

Učenje in osebna rast zaposlenih je ključno področje za doseganje vizije JAVORA

avtor **Stojan KOKOŠAR**, Javor d.d.

Raziskave o uspešnosti in učinkovitosti podjetij, zlasti v ZDA in na Japonskem, so pokazale, da vrhunska uspešnost obravnavanih organizacij temelji predvsem na spremenjenem odnosu do ljudi. Ta podjetja so v veliki meri spremenila vodstveno in organizacijsko filozofijo in jo usmerila k "mehkim" dejavnikom, kot so: skupne vrednote, sposobnosti in znanje zaposlenih, stil vodenja, pravila vedenja, norme ... Vsi naštetih dejavniki so sestavni del ustrezno oblikovane organizacijske kulture podjetja, ki nadomešča togo birokratsko organiziranost.

Enotna ocena vseh, ki delamo pri projektu Uravnoveženega sistema kazalnikov (BSC), je, da je za uresničitev postavljene vizije Javora področje nenehnega učenja in osebne rasti vseh zaposlenih izjemno pomembno. Brez vlaganja v ljudi Javor ne bo mogel uresničiti ambiciozno zastavljene vizije, ki se glasi "*Postati pojem odličnosti v lesni industriji Evrope*".

Pri ugotavljanju vzročno – posledičnih povezav med ključnimi dejavniki v modelu BSC smo tudi v Javoru ugotovili, da področje učenja in rasti kot osnovni element kulture podjetja, izrazito vpliva na druga področja, in sicer na poslovne procese, področje kupcev ter končno na finančno področje.

Uresničitev strategije "Stroškovne učinkovitosti vseh procesov in kako-

vost njihovih rezultatov" lahko dosežejo samo odgovorni, sposobni in motivirani zaposleni, ki razumejo svojo vlogo pri doseganju postavljenih ciljev podjetja. Enako velja tudi za aktivnosti pri uresničevanju strategije "Zadovoljevanje potreb ključnih kupcev in razvoj dolgoročnih odnosov z njimi".

Dobro opredeljeni cilji na področju učenja in rasti so torej najboljše zagotovilo, da bo podjetje uspešno tudi pri doseganju finančnih ciljev, saj pot do dobička vodi predvsem prek aktiviranja človeških potencialov vseh zaposlenih.

Na strateških delavnicah BSC smo določili strategijo, ključne dejavnike, aktivnosti in merila, kako doseči postavljene cilje na področju učenja in osebne rasti (glej matriko). Dogovorili smo se za naslednjo strategijo:

"Nenehno osvajanje, prenos, uporaba znanj in razvoj organizacijske kulture za doseganje ciljev podjetja"

Opredeljeni so bili trije ključni dejavniki, ki po mnenju udeležencev najbolj vplivajo na izvajanje te strategije. Prvi dejavnik je "dvig izobrazbe in usposobljenosti kadrov". Za izvedbo te zahtevne naloge v okviru izobraževalnega centra Javora poteka vrsta aktivnosti. Opravljene analize so pokazale, kakšna je obstoječa izobrazbena struktura zaposlenih in kakšen je razkorak med dejansko in zahtevano izobrazbo

zaposlenih. Izvedena analiza je osnova za izdelavo kvalitetnega plana izobraževanja in internega usposabljanja zaposlenih, določitev potrebnih funkcionalnih znanj po delovnih mestih ter dobra osnova za izdelavo plana zaposlovanja kadrov z ustrezno izobrazbo.

Drugi ključni dejavnik je "motiviranje in razvoj pripadnosti podjetju". Analiza dveh že izvedenih anket o zadovoljstvu zaposlenih je pokazala, kakšna je organizacijska klima v podjetju. Analiza obeh anket je tudi osnova za sprejem ukrepov na tem področju. Doseči je namreč potrebno tako motivacijo zaposlenih, da bodo hkrati doseženi tako cilji in uspešnost podjetja kot celote in sočasno cilji oziroma zadovoljevanje potreb vsakega posameznika v podjetju. Aktivnosti na tem področju so naravnane tudi na sistematično gradnjo ugleda Javora v okolju, v katerem deluje, ter še posebej na razvoj in usposabljanje ključnih kadrov.

