav pride. Obstoječa stimulacija me motivira pri delu, saj vem, da bom za dobro opravljeno delo tudi primerno nagrajen.

Ali imate možnost udeležbe kakšnih izobraževanj? Se vam zdi, da imate dovolj znanja, da lahko dobro opravljate svoje delo?

Za svoje delo imam sedaj že dovolj izkušenj, da lahko svoje delo opravljam brez pomoči. Ko direktorja proizvodnje ni, ga nadomeščam, predvsem vskočim pri pripravljanju poročil in projektih. Na izobraževanja lahko grem, če želim. Ponavadi mi direktor svetuje, na katero izobraževanje je smiselno iti, sledim pa tudi svojim željam.

Ste kot zaposleni kdaj udeleženi pri sprejemanju kakšnih odločitev-katerih? Kateri zaposleni so po vašem mnenju pogosteje vključeni v sprejemanje odločitev?

Na dnevnih sestankih sem stalno udeležen pri sprejemanju odločitev. Na podlagi prejetih podatkov, poročil in nadaljnjih planov skušamo zbrati čim več predlogov, na koncu pa izberemo najboljšo rešitev oz. odločitev. Pri postavljanju najvišjih ciljev podjetja sodelujejo vodje, ki so najvišje na hierarhični lestvici. Nas vključijo v sprejemanje odločitev na področju naše stroke, in sicer proizvodnje.

Kaj menite o opolnomočenju- bi bili radi vključeni v proces ali bi se ga radi izognili? Si želite prejeti dodatne odgovornosti za svoje delo? Vas dodatne naloge bolj motivirajo pri delu ali bolj ovirajo?

Osebno si želim imeti več odgovornosti. Z leti, ko na svojem področju vse osvojim in dobro delam, pride tudi želja po dodatnih delovnih obremenitvah in seveda tudi večji odgovornosti za opravljeno delo. Tako si stalno v pripravljenosti, pred teboj so novi izzivi in tako lažje prideš v službo vsak dan.

Ali opravljate kakšne naloge v timih-po koliko članov? Kakšne so vaše omejitve pri takem delu, cilji, ali odgovarjate za svoje rezultate dela? Ali se morate med timskim delovanjem posvetovati z nadrejenim ali imate pri delu proste roke?

Timsko delo opravljamo samo, ko v podjetju potekajo projekti. Ponavadi smo v timu jaz, tehnični direktor, dva informatika, vodja tehnologije in vodja skladišča. Prisotnost članov je odvisna od tega, na kakšnem projektu delujemo. Trenutno delujemo na dveh projektih, in sicer na projektu I Plan ter projekt Čiščenje. Pri prvem projektu z računalnikarji razvijamo računalniško aplikacijo, ki bi hitreje naredila dnevni plan za proizvodnjo. Aplikacija bo povezana s kadrovskim oddelkom, zato bodo tudi informacije o prisotnosti zaposlenih pri delu hitro uporabljene za planiranje dnevne proizvodnje. Pri drugem projektu gre predvsem za skrajševanje časa čiščenja proizvodnje, ki trenutno poteka enkrat tedensko. Čiščenje proizvodnje želimo skrajšati in povečati produktivnost čiščenja. Ob vsakem stroju se bo implementirala deska, ki bo imela točno določen prostor za orodje, ki se ga pri delu potrebuje.

Tako se bodo izgube orodja in iskanje le tega zmanjšale, hitrost samega čiščenja proizvodnje pa povečala.

Na kakšen način nadrejeni nadzorujejo vaše delo?

Nadzor dela je pravzaprav opravljen vsakodnevno preko dnevnih poročil, ki jih naredimo. Tako stalno vemo, kje se nahajamo in kaj moramo še storiti, da dosežemo zastavljene cilje. Mesečno pa naš vodja poda o svojih zaposlenih še osebno oceno, ki temelji na doseganju dobrih rezultatov pri delu, posebnih zaslugah, ki si jih kdo prisluži.

INTERVJU Z OSEBO D (vodja stroja)

Kakšen je vaš slog vodenja -avtokratski ali demokratski?

Ne bi se opredelil prav za poseben slog vodenja, lahko pa povem, da se s svojimi zaposlenimi dobro razumemo, vzamemo si čas tudi za kakšno šalo, ko je potrebno dobro in hitro delati, pa vsak ve, kaj mora storiti, da pridemo do želenih rezultatov.

Kakšno kontrolo izvajate nad delom zaposlenih ?

Glede na dnevna poročila, ki jih prejmemo, lahko takoj vidim, kako dobro smo delali prejšnji dan. To je pravzaprav sprotne kontrola mojega dela in dela mojih zaposlenih. Mesečno moram podati tudi osebno oceno o svojih zaposlenih, ocena pa temelji na pohvalah in ne grajanju. Torej, če je kakšen od zaposlenih izjemno dobro delal, si zasluži dodatno oceno ter tudi dodatno stimulacijo na koncu meseca.

Kakšna je vaša dostopnost za zaposlene s problemi, željami, ki se dotikajo njihovega dela?

Zaposleni me dobro poznajo in vedo, da se lahko kadarkoli pogovorimo, če jih kaj tare. Tudi jaz se lahko takoj obrnem na svoje nadrejene in vem, da me bodo poslušali ali skušali pomagati.

Ali opolnomočite svoje podrejene in kako?

Jaz in moja ekipa smo zadolženi za določeno delo, ki ga moramo v nekem roku dobro opraviti. Moja naloga je stalno spremljanje rezultatov in kontrola kakovosti proizvodov. Prav tako moram smiselno razdeliti naloge svojim zaposlenim, da so cilji čim bolj doseženi. Svojega dela ne morem prenesti na zaposlene, lahko pa jih organiziram na najboljši možen način. Za naše rezultate dela smo odgovorni vsi, saj se tudi stimulacija veže na delovne rezultate. Če prav razumem besedo opolnomočenje, menim, da lahko zaposleni z uspešno opravljenimi izpiti napredujejo in sprejmejo dodatne odgovornosti in pooblastila.

Katerih načinov komuniciranja se poslužujete v podjetju, da prenesete informacije do svojih zaposlenih?

Vsakodnevno se pred začetkom dela z zaposlenimi pregleda dnevna poročila, pogovorimo se o dnevnem planu ter si razporedimo delovne naloge.

Na kakšen način preverjate znanja vaših zaposlenih?

Znanje svojih zaposlenih lahko spremljam dnevno skozi delo, ki ga opravljamo. Naši zaposleni delavci so izjemno izkušeni na svojem področju, saj imajo že leta dela za seboj v tem podjetju. Pri sprejemanju novega delavca v proizvodnjo pa za ustreznost kandidatov skrbijo naši nadrejeni.

Ali menite, da opolnomočenje povečuje motiviranost za delo zaposlenih?

Menim, da možnost napredovanja, dostop do novega znanja definitivno povečujeta motivacijo zaposlenih. Vendar je odvisno od delavca, če si tega sploh želi. Nekaj jih poznam, ki ne bi želeli napredovati in sprejeti dodatnih odgovornosti.

INTERVJU Z OSEBO E (delovodja)

Se vam zdi, da imate možnost povedati svoje zamisli, ideje, želje o načinu dela? Kako lahko to naredite?

Vsekakor imam možnost povedati, kaj me moti ali kaj bi spremenil pri našem načinu dela. Z nadrejenimi se dobro razumemo in se lahko pogovarjamo o raznih problemih in idejah, če jih imamo.

Imate občutek, da informacije o vašem načinu dela, o doseganju uspešnosti podjetja, o uvajanju sprememb pridejo pravočasno do vas in na kakšen način?

Informacije o mojih rezultatih dela dobim vsak dan preko dnevnih poročil. Informacije bi lahko bile malo bolj podrobne, tako bi lahko točno vedel, kaj narobe delaš, kje moraš vložiti več truda v delo. Kar se tiče višjih ciljev podjetja, nas občasno seznanijo z njimi preko publikacije, ki jo izdajo, vendar tudi tam ni vse napisano tako, kot v resnici je. Vodstvo določene podatke zadrži zase.

Ali ste za uspešno delo nagrajeni, če da, kako? Ste s sistemom nagrajevanja zadovoljni?

Dobre rezultate dela nagrajijo s stimulacijo pri mesečni plači. Osebno sem prav zadovoljen z nagrado, ki jo dobim v denarni obliki.

Ali imate možnost udeležbe kakšnih izobraževanj? Se vam zdi, da imate dovolj znanja, da lahko dobro opravljate svoje delo?

Pred opravljanjem tega dela, kot delovodja, sem prej delal kot strojnik v tem podjetju kar petnajst let. Skozi vsa leta sem pridobil veliko izkušenj, zato dobro poznam vse stroje v proizvodnji in cel postopek od prevzema materiala, proizvodnje, do skladiščenja in prevzema izdelkov na transportna sredstva. Zato sem tudi postal delovodja, ki ima praktično čez vse delovne stroje. Strojnikom nudim pomoč še naprej, skušam dosegati čim manjše število reklamacij, delo mora potekati s čim manj zastoji in čim večjo produktivnostjo. Izobraževanja nam podjetje nudi kar pogosto, vendar poznam veliko takih, ki se jih ne bi želeli udeležiti. To so predvsem starejši zaposleni, ki vrsto let delajo na istih strojih, zaradi monotonosti dela pa jih je strah novih delovnih nalog.

Ste kot zaposleni kdaj udeleženi pri sprejemanju kakšnih odločitev? Kateri zaposleni so po vašem mnenju pogosteje vključeni v sprejemanje odločitev?

Sam sprejemam odločitve, ki so povezane z mojim vsakdanjim delom. Odločitve o planih pa sprejemajo nadrejeni, občasno koga od nas vključijo v pogovor, da poda mnenje na podlagi preteklih izkušenj.

Kaj menite o opolnomočenju- bi bili radi vključeni v proces ali bi se ga radi izognili? Si želite prejeti dodatne odgovornosti za svoje delo? Vas dodatne naloge bolj motivirajo pri delu ali bolj ovirajo?

Glede na to, da sem pred časom napredoval iz strojnika v delovodjo, lahko rečem, da mi je napredovanje prineslo nove odgovornosti, v katerih vidim nove izzive in vsekakor še raje opravljam svoje delo, saj nikoli ne veš, kaj te novega čaka vsak dan.

Ali opravljate kakšne naloge v timih-po koliko članov? Ali se morate med timskim delovanjem posvetovati z nadrejenim ali imate pri delu proste roke?

Timsko delujemo vsak dan skozi celo leto. Tu smo vsi za enega in eden za vse. Drug drugemu pomagamo, saj le tako lahko dosegamo dobre rezultate.

Na kakšen način nadrejeni nadzorujejo vaše delo?

Rezultati mojega dela so vidni iz dnevnih poročil, ki temeljijo na dosežkih prejšnjega dne. Na sestankih vsak dan pregledajo poročila in naredijo nove plane. Vodje imajo praktično vsak dan na voljo informacije, ki jim povedo ali dobro delam ali ne.