

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

Diplomska naloga
UČINKI UVAJANJA METODE 20 KLJUČEV V
PODJETJE

Mentor: doc. dr. Mirko Markič
Obravnavana organizacija: Gorenje I.P.C., d.o.o.
Strokovni sodelavec iz organizacije: Karmen Pušnik

POVZETEK

Zadovoljevanje vsakdanjih potreb, tako doma kot v službi, je bistvenega pomena v življenju vsakega posameznika. Nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja je stalnica, ki spremlja vsako podjetje ali drugo organizacijo. Že dolgo ni več konkurenčna prednost samo izdelek kot skupek najboljših materialov in tehnologije, ampak v ospredje vedno bolj prihaja človek oziroma sodelavec kot še neizkoriščen potencial v organizaciji. Zaradi tega organizacije nenehno iščejo in izboljšujejo svoje poslovanje na najrazličnejše načine in pri tem uporabljajo različne metode.

Ena izmed teh metod je tudi metoda 20 ključev, ki je predstavljena na primeru podjetja Gorenje I.P.C. Namen diplomske naloge je predstaviti metodo 20 ključev in njene bistvene elemente. Namen je tudi poudariti pomen ustreznega motiviranja zaposlenih in predstavitev pojma kakovost. Uporabljene so metode primarnega in sekundarnega poizvedovanja. Določeni podatki in informacije so pridobljene iz strokovne literature, ostale informacije pa so pridobljene iz internega gradiva podjetja ter so analizirane tudi s pomočjo pogovorov z nekaterimi zaposlenimi. Ključna ugotovitev diplomske naloge je, da je kakovost, ki jo dosegamo skupaj z vsemi zaposlenimi tista, ki šteje, saj brez ljudi in njihove volje ni dobrih izidov.

Ključne besede: kakovost, management, motivacija, odličnost, sodelovanje

ABSTRACT

To satisfy everyday needs, as well as at work or at home is essential in everybody's life. Constant improvement of the quality is the basis of business which accompanies every enterprise or organisation. Today, it is not enough just a product, as the cluster of the best materials and technology, but it is human potential that stands out as not enough used power in organisation. Therefore organisations are constantly searching and improving the business process in various ways using different techniques and methods. One of them is a method known as 20 keys which is represented on the case of a company Gorenje I.P.C. The intention of this paper is to present the key elements of the 20 keys method. It should also emphasise the appropriate motivation of the employees and the meaning of the term quality. Primary and secondary research has been used. Some data has been acquired from literature and companies internal material and has been analysed with conversations of some employees. Conclusion of this paper is that the real quality that counts is obtained collectively with all the employees since there is no good result without people and their good will.

Key words: co-operation, excellency, management, motivation, quality

UDK 658:65.01 (043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se profesor Mirku Markiču za njegovo mentorstvo, pomoč in za vzpodbudne besede, ki sem jih potrebovala pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi zaposlenim v Gorenju I.P.C., Heleni Krepel za pomoč pri pridobivanju informacij in gospe Karmen Pušnik, ki mi je vseskozi svetovala in vsakokrat, ko je to bilo potrebno, priskočila na pomoč.

Navsezadnje pa gre zahvala tudi mojim domačim, ki niso nikoli obupali nad mano in potrpežljivo čakali na dan, ko bom uspešno zaključila s študijem.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Kakovost, temeljna načela odličnosti.....	3
2.1	Definicija kakovosti in odločnosti.....	3
2.2	Pomen kakovosti	4
2.3	Zagotavljanje in spreminjanje kakovosti.....	6
2.4	Temeljna načela odličnosti.....	9
2.5	Ostale metode zagotavljanja kakovosti	11
2.6	Motivacija.....	12
2.6.1	Gonilne sile.....	14
2.6.2	Kaj pridobimo z motiviranjem?.....	15
2.6.3	Znamenja nizke moralne zavesti	15
2.6.4	Mehki dejavniki motiviranja	17
3	Predstavitev družbe.....	21
3.1	Struktura organiziranosti	23
3.2	Poslanstvo in strateški cilji.....	25
3.3	Metoda 20 ključev	26
3.3.1	Predstavitev metode 20 ključev	26
3.3.2	Kratka predstavitev posameznih ključev	30
3.3.3	Najpomembnejši osnovni pogoji pri uvajanju.....	37
3.3.4	Najpogostejše napake	38
3.3.5	Ključne točke.....	40
3.3.6	Pet nivojski model točkovanja 20 ključev	40
3.3.7	Uvajanje metode v podjetju.....	42
3.3.8	Ocena stanja metode 20 ključev	44
4	Zaključek.....	49
	Literatura.....	52

SLIKE

Slika 2.1 Načelo razreševanja problemov.....	5
Slika 2.2 Temeljna načela odličnosti.....	9
Slika 3.1 Demingov krog.....	28
Slika 3.2 Diagram povezav med ključi.....	35
Slika 3.3 Pet nivojski model za ocenjevanje in primerjanje.....	41

TABELE

Tabela 3.1 Struktura organiziranosti.....	24
Tabela 3.2 Usmerjenost delovanja 20 ključev in cilji.....	36
Tabela 3.3 Pet nivojski model za ocenjevanje in primerjanje.....	42
Tabela 3.4 Napredek po posameznih ključih.....	44

KRAJŠAVE

SIST ISO	Slovenski standardi
EFQM	Evropski sklad za management kakovosti (The European Foundation for Quality Management)
TPM	Celovito vzdrževanje (Total Productive Maintenance)
JIT	Ravno pravočasno (Just in Time)
KAIZEN	Nenehne postopne izboljšave
DPM	Decentraliziran proizvodni management (Decentralised Production Management)
OFD	Razpršitev funkcije kakovosti (Quality Function Deployment)
PDCA	Načrtuj, Naredi, Preveri, Deluj (Plan, Do, Check, Act)
EOR	Povečanje stopnje delovanja opreme (Equipment Operation Rate)
PPORF	Praktični program za revolucionarni razvoj v tovarnah (Practical Programme of Revolution in Factories)
AD HOC	Od primera do primera
I.P.C.	Invalidsko podjetniški center

1 UVOD

Sodobna podjetja in druge organizacije se v današnjem času nahajajo v dinamičnem in hitro spreminjajočem družbenem in poslovnem okolju, ki od njih zahteva nenehno spreminjanje poslovanja in hitre ter učinkovite odzive na potrebe družbe. V tem tržnem prostoru, kjer se bije boj za obstanek, nekatere organizacije propadajo zaradi nezmožnosti prilagajanja, uspešne organizacije pa rastejo, se razvijajo in širijo svoje poslovanje. Če želimo iskati odgovore, zakaj je temu tako, bi našli veliko dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje oz. so vplivali na razpad nekega organizacijskega sistema. Pomembno za vsako podjetje ali drugo organizacijo je nenehno spremljanje vseh bistvenih dogodkov na trgu in pravočasno zaznavanje potreb odjemalcev. Pogoj za to je vizija, ki jo vodilni zasnujejo in zadovoljstvo vseh zaposlenih kot tudi ostalih udeležencev.

Pri zagotavljanju stabilnosti in pri omogočanju uspešnega razvoja poslovanja se lahko organizacije poslužujejo najrazličnejših metod in pristopov, ki jim lahko pomagajo pri zagotavljanju kakovosti. Pogoj za uspešno izvajanje teh metod, pa je razumevanje zasnove kakovosti in odličnosti ter trdno prepričanje vodilnih, da te metode odločilno vplivajo na kakovost njihovega poslovanja. Včasih v organizaciji, pri zaposlenih, še vedno zaznamo nekakšen odpor do sprememb, saj so zakorinjene določene navade in prepričanja, ki jih je težko spremeniti. Vendar pa je za obstoj podjetja ali druge organizacije odločilnega pomena, neprestano razvijanje in učenje na vseh področjih, k temu pa morajo vodilni pritegniti tudi ostale udeležence. Spremembe ponavadi, tako v vsakdanjem življenju kot tudi v poslovnem, prinesejo pozitivne izboljšave in izide. Vodilni morajo neprestano izpopolnjevati svoje obstoječe znanje in vrednote ter veščine deliti z ostalimi sodelujočimi v nekem poslovnem okolju. Pri tem se lahko poslužujejo številnih metod in pristopov, ki so jim na voljo in jih lahko koristno uporabijo pri svojem vodenju, če želijo zagotoviti stabilnost poslovanja tudi v prihodnosti.

Vedno bolj se, kot izredno močno konkurenčno orodje, razvija človeški faktor oz. zavest, da so ljudje najmočnejši vir, ki ga neko podjetje ali druga organizacija ima. Organizacijska kultura postaja pogoj za uspešno delovanje organizacije in vodilni se vedno bolj zavedajo, da so sodelavci, s svojim ravnanjem in odnosom do dela, najpomembnejši člen pri zagotavljanju pozitivnih izidov.

Dejstvo, da se v Gorenju I.P.C., zavedajo, da človeški viri bistveno vplivajo na kakovost poslovanja, nas je vzpodbudilo k predstavitvi metode 20 ključev. Z metodo želijo vzpodbuditi slehernega sodelavca k sodelovanju na delovnem mestu. Metodo 20 ključev so vgradili v neposredno proizvodnjo preko formiranja delovnih skupin, ker na ta način sodelavci čutijo pripadnost, dajejo pobude in so nenehno aktivni. V podjetju od rabe metode pričakujejo izboljšave na glavnih segmentih poslovanja. V diplomski

nalogi bomo predstavili metodo 20 ključev in podali oceno o dosedanjih izboljšavah, ki so jih s pomočjo metode dosegli. Omenjena metoda je ena izmed številnih metod za zagotavljanje kakovosti poslovanja in zato je naš cilj spoznati osnovne vidike metode 20 ključev in posamezne ključne. Želimo si bolj ponazorjeno predstavo o tem, kaj je kakovost in kaj si pod tem pojmom predstavljajo, prav tako se bomo osredinili na zaposlene in motiviranje, saj smo mnenja, da so dobri kadri najpomembnejši dejavnik konkurenčnosti.

Metode, ki jih bomo uporabljali pri izdelavi diplomske naloge, so primarne ter sekundarne. Metoda sekundarnega zbiranja podatkov bo vključevala pridobivanje informacij in podatkov na podlagi preučevanja strokovne literature in člankov, pomagali si bomo tudi z internim gradivom Gorenja I.P.C. ter Gorenja d.d. Pri metodi primarnega zbiranja podatkov se bomo osredinili na zbiranje potrebnih informacij in podatkov pri vodjih programov ter ostalih sodelavcih, ki obravnavajo in vodijo projekt 20 ključev.

Hipoteze oz. predpostavke so naslednje:

- H1; predpostavljamo da, so zaposleni metodo 20 ključev v podjetju sprejeli pozitivno, da metodo izvajajo po načrtu in, da je interes vseh udeležencev velik.
- H2; mnenja smo da, metodo uspešno uvajajo in, da je že pripomogla k izboljšavam na pomembnejših področjih poslovanja.
- H3; po začetnem ocenjevanju so posamezne ključne izboljšali in izboljšala se je komunikacija med vsemi zaposlenimi, kot tudi kakovost poslovanja.
- H4; pričakujemo da je uporaba metode 20 ključev podjetju prinesla izboljšave na področjih, ki jih metoda 20 ključev obravnava.

2 KAKOVOST, TEMELJNA NAČELA ODLIČNOSTI

Najpomembnejši cilj vsakega podjetja oz. druge organizacije mora biti kakovost njihovih izdelkov in storitev. Da bi v organizaciji dosegali ta cilj, morajo organizirati poslovanje na tak način, da so vsi dejavniki, ki vplivajo na kakovost, obvladljivi, in to od človeških, tehničnih, tehnoloških pa vse do administrativnih. Kakovost je in mora postati eden od temeljev poslovne politike organizacije, odgovornost pa mora prevzeti poslovodstvo organizacije. Kakovost kot bistveni element produktivnosti in gospodarske uspešnosti je osnovno načelo v vseh uspešnih organizacijah (Šobota, Skodlar in Črv 1994, 13).

2.1 Definicija kakovosti in odličnosti

Kot ugotavlja Markič (2004, 49) je razumevanje pojma kakovosti zelo težavno, predvsem zaradi zmešnjave, kaj vse razumejo s to besedo. Po uveljavljeni definiciji (SIST ISO 9000:2000) je kakovost stopnja, na kateri skupek svojstvenih karakteristik izpolnjuje zahteve. Izraz »kakovost« se lahko uporablja s pridevniki, kot so npr. slaba, dobra ali odlična. Med drugim se pojem kakovosti opredeljuje kot bistveni dejavnik za uspešno poslovanje organizacije. V svetu prevladuje usmeritev, da naj ponudniki upoštevajo vse strožje zahteve kupcev glede kakovosti in skušajo v največji meri izpolniti njihova pričakovanja.

Šfiligojeva (2002, 64) navaja, da zahteve glede kakovosti postavlja tržišče oz. kupec. Kakovost torej pomeni optimalno izpolnjevanje zahtev tržišča. Pomembni kriteriji pri tem so: funkcionalnost, zanesljivost, ekološka ustreznost, življenjska doba proizvoda, čas dobave, cena, svetovanje, vzdrževanje in servisiranje ter poprodajne storitve.

Enotna definicija za kakovost, ki jo je izdelala Mednarodna organizacija za standardizacijo, se glasi (Šfiligoj 2002, 65):

»Kakovost je skupek vseh lastnosti in karakteristik izdelka, procesa ali storitve, ki se nanašajo na njihovo sposobnost, da zadovoljijo izražene in pričakovane zahteve.«

Od Aristotela dalje pomeni kakovost bistveno lastnost zadev, predmetov in pojavov, lastnost, ki označuje, kar predmeti v resnici so. Odličnost pa pomeni stopnjevanje kakovosti ali visoko kakovost, morda celo najvišjo stopnjo kakovosti. Odličnost (v gospodarstvu in v negospodarstvu) je morda šele vizija, lahko pa že program. V dolgoročnem pristopanju k odličnosti velja, da gre za ponavljanje odličnih dejanj, to torej ni enkratno izredno dejanje, temveč tisto, kar traja skozi daljše časovno obdobje. To je po Aristotelu proces, ki zahteva nenehno razmišljanje in delovanje, kako se ohraniti na visoki stopnji svojega delovanja in ga tudi izboljševati. Odličnost je torej

splet vrednot, vzgibov in početja, ki obrode vrhunske dosežke dovršenosti, je sprožilo in gibalo razvoja, kakovosti in plemenite rasti osebe, skupine, organizacije. Kot dejavnost je to poglobljeno, zavezujoče delo in vedenje vsakega posameznika in kot osebnosti v skupini, katere sad je izreden izid. Odličnost nastaja postopoma, v zbranosti in ubranosti duhovnih moči z drobcenimi premiki (Kralj 2003, 238).

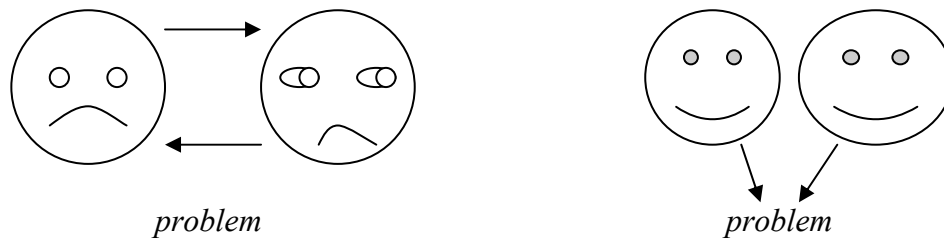
2.2 Pomen kakovosti

Crosby (1989, 1-13,108) uči, da je kakovost zastonj. Ni darilo, vendar je prosto na razpolago. Drage so nekakovostne stvari – vse dejavnosti, ki so posledica tega, da posel ali delo ni pravilno opravljeno že prvič. Najpomembnejše pri zagotavljanju kakovosti je znanje vodilnih sodelavcev in njihovo prepričanje, da je nenehno zagotavljanje kakovosti na nivoju celotne organizacije pogoj za uspeh na trgu, kajti kakovost je merljiva, dosegljiva in dobičkonosna ter jo lahko vgradijo, brž ko so dosegli razumevanje in podporo ter so pripravljeni trdo delati. Najprej si je potrebno vzeti čas za razumevanje zasnove, poučiti o njej druge in vztrajati pri svoji odločitvi, saj so ljudje malomarni takrat, kadar menijo, da so malomarni tudi njihovi nadrejeni in ravno zaradi tega, mora biti vodilnim jasno, da se ljudje zgledujejo po njih. Stroški kakovosti nastanejo, kadar je delo napačno opravljeno. Kažejo se kot izmet, popravila, dodatne storitve, garancije, inšpekcije, testi in podobne aktivnosti, ki so potrebne zaradi neuskklajenosti izvedbe z vnaprej določenimi zahtevami. Zato mora biti v vsaki organizaciji dogovorjen model za njeno merjenje. Pomanjkanje jasnega načina merjenja je od nekdanj prizadevalo kakovost in zato je potrebno napake odpraviti še preden do njih pride.

Privzem vodenja kakovosti naj bo strateška odločitev vršnega managementa organizacije. Do uspešnosti organizacije vodi veliko poti, ki pa so vedno bolj soodvisne in le njihovo celovito obvladovanje daje dokajšnje jamstvo za uspeh (Markič 2004, 49-50).

Metod, kako izboljšati kakovost, je veliko, za katero se v organizaciji odločijo je odvisno tudi od področja, ki ga želijo izboljšati. Ena glavnih nalog vodstva je, da pri sodelavcih spremeni zavest o kakovosti, pomembno za visoko kakovost pa je, da se sprotni problemi ne kopičijo, ampak se sprotno in korektivno razrešujejo. Prekiniti je potrebno s prakso iskanja krivcev in medsebojnega obtoževanja za nastale probleme in napake. S skupnimi močmi morajo iskati in odstranjevati njihove vzroke (Žnidaršič, Seražin in Polak 1990, 102).

Slika 2.1 Načelo razreševanja problemov



Vir: Žnidaršič, Seražin in Polak 1990, 102

Sedem stopenj za uspešno in trajno razrešitev problema (Žnidaršič, Seražin in Polak 1990, 104-107):

1. *spoznanje in potrditev problema*; ko problem spoznajo, ocenijo njegove razsežnosti, ga izolirajo in določijo mejne vrednosti; problem dokumentirajo zaradi morebitne ponovitve;
2. *zbiranje podatkov*; podatke zbirajo s pomočjo informacijskega sistema na kontrolnih mestih pri dobaviteljih in kupcih; podatki morajo biti objektivni, po možnosti podani v numerični obliki, izogibajo se najpavšalnim ocenam;
3. *analiza podatkov*; s primerjanjem podatkov, s pomočjo metod in s posamičnimi zahtevami iz dokumentacije pridejo do ugotovitev, ki jih združijo v skupine ugotovitev in na koncu v sklep;
4. *iskanje razrešitve*; na podlagi zbranih in analiziranih podatkov strokovnjak ali skupina z obravnavanega področja problem bolje spozna; z analizo pridejo strokovnjaki običajno do več razrešitev;
5. *izbira razrešitve*; v praksi se za en problem običajno najde več razrešitev; za optimalno odpravo problema je treba upoštevati različne kriterije, kot so: stroški, tehnologija, znanje itd.;
6. *uvajanje razrešitve in usposabljanje*; izbrano in potrjeno razrešitev uvedejo v proizvodni proces; razrešitev osvojijo tako, da jo dokumentirajo, hkrati pa je treba vse sodelavce za nove zahteve izobraziti in usposobiti;
7. *ugotavljanje učinkovitosti*; uvedeno razrešitev morajo sistematično nadzorovati in ugotavljati njeno učinkovitost; če so izidi negativni izberejo drugo razrešitev.

2.3 Zagotavljanje in spreminjanje kakovosti

Tradicionalni pristop h kakovosti ter dolgoletni način dela organizacij je temeljil na kontroli kakovosti. Pri tem se zanašajo na nadzor kakovosti, da bi odkrili slabe dele, preden bi jih naredili preveč. Takoj nato reagirajo in skušajo problem odpraviti. Delajo torej po pristopu; popravi, ko pride do napake. Kontrola kakovosti se osredinja predvsem na odzivanje na probleme. Zagotavljanje kakovosti temelji na spoznanju, da je večina vzrokov za nastanek slabe kakovosti v pripravljalnih fazah proizvodnje. Tako so stroški odpravljanja napak pred začetkom proizvodnje najnižji in naraščajo ter dosežejo svoj maksimum takrat, ko je izdelek oz. storitev z napako na tržišču oz. v uporabi. Zagotavljanje kakovosti temelji na sistematičnem odkrivanju vzrokov, zaradi katerih slaba kakovost sploh nastaja. Pri zagotavljanju kakovosti se usmerjajo predvsem v »preprečevanje« namesto v »odpravljanje« napak, kar je v skladu z znanim pregovorom »bolje preprečiti kot zdraviti« (Šobota, Skodlar in Črv 1994, 9).

Crosby (1989, 113-115) ugotavlja, da je za vsakogar, ki se ukvarja z izboljševanjem kakovosti najtežje spoznanje, da je za uresničitev pravega izboljševanja, preprosto, potreben čas. Programi za izboljšanje kakovosti tako doživljajo probleme in za neuspeh, managerji oz. vodilni krivijo dejavnike, kot so: pomanjkanje sredstev in sodelovanja, časovna neusklajenost itd. Izredno pomembno pri uspešnem uresničevanju ciljev, ki so si jih zadali, je na prvem mestu osebno prepričanje managerja, da bodo zastavljeni cilji dejansko tudi doseženi. Kot ugotavlja Crosby, se ljudje v osnovi počasi spreminjajo, ker zavračajo novosti. Zato je manager dolžan zahtevati stalno izboljševanje kakovosti in zagotavljati premišljeno in ustvarjalno poslovno vodenje. Spreminjanje mora biti zamišljeno in izpeljano v skladu s planom v daljšem časovnem obdobju. Zahteva spremembo »kulture« in managerjevo konstantno pozornost.

Crosby (1989, 117-123) v svoji knjigi ponuja program, ki zajema štirinajst faz, kako izboljšati kakovost, ki je lahko v pomoč vsem, ki si prizadevajo izboljšati svoje poslovanje.

Prva faza: Zaveza vodstva

Razpravljanje o pomembnosti izboljšanja kakovosti je izredno pomembno. Vodstvo se mora osebno zavezati in pritegniti vse udeležene k spoznanju, da je izboljšanje kakovosti praktičen način za povečanje dobička. Pripravi naj politiko kakovosti, v kateri naj navedejo, da se od vsakega posameznika pričakuje, da bo deloval v skladu z zahtevami in da si bo prizadeval za pozitivne spremembe.

Druga faza: Delovna skupina za izboljšanje kakovosti

Izoblikovati je potrebno skupino za izboljšanje kakovosti, ki bo izpeljevala točno določene akcije, ki so potrebne. V skupini naj bodo različni predstavniki iz različnih služb in področij, ki jih je potrebno seznaniti z vsebino in namenom programa. Izbere se tudi vodjo skupine.

Tretja faza: Merjenje kakovosti

Potrebno je določiti stanje kakovosti v vsej organizaciji. Merjenje kakovosti se mora izvesti za vsako dejavnost, saj ocena stanja pokaže, kje so možnosti za izboljšave in kje so potrebni popravni ukrepi. Ocena služi tudi za kasnejše dokazovanje dejanskega izboljšanja.

Četrta faza: Ovrednotenje stroškov kakovosti

Natančen izračun stroškov kakovosti pokaže kje so potrebni ukrepi in kje v organizaciji je mogoče s popravnimi ukrepi doseči dobiček. Višji kot so stroški, bolj nujni so popravni ukrepi.

Peta faza: Spoznavanje pomembnosti kakovosti

V tej fazi se zaposlenim posreduje ugotovitev, kako draga je nekakovost in kako pomembno je, da se izboljša. Potrebno je usposablјati vodstvene sodelavce, ki potem naprej posredujejo informacije in usmerjajo ostale sodelavce. Izrednega pomena je tudi vključenost sodelavcev iz strokovnih služb in ne samo iz proizvodjalnih služb. Vsestransko komuniciranje pomaga razčiščevati obstoječi odnos do kakovosti in postavlja osnovo za nov odnos in s tem prostor za popravne ukrepe.

Šesta faza: Popravni ukrepi

Potem, ko so sodelavci spoznali pomen kakovosti, se poveča možnost za odpravljanje napak, ki jih sami opazijo ali pa nanje opozorijo. Nerazrešeni problemi se prenesejo na višjo raven, ki se redno razrešujejo na sestankih. Začenja se ustvarjati navada, da se problemi odkrivajo in razrešujejo, vendar je izredno pomembno, da se problemi oz. nepravilnosti, ki nastajajo, redno in sprotno odpravljajo.

Sedma faza: Ustanovitev ad hoc odbora za program »nič napak«

Izberejo se trije ali štiri člani delovne skupine, ki zaposlenim posredujejo pravi pomen besede »nič napak« in idejo, da bi vsakdo moral opraviti delo pravilno že prvič. Mine lahko daljši čas, da dozori dan »nič napak«, vendar je pomembno vztrajati in podpirati program.

Osma faza: Usposabljanje vodilnih sodelavcev

Pred uvedbo faz je potrebno seznaniti vse ravni posloводства o programu, razumeti morajo posamezne faze tako dobro, da jih bodo lahko razložili svojim ljudem. S tem, da so jih sposobni razložiti, dokazujejo, da so jih razumeli.

Deveta faza: Dan »nič napak« (NN)

Izbira določenega dneva za dan »nič napak« poudarja pomen proizvodjanja brez napak in ostane zaposlenim v spominu. NN kot standard za delovanje bi morali uvesti v enem dnevu, tako bi ga zaposleni razumeli na enak način. Vodje razložijo program zaposlenim in s kakšno gesto dajo vedeti, da je to dan za začetek »novih odnosov«.

Deseta faza: Določanje ciljev

Vodje na sestankih zaprosijo sodelavce, naj si postavijo cilje, za katere so se pripravljene truditi. Cilji naj bodo uresničljivi, konkretni in merljivi. Ta faza pomaga zaposlenim, da se naučijo razmišljati o ciljih in kako te cilje tudi doseči.

Enajsta faza: Odpravljanje vzrokov za napake

Od posameznih sodelavcev naj pridobijo na listu papirja opisane probleme, zaradi katerih menijo, da ne morejo opraviti svojega dela brez napak. Ne gre za podajanje koristnih predlogov, ampak za opis problema, ki ga potem razrešujejo vodstveni sodelavci. Pomembno je, da se prejem vseh problemov hitro potrdi, saj na ta način sodelavci spoznajo, da se vodstvo zanima za probleme in nanje odgovarja. Ko sodelavci spoznajo, da lahko zaupajo tej komunikaciji, lahko program teče v nedogled.

Dvanajsta faza: Priznanja

Zaposleni cenijo iskreno priznanje za dobro opravljeno delo. Nagrade ne bi smele biti denarne, pomembno jo priznanje.

Trinajsta faza: Sveti kakovosti

Strokovnjaki za kakovost in vodje delovnih skupin se morajo redno sestajati in se medsebojno dogovarjati za potrebne ukrepe. To je najboljši vir informacij o stanju in vir idej za nove ukrepe.

Štirinajsta faza: Ponovi še enkrat

Povprečno traja program od enega leta do osemnajst mesecev. V tem času bodo kadrovske reorganizacije in spremenjene razmere precej oslabile učinke izobraževanja. Zato je potrebno postaviti novo skupino predstavnikov in začeti znova. Bistveno je, da se program nikoli ne konča. S ponavljanjem se program stalno izvaja in tako postane sestavni del vsakdanjega poslovanja. Če kakovost ni vgrajena v organizacijo, se sama ne bo nikoli pojavila.

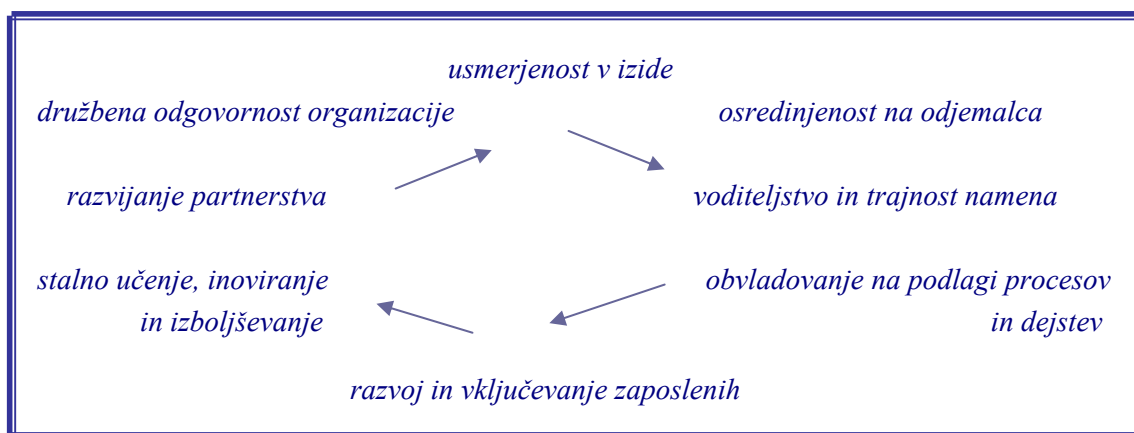
Ugotovili smo, da je nenehno obvladovanje kakovosti na vseh področjih, od službe varovanja do službe kakovosti, v podjetju ali drugi organizaciji bistvena za preživetje. Čim bolj se tega zavedajo vodilni, tem bolj je lahko neko podjetje ali druga organizacija uspešna. Do sedaj smo poskušali podati temelje, ki so pomembni, da lahko vsi vključeni v organizaciji sploh gradijo naprej. Zato bomo v drugem delu diplomske naloge predstavili metodo 20 ključev in njene bistvene značilnosti, saj je ta metoda ena izmed mnogih, ki jih lahko v organizaciji vključijo v njihovo poslovanje. Preden pa preidemo na uporabni del diplomske naloge, si na kratko pogledimo še nekaj drugih metod za obvladovanje kakovosti in pomen ustrezne motivacije zaposlenih pri zagotavljanju kakovosti.

2.4 Temeljna načela odličnosti

Resnično uspešni so v tistih organizacijah, ki si prizadevajo zadovoljiti njihove udeležene strani¹ s tem, kar dosežejo, kako to dosežejo in kar še nameravajo doseči. To je dovolj težko tudi v najboljših časih, še težje pa je odličnost trajno vzdrževati v današnjem svetu vse večje globalne konkurence, spreminjajočih se procesov in stalnih gibanj v gospodarskem, družbenem in potrošniškem okolju. Zavedajoč se tega je Evropski sklad za management kakovosti (EFQM) izdelal model odličnosti kot osnovni okvir za ocenjevanje in izboljševanje organizacij, da bi tako trajnostno odličnost lahko tudi dosegale.

Odličnost ni teorija; gre za otipljive dosežke tega, kar v organizaciji počnejo in kako to počnejo. Dokazi, potrebni za zbujanje zaupanja v organizacijo, niso omejeni zgolj na finančne izide, ki so le izkaz preteklega delovanja. Med vodilne kazalnike sodijo odličnost, izmerjena na podlagi zadovoljstva in zvestobe odjemalcev, motivacija in sposobnosti zaposlenih ter zadovoljstvo širše skupnosti.

Slika 2.2 Temeljna načela odličnosti



Vir: EFQM - Temeljna načela odličnosti 2004, 4

Usmerjenost v izide; odlične organizacije so gibčne, prilagodljive ter se pogosto redno in hitro odzivajo na spremembe potreb in pričakovanj udeleženih strani. Merijo in predvidevajo potrebe in pričakovanja udeleženih strani ter spremljajo njihove izkušnje in dojemanje, spremljajo in pregledujejo pa tudi delovanje v drugih organizacijah. Informacije zbirajo tako od trenutnih kot tudi od prihodnjih stanj in jih uporabljajo za vzpostavljanje, izvajanje in pregledovanje svojih kratko-, srednje- in dolgoročnih ciljev, politike, strategij, meril in načrtov.

¹ Udeležene strani so tisti posamezniki ali skupine, ki vplivajo na organizacijo ali nanjo učinkujejo in jih sestavljajo odjemalci, zaposleni, partnerji, dobavitelji, v kateri organizacija deluje, ter tisti, ki imajo v organizaciji finančni ali drug interes (EFQM - Temeljna načela odličnosti 2004, 3).

Osredinjenost na odjemalca; odlične organizacije podrobno poznajo in razumejo svoje odjemalce, zavedajo se, da so končni razsodniki o kakovosti izdelkov ali storitev. Zavedajo se, da je zvestobo odjemalcev ter ohranjanje in povečanje tržnega deleža mogoče v največji meri doseči z jasno osredinjenostjo na potrebe trenutnih in morebitnih odjemalcev ter ukrepajo takoj, kadar gre kaj narobe ali pa to vnaprej predvidijo. Kjer je primerno, svoje odjemalce razvrščajo tako, da pri njih dosežejo boljšo odzivnost. Spremljajo in nadzirajo aktivnosti konkurence, predvidevajo prihodnje potrebe in pričakovanja odjemalcev ter za njihovo izpolnjevanje – če je mogoče, pa tudi preseganje – ukrepajo že sedaj. Z vsemi svojimi odjemalci gradijo in vzdržujejo odlične odnose.

Voditeljstvo in trajnost namena; odlične organizacije imajo vodje, ki za svoje organizacije načrtujejo jasne usmeritve in jih tudi sporočajo. S tem pritegnejo in motivirajo tudi ostale vodje, da spodbudno delujejo na svoje ljudi. Vzpostavljajo take vrednote, etiko oz. kulturo, ki je za udeležene strani privlačna in jim omogoča edinstveno identiteto organizacije. Vodje na vseh ravneh nenehno spodbujajo in navdihujejo druge k odličnosti, pri tem pa sami dajejo zgled in uspešno delujejo. Vodijo z zgledom, cenijo udeležene strani in si skupaj z njimi prizadevajo izboljševati aktivnosti, v nemirnih časih pa izkazujejo trajnost namena in trdnost, ki v udeleženi straneh zbujata zaupanje in zavzetost.

Obvladovanje na podlagi procesov in dejstev; v odličnih organizacijah imajo uspešen poslovno-organizacijski sistem obvladovanja, ki temelji na potrebah in pričakovanjih vseh udeleženi strani. Obvladovanje organizacije je visoko strokovno, tako da dosega in presega vse zunanje zahteve organizacije. Prepoznavajo in izvajajo ustrezne preventivne ukrepe, odločitve temeljijo na dejanskih zanesljivih informacijah, ki se nanašajo na trenutno in načrtovano delovanje, procese in zmogljivosti tehničnih sistemov, na potrebe, pričakovanja in izkušnje udeleženi strani ter na delovanje drugih organizacij. Tveganja odkrivajo na podlagi dobro zasnovanih meril delovanja in jih uspešno obvladujejo.

Razvoj in vključevanje zaposlenih; odlične organizacije prepoznavajo in razumejo, katere zmožnosti potrebujejo tako sedaj kot v prihodnosti, da bi uresničile svojo politiko, strategijo, cilje in načrte. Zaposlujejo in razvijajo take ljudi, ki te zmožnosti imajo ter jih vseskozi dejavno in pozitivno podpirajo. Pospešujejo in podpirajo osebni razvoj, ki ljudem omogoča uresničevati in sproščati vse, kar zmorejo, pripravijo jih za izpolnjevanje in prilagajanje spremembam, ki se od njih zahtevajo, tako v delovnem okolju kot v osebnih sposobnostih. Skrbijo za zaposlene, jih nagradujejo in jim izkazujejo priznanja tako, da gradijo njihovo zavzetost in spodbujajo njihovo pripadnost organizaciji.

Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje; odlične organizacije se stalno učijo iz lastnih aktivnosti in dosežkov ter tudi iz aktivnosti in dosežkov drugih. Primerjajo se z drugimi, tako znotraj kot zunaj organizacije. Znanje zaposlenih zajemajo in ga širijo, odprti so za zamisli vseh udeleženih strani, ki jih sprejemamo in uporabljajo. Zaposlene spodbujajo k daljnosežnem ravnanju. Njihovi zaposleni nenehno kritično preverjajo obstoječe stanje in iščejo priložnosti za stalno inoviranje in izboljševanje, ki dodaja vrednost.

Razvijanje partnerstva; odlične organizacije se zavedajo, da je uspeh odvisen od partnerstev, ki jih razvijajo. Iščejo tudi partnerstva z drugimi organizacijami, da jim omogočajo, da z optimizacijo skupnih koristi dosegajo večje vrednosti. Partnerstva sklepajo z odjemalci, družbo, dobavitelji in celo s konkurenti in temeljijo na jasno opredeljenih skupnih koristih. Med sabo gradijo trajen odnos, ki temelji na medsebojnem zaupanju, spoštovanju in odprtosti.

Družbena odgovornost organizacije; odlične organizacije s svojo preglednostjo zavzamejo visok etičen pristop do udeleženih strani in kot odgovorne organizacije odgovarjajo za svoje delovanje. Upoštevajo in dejavno pospešujejo družbeno odgovornost in ekološko trajnost. Družbena odgovornost organizacije se izraža v njenih vrednotah in je vanjo vgrajena. Zavedajo se vpliva organizacije na sedanjo in prihodnjo skupnost ter skrbijo za čim manjši neugoden vpliv (EFQM 2003, 3-9).

2.5 Ostale metode zagotavljanja kakovosti

Metod in pristopov, ki se jih podjetje ali druga organizacija lahko poslužuje pri svojem poslovanju za zagotavljanje kakovosti je veliko. Omenili jih bomo le nekaj za lažje razumevanje kakovosti, ki smo jih povzeli po Dubrovskem (2000, 124-142).

Reinženiring

Reinženiring pomeni temeljno spremembo v razmišljanju in radikalno preoblikovanje poslovnih procesov za doseg dramatičnih izboljšav po odločilnih, sodobnih merilih uspešnosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost. Projekt reinženiringa zahteva v razmišljanju v določeni meri vrnitev na izhodiščne temelje poslovanja in na teh postavitev novih temeljitih sprememb.

Prestrukturiranje

Če določena struktura organizacije ali posamezna sestavina ne ustreza razmeram, potem je treba obstoječo strukturo spremeniti in postaviti novo. Proces, ki pomeni prehod iz obstoječe strukture na novo, imenujemo prestrukturiranje.

Kaizen – nenehne postopne izboljšave

Kaizen je japonski naziv za postopne, nenehne izboljšave procesov. Gre za poslovno filozofijo, nagnjeno k stalnim izboljšavam na vseh področjih, temelji na

zamisli, da lahko vsakdo prispeva k boljšemu izidu na njegovem področju in posledično za celotno organizacijo.

TPM – celovito produktivno vzdrževanje

Zasnova TPM je dejansko management vzdrževanja, ki postavlja v ospredje zanesljivost in ekonomsko učinkovitost opreme in procesov. Cilj je maksimirati splošno učinkovitost opreme z minimiziranjem reakcijskih časov, maksimiranjem hitrosti ter minimiziranjem izmeta in popravil.

JIT – ravno pravočasno

Koncept JIT pomeni proizvodnjanje pravih količin izdelkov ali storitev v času, ki se zahteva, s čimer znižajo zaloge. Torej ustrezna kakovost, količina ter točen dobavni čas proizvodov, pri čemer so znotraj procesov odstranjene vse bistvene izgube.

DPM – decentraliziran proizvodni management

Gre za enega najnovjših trendov na področju vodenja proizvodnje, ko ima vsaka proizvodna enota (npr. tovarna, segment, skupina, obrat itd.) svoj sistem proizvodnega managementa, zato lahko načrtuje, izvaja in nadzira svoj proizvodni sistem avtonomno in učinkovito. Vsak sistem je prilagojen zahtevam proizvodne enote.

QFD – razpršitev funkcije kakovosti

Cilj metode QFD je ustvariti medfunkcijske povezave in sodelovanje, da bi se na ta način, kar najbolj upoštevale potrebe potrošnikov pri izdelavi izdelkov in oblikovanju procesov. Cilji, ki jih sprejme najvišje poslovodstvo, se razvijejo in »razpršijo« na operativne nivoje.

Učeča se organizacija

Pojem »učeče se organizacije« je relativno nov, nastal je proti koncu osemdesetih let. Označuje podjetje oz. organizacijo, katerega kultura temelji na neprestanem pridobivanju novega znanja, ki je podlaga tudi spreminjanju vedenja članov organizacije. Bistveno je, da učenje vključuje ne samo spoznavno fazo, ampak tudi vedenjsko, torej spremembo vedenja članov organizacije oz. podjetja.

2.6 Motivacija

Med pogoji, ki morajo biti izpolnjeni za učinkovito delovanje posameznika, je tudi ustrezna motivacija. Motivacija je notranji proces, ki sili ljudi, da delajo stvari, ki zadovoljujejo njihove potrebe. Ključ v razumevanju motivacije je v spoznanju, da imajo ljudje potrebe, ki usmerjajo njihovo dejavnost k določenim ciljem in situacijam. Motivacija torej pomeni, da cilje ljudi privlači, ne da jih vanje silijo. Če pa so te potrebe povezane s kakovostjo, govorijo o motivaciji za kakovost (Žnidaršič, Seražin in Polak 1990, 91).

Lipičnik (1998, 26) ugotavlja, da v prihodnosti med konkurenti ne bo več tehničnih skrivnosti. Četudi bi prišlo do tehnične prednosti enega pred drugim, se bo to zgodilo le

za kratek čas. Zato nekateri v tehničnih prednostih ne vidijo posebnega konkurenčnega prostora, ampak ga vidijo v neizrabljenih in celo neznanih človeških zmogljivostih. Lipičnik poudarja, da bodo odločujočo vlogo pri obvladovanju prihodnjih problemov, imeli prav ljudje in njihove mentalne zmogljivosti.

Ko si ljudje postavljajo vprašanje, zakaj delajo, se sprašujejo po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, da se napreza, porablja svoje sile in vlaga fizičen in psihičen napor. Mnogim se zdi vprašanje povsem preprosto: človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oz. da bi si pridobil denar. Najverjetneje nekateri ljudje delajo tudi zato, da bi se uveljavili. Resnično se pri delu navadno uveljavljajo tisti, ki se nenehno izpopolnjujejo, izobražujejo in trudijo na svojem delovnem mestu. Tisti, ki si prizadevajo, da bi organizaciji s svojim delom pripomogli k dobrem poslovnim izidom, dobivajo tudi posebna priznanja. Vendar je takšnih, ki se uveljavijo in zato dobivajo tudi posebna priznanja okolice, mnogo manj kakor tistih, ki se neprestano trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo in ne dobivajo posebnih priznanj. Kaj vse te ljudi, pridne delavce, vendarle spodbuja k delu? Mogoče zaslužek? Mnogi od njih bi na drugih mestih več zaslužili in se lažje uveljavili, vendar ostajajo tam, kjer so. Tako lahko naštevajo številna nihala ali motive človeškega dela, vendar seznama nikoli ne bi končali. Vedno bo ostalo še veliko nepoznanih osebnih gibal, ki bi jih lahko spoznali samo, če bi vsakega človeka dobro poznali. Zato se je vredno omejiti na preučevanje in razlago vsaj osnovnih in splošnih, za večino ljudi skupnih dejavnikov delovne motivacije (Lipičnik 1998, 154).

Motive razvrščajo na več načinov in uporabljajo svojevrstna sodila, s katerimi opredeljujejo pomen posameznih motivov kot npr.:

- *Glede na vlogo*, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, razlikujejo primarne in sekundarne motive. Primarni so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. V tem primeru govorijo tudi o potrebah, ki so lahko biološke ali socialne. Sekundarni pa so tisti motivi ali silnice, ki v človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni.
- *Glede na nastanek* ločijo motive na podedovane in na pridobljene. Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki si jih je pridobil v življenju.
- *Glede na razširjenost* med ljudmi ločijo takšne motive, ki jih srečujejo pri vseh ljudeh in jih imenujejo univerzalne, takšne, ki jih srečujejo samo na določenih območjih in jim rečejo regionalni, ter takšne, ki jih srečajo pri posameznikih in jim pravijo individualni (Lipičnik 1998, 155-157).

2.6.1 Gonilne sile

Kot navaja Keenan (1995, 15-17) v življenju obstajajo tri temeljna področja, na katerih se želijo ljudje uresničiti. Predstavljajo si jih lahko kot tri stopnje, ki skupaj oblikujejo lestvico potreb.

Prva stopnja: osnovne potrebe

Osnovne potrebe – po hrani, vodi in toploti – morajo zadovoljiti, če želijo preživeti. Teh potreb ne morejo prezreti ali jih odmisлити. V večini družb ljudje zadovoljujejo osnovne potrebe s pomočjo denarja kot menjalnega sredstva, saj zagotavlja vse potrebno za potešitev osnovnih potreb. Denar sam po sebi ne more nikoli pomeniti celotne motivacije. Plača ali zaslužek namreč nastopata kot gonilni sili le v tolikšni meri, kolikor prinašata odgovor na vprašanje: »Zakaj delajo?«. Mnogi mislijo, da čim višje bodo plačali zaposlene, tem bolj bodo ti motivirani. Vendar pa lahko denar motivira ljudi samo toliko, da zjutraj vstanejo in odidejo na delo. Če se plača giblje okoli sprejemljive višine za neko delo ima denar sam po sebi najbrž zelo malo vpliva na pripravljenost ljudi, da bi vložili več truda. Z višjo plačo za določeno delo ne dosežejo nujno, da bi ljudje hoteli bolje delati. Zvišanje plače se hitro razprši med življenjske stroške in ljudje se čudijo, kako so prej sploh lahko shajali. Takoj ko zadovoljijo osnovne potrebe z zaslužkom, ki omogoča, da poskrbijo za najnujnejše, se začnejo v njih pojavljati potrebe višje stopnje.

Druga stopnja: družbeni položaj

Zaposleni morajo čutiti pripadnost. Delajo namreč tudi za to, da bi dosegli določen položaj v družbi. Ker so družbene potrebe v različnih kulturah različne, si jih prizadevajo izpolniti v skladu z običaji in navadami družbe. Izkazovanje družbenega položaja postane pomembno in deluje močno spodbudno takoj, ko so fiziološke potrebe zadovoljene.

Tretja stopnja: osebne ambicije

Tretja in najmočnejša gonilna sila so osebne ambicije. Ljudje se želijo razvijati in bolje delati v svojem izbranem poklicu. Tu gre torej za postavljanje posameznih ciljev, ki lahko pospešijo osebni razvoj ter za prizadevanje, da bi to dosegli. Pogosto ne morejo ugotoviti smisla, zakaj skuša kdo doseči neki cilj ali zakaj se je odločil, da bo izpolnil neki namen. Te posameznikove ambicije so navadno povezane z nečim, kar buri domišljijo ali pri čemer je mogoče pokazati svojo nadarjenost. Želja po izpolnitvi osebnih želja deluje močno spodbujevalno ter kot trajen in nepretrgan proces. Ta se nikoli ne konča, kajti takoj ko se jim neka želja izpolni, se že pojavi druga. Potreba po uresničevanju ambicij je veliko bolj nepremagljiva sila, kot so si navadno pripravljeni priznati.

2.6.2 Kaj pridobimo z motiviranjem?

Motivirati ljudi pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. To jim uspe tako, da razumejo potrebe posameznikov in obenem ustvarjajo priložnosti, ko si sami želijo dobro delati.

Če delajo z motiviranimi ljudmi, pridobijo naslednje:

- delo bo opravljeno kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih;
- ljudje bodo radi opravljali svoje delo in počutili se bodo koristne;
- ljudje bodo trdo delali, ker bodo sami hoteli opraviti svoje delo;
- izvedbo bodo spremljali za to zadolženi posamezniki in ne bo je treba toliko nadzorovati;
- zavest bo visoka, kar bo v okolici ustvarilo odlično delovno vzdušje.

Takoj ko postanejo ljudje motivirani, morajo managerji oz. vodilni stalno skrbeti za ohranjanje njihove vneme, kar pa je vredno truda. Preprosta in neomajna resnica pravi, da so ravno visoko motivirani ljudje tisti, ki dobro delajo in dosegajo zavidljive izide (Keenan 1995, 62).

2.6.3 Znamenja nizke moralne zavesti

Nemotiviranosti ljudi ni mogoče tako zlahka prepoznati, kot se sprva zdi, ugotavlja Keenan (1995, 6-7). Zaposleni namreč ne povedo, kako se počutijo, pa tudi silno redko priznajo, da niso zadovoljni. Pogosto pa lahko vodilni opazijo znamenja nezadovoljstva v splošnem vedenju, zato bi morali biti pozorni na nekatera znamenja, ki jih nemotivirani sodelavci kažejo. Tam, kjer so zaposleni motivirani, lahko začutijo ozračje, polno energije in zanimanja za delo.

Znaki nemotiviranosti so:

- ljudje ne sodelujejo, kadar je treba vložiti dodaten trud;
- oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo;
- prihajajo pozno na delo in odhajajo zgodaj ali pa si vzamejo prost dan, ne da bi to zadovoljivo pojasnili;
- podaljšajo si odmor za malico, tako da bi bili čim več časa z dela;
- zamujajo roke, saj dela ne opravijo pravočasno;
- ne dosegajo zastavljenih norm;
- nenehno se pritožujejo zaradi nepomembnih stvari;
- obtožujejo druge, kadar se kaj zaplete;
- nočejo ravnati po navodilih.

Potrebno se je zavedati, da ljudje oz. zaposleni ne bodo motivirani, če jih vodstvo ne zna motivirati ali jih ne motivira na ustrezen način. Naloga managerjev oz. vodstva je, da se zavedajo pomembnosti motiviranja ljudi na delovnem mestu in da delujejo na ustrezen način. Kasneje bomo z nefinančimi dejavniki motiviranja opredelili kako, saj

smo že na začetku ugotovili, da plača oz. zaslužek ni zadosten dejavnik pri motiviranju ljudi. Najprej pa si pogledjmo, kaj je še dobro vedeti o motivaciji.

Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo:

- *Razlike med posamezniki;* vsak človek je edinstven. Individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, človek prinese s seboj na delo. Ker se te lastnosti razlikujejo od posameznika do posameznika, se sprašujejo, kaj ljudi motivira. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje izziv.
- *Lastnosti dela;* to so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri sodelavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi sodelavec o svoji uspešnosti.
- *Organizacijska praksa;* sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa in model nagrajevanja v organizaciji. Splošna politika definira nekatere ugodnosti kot so npr. nadure, zavarovanje, plačilo počitnic ipd. Z nagradami pa definirajo npr. provizijo, bonitete, kar lahko privlači nove sodelavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti (Lipičnik 1998, 162).

Če želijo ljudi motivirati, morajo izoblikovati motivacijski model. Motivacijski model je tista zavestna konstrukcija, ki je sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želijo.

Pomembno je, da *motivacijski model* vsebuje naslednje tri sestavine:

- *Pričakovanje;* raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je izid motivacije pričakovanje. Zato so zadovoljni, če se pričakovanje uresniči. Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma tem večje, čim pomembnejši je izpolnjeni motiv za tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajnosti iste lestvice. Težnja sili ljudi, da se po možnosti približajo zadovoljstvu in se izognejo nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Tako ljudem nikoli ne bi smeli buditi napačnih pričakovanj ali jim obljubljeni, česar ne bodo mogli izpolniti.
- *Enakost;* osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi je enakost. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tolikšno »vrednost«, kolikšno so ji dali. Če se ravnotežje med dajanjem in dobivanjem poruši, so zaposleni pripravljene znova vzpostaviti ravnotežje. Občutek enakosti se pojavlja, kadar zaposleni dobijo toliko, kot jim po njihovem občutku pripada. V tem primeru lahko pričakujejo, da si bodo zaposleni prizadevali, da bi spremenili svoje vedenje tako, da bodo svojo željo uresničili.

- *Pravičnost*; pravičnost ali nepravičnost sta izraza, s katerimi zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki. Če zaposleni za enake vložke dobijo enako, bodo to občutili kot pravično in bodo imeli občutek, da jih v organizaciji obravnavajo vse enako (Lipičnik 1998, 171-174).

2.6.4 Mehki dejavniki motiviranja

V tem delu se bomo osredinili na nefinančne dejavnike motiviranja zaposlenih, saj plača ni edini motivator, pojavljajo se nekateri drugi dejavniki, ki včasih prevladajo pri posameznikih, da se odločijo za zamenjavo službe. S tem lahko v organizaciji izgubijo odlične kadre in zato bi morali v vsakem podjetju ali drugi organizaciji nameniti tem dejavnikom posebno pozornost. Poglejmo si jih nekaj.

Določitev ciljev in informiranje zaposlenih; če sodelavec ne pozna ciljev organizacije, svoje vloge v njem, nima možnosti, da je pri delu odgovoren za svoje delo, potem je verjetno v funkciji stroja, ki le opravlja neko koristno delo. Bolj ko je delavčevo delo členjeno, bolj je sodelavec odtujen. Poznati mora celoto dela, četudi izdeluje le manjši del. Ob tem mora biti pomemben, se pravi, da se zaveda pomembnosti svojega dela v celotnem delovnem procesu. Sodelavec mora poznati cilje organizacije in drugo. Ti cilji morajo biti tudi njegovi cilji. Pomembno je redno informiranje zaposlenih o sprotnih dogodkih. Brez teh predpostavk postane delo povsem odtujeno, kjer se težko dosejajo izidi, sodelavci ne pristanejo na dvigovanje norm, kakovost izdelkov ali storitev pa je pod pričakovanji. Ko se v nekem poslovnem okolju pojavi odtujenost, potem se pojavljajo vsi drugi spremljajoči znaki nizke motiviranosti, takšno stanje pa lahko pripelje tudi do propada organizacije (Kožar 1995, 70).

Prijetno delovno okolje; ljudje navadno bolje delajo v prijetnem delovnem okolju. Delovno okolje samo sicer ne ustvarja motiviranih ljudi, lahko pa omogoči, da se v njem ne razvije nepotrebno slabo razpoloženje. Ni potrebno veliko sprememb, dovolj je že pravilna izbira barv, namestitve avtomatov za brezalkoholno pijačo in kavo, izboljšanje razsvetljave, čistoča itd. (Keenan 1995, 47-49).

Moč pohvale; sodelavci so radi pohvaljeni, kadar kaj dobro naredijo. Če so se še posebej potrudili, se jim zdi vredno napora, kadar dobijo za dobro opravljeno delo pohvalo (Keenan 1995, 38). Žal pa nadrejeni velikokrat pozabljajo na moč pohvale in večinoma izrekajo kritiko, ki včasih meji že na grožnjo, kot pa na utemeljeno ter pravilno podano kritiko.

Kritika kot motivacija; Denny (1997, 153-160) v svoji knjigi ugotavlja, da je manager oz. vodja velikokrat prisiljen kritizirati koga od podrejenih zaradi dejanj, ki so moteča ali ker sodelavec ravna neodgovorno oz. namerno krši pravilo ali ustaljen

sprejemljiv delovni postopek. Obenem avtor navaja, da mora biti kritika, ki jo vodja poda, konstruktivna in ne destruktivna, kot se velikokrat zgodi. Za to se mora vodja ali nadrejeni pripraviti na sestanek in upoštevati pravila, če želi s kritiko uspešno motivirati. Ta pravila so:

- *izbira primerne časa za pogovor*; sodelavec se lahko zelo vznemiri, če ga vodja kritizira, čeprav morda le za manjšo napako, zato ni primeren čas za kritiko, ko se loteva pomembne naloge;
- *zasebnost pogovora*; zelo pomembno je, da je pogovor zaseben, saj le tako lahko vodja doseže to kar želi, saj v nasprotnem primeru, če kritizira v