Tretji ključni dejavnik je "razvoj in organizacija ustrezne komunikacijske strukture". Brez nenehnega pretoka sporočil prek vseh ravni in struktur v podjetju je nesmiselno pričakovati uresničitev vizije in strategij podjetja. Pri tem je na voljo veliko oblik in načinov komuniciranja. Od pisne oblike, kot je naše glasilo in informator, do neposrednega komuniciranja prek zborov delavcev, sveta delavcev, sindi-

PODROČJE	STRATEGIJA	KLJUČNI DEJAVNIK	AKTIVNOSTI	MERILO
UČENJE IN OSEBNA RAST	<i>Nenehno osvajanje, prenos, uporaba znanj in razvoj organizacijske kulture za doseganje ciljev podjetja</i>	Izobrazba in usposobljenost kadrov	Izobraževalni center Javor: - analiza obstoječe izobrazbene strukture in ugotovitev razkoraka med dejansko in zahtevano izobrazbo - analiza potreb - izvedba potrebnih izobraževanj in usposabljanj za povečanje izobrazbene strukture kadrov - povečanje funkcionalnih znanj - tekoče pokrivanje potreb po kadrih	- kvalifikacijska struktura (dejanska in zahtevana) - št. ur na zaposlenega (izobraževanje) - povprečna stopnja izobrazbe porabljena sredstva za izobraževanje / stroški dela
		Motiviranje in razvoj pripadnosti podjetju	- anketa o zadovoljstvu zaposlenih - analiza in sprejem ukrepov - cilji posameznika-cilji podjetja - sistematična gradnja ugleda	- absentizem - indeks (anketa)
		Komuniciranje v podjetju	- izvajanje notranjega komuniciranja na vseh nivojih - letni razgovori	- število aktivnosti (glasil, sestankov, informiranje, svet delavcev zbori delavcev, sindikat) - indeks (anketa)
		Izboljšave in inovativnost	Vzpostavitev sistema zbiranja in nagrajevanja koristnih predlogov	število izboljšav

kata, "dneva odprtih vrat", letnih razgovorov, uvajanja skupinskega dela ... Pri tem je potrebno vsekakor poudariti, da je najbolj učinkovita odkrita in poštena neposredna komunikacija oziroma t.im. horizontalna komunikacija.

In še četrti ključni dejavnik. To je "vzpodbujanje inovativne dejavnosti". Danes je povsem jasno, da inovacije povečujejo dodano vrednost in so osnova za doseganje konkurenčne prednosti na trgu. Podjetja, ki samo posnemajo in nimajo razvite inovativne kulture, počasi nazadujejo in s tem ogrožijo svoj nadaljnji obstoj. Na tem področju moramo še veliko postoriti. Služba za kakovost in upravljanje s kadri je pripravila predlog sistema zbiranja in nagrajevanja koristnih predlogov, ki ga je uprava tudi sprejela. Sistem je temelj za poslovno inoviranje, za katerega je značilno, da je notranjega značaja in je vezano na notranje poslovne procese. □

novi diplomanti

HAUSER, Mitja

Integralni sistem za kontinuirano spremljanje procesa razžagovanja

Diplomsko delo (višješolski študij)

Mentor: Bojan Bučar

Recenzent: Marijan Medič

Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo, Ljubljana, 2002.

XVI, 79 f. : tabele, ilustr. ; 30 cm. Bibliografija: str. 79.

UDK: 621.93.023, 53.083, 534.2

Težave, s katerimi se na žagarskih obratih najpogosteje srečujemo, so nizka učinkovitost, slaba kakovost žaganih površin ter dimenzijsko odstopanje obdelovancev. Navedene težave so zelo pogosto posledica neprimerne napetostnega stanja v tračnem žaginem listu, kar je tudi glavni razlog za pojav razpok v pazdušnem delu ozobljenega dela orodja. Napetostno stanje v gibajočem se tračnem žaginem listu je odvisno od karakterističnega preseka orodja, napenjalne sile, kinematičnih pogojev obratovanja ter vnesenih napetosti, ki so posledica pasovnih plastičnih deformacij. Kljub temu, da z

vnosom napetosti v tračni žagni list zvišujemo najnižje lastne frekvence in izboljšujemo žagalno točnost, je osnovni razlog tega početja še vedno temperaturni gradient oziroma posledice, ki jih le-ta v materialu orodja lahko povzroči. Med vnašanjem napetosti v tračne žagine liste - najpogostejši način vnašanja napetosti je vzdolžno pasno valjanje lista - se le ti prečno ukrivijo, ukrivljenost pa kontroliramo z merjenjem prečnega profila svetlobne reže. V splošnem velja, da se s povečevanjem dinamične togosti povečajo žagalne sposobnosti in kakovost na novo nastalih površnih. Lastne frekvence tračnega žagnega lista so odvisne od napetosti, njegove upogibne togosti in radialne hitrosti. Z naraščanjem debeline, širine lista tračne žage in povečevanjem razdalje med drsnima vodiloma se lastne frekvence zmanjšujejo. Predstavljene analize nam dopuščajo fizikalni vpogled v nihanje načine tračnega žagnega lista, hkrati pa omogočajo verodostojno vrednotenje kontinuirano merjenih prečnih pomikov orodja, kar je bistvenega pomena tako za storilnost, kakor tudi kakovost novo nastalih površin.

Ključne besede: tračni žagni listi, tračni žagalni stroji, napetosti, valjanje, vibracije, natančnost žaganja