



Studija slučaja: Redizajn posla u kompaniji “EcoPak”

Kompanija EcoPak d.o.o. iz Novog Sada bavi se proizvodnjom ekološke ambalaže za prehrambenu industriju. Poslovanje se poslednjih godina brzo proširilo, ali je istovremeno došlo do problema sa efikasnošću i motivacijom zaposlenih u proizvodnom pogonu. Uprava je primetila da su radnici često nezadovoljni svojim zadacima, da se povećao broj izostanaka i da je fluktuacija kadrova u porastu. Kompanija trenutno zapošljava 45 radnika.

Menadžer ljudskih resursa je odlučio da sprovede analizu posla kako bi bolje razumeo razloge problema i stvorio osnovu za redizajn radnih mesta. Tokom analize, prikupljeni su podaci putem intervjua sa radnicima, posmatranja na licu mesta i upitnika o zadovoljstvu poslom. Utvrđeno je da su radnici imali vrlo uske i ponavljajuće zadatke – većina njih je ceo dan obavljala samo jednu aktivnost, bez uvida u celokupan proizvodni proces. Takođe, radnici su navodili da nemaju dovoljno prilika da predlažu poboljšanja ili učestvuju u donošenju odluka koje se tiču njihovog posla.

U procesu redizajna posla, menadžerka je okupila mali tim sastavljen od predstavnika HR-a, šefa proizvodnje, i troje radnika koji su se istakli svojim predlozima za unapređenje procesa. Tim je koristio rezultate analize posla da definiše ključne odgovornosti, zadatke i potrebne kompetencije za svako radno mesto. Posebna pažnja posvećena je usklađivanju poslova sa sposobnostima i interesovanjima zaposlenih, što je doprinelo boljoj raspodeli radne snage.

U prethodnoj organizaciji posla, radnici su često obavljali rutinske zadatke, poput punjenja i pakovanja proizvoda, bez mogućnosti da nauče kako funkcioniše ceo proces proizvodnje. Nakon redizajna, uveden je sistem rotacije poslova na svake dve nedelje, što je omogućilo da svaki radnik razume širu sliku procesa i razvije nove veštine. Takođe, uvedeni su kratki treninzi i mentorstvo starijih radnika, čime je povećana kompetentnost i samostalnost zaposlenih. Uz to, redizajn posla uključio je i proširenje posla i odgovornosti, pa su radnici dobili priliku da vode evidenciju o dnevnoj proizvodnji i da daju konkretne predloge za smanjenje otpada materijala. Kompanija je uvela i program nagrađivanja za inovativne ideje koje doprinose povećanju efikasnosti, čime je dodatno ojačana motivacija.

Nakon šest meseci, rezultati su bili vidljivi na više nivoa. Produktivnost je porasla ukupno za 18%, a kvalitet proizvoda je poboljšan zahvaljujući većoj pažnji zaposlenih prema detaljima. Zaposleni su u evaluacionim intervjuima isticali da se osećaju „cenjenije“ i da im posao sada ima više smisla. Broj žalbi i izostanaka je drastično smanjen, a međuljudski odnosi u proizvodnji su postali pozitivniji jer su radnici počeli da funkcionišu kao tim, a ne kao pojedinci na izolovanim stanicama.

Nakon uspešne implementacije redizajna u proizvodnji, menadžment kompanije EcoPak d.o.o. odlučio je da fokus prebaci na administrativni sektor. Administracija se pokazala kritičnom tačkom u efikasnosti i koordinaciji između odeljenja, jer su zadaci često duplirani, informacije gubljene, a procesi spori.

Administraciju čini 6 zaposlenih, i to:

- Administrator narudžbina / prodajni koordinator – unosi i prati narudžbine, komunicira sa skladištem i kupcima.
- Šef logistike – prati zalihe i koordinira sa dobavljačima i proizvodnjom.
- Računovođa / finansijski referent – obračunava fakture, prati uplate i troškove.
- HR asistent / administrativni stručnjak za ljudske resurse – vodi evidenciju zaposlenih, meri performanse zaposlenih, organizuje procese regrutacije i obuke.
- Administrativni sekretar – upravlja internom dokumentacijom, priprema zapisnike i organizuje interne procese.
- Specijalista za IT podršku i administrativne sisteme – održava računare i mašine, podržava digitalizaciju procesa.

Na osnovu analize, cilj je sprovesti redizajn administrativnih poslova kroz kombinaciju:

-Jasnijih opisa posla i odgovornosti,

-Uvođenja timskog rada i saradnje među odeljenjima,

-Digitalnih alata za koordinaciju i praćenje zadataka,

-Proširenja i obogaćivanja posla tamo gde je moguće, kako bi zaposleni imali više autonomije i mogućnosti da učestvuju u donošenju odluka.

Menadžment očekuje da će ovaj redizajn poboljšati efikasnost administracije, smanjiti stres zaposlenih i osloboditi vreme za kreativnije i strateške zadatke. U isto vreme, svesni su da će promena biti izazovnija nego u proizvodnji, jer zahteva promenu navika, komunikacije i kulturnih obrazaca unutar organizacije.

Pitanja

1. Koje bi se potencijalne greške mogle pojaviti tokom procesa analize posla u kompaniji EcoPak i kako bi one mogle uticati na kvalitet donetih odluka o redizajnu (Izvor podataka, objektivnost procene, tumačenje rezultata...)?

2. Da li je uvođenje rotacije i obogaćivanja posla uvek najbolje rešenje za povećanje motivacije zaposlenih, ili bi u nekim situacijama moglo imati suprotan efekat? Obrazložite.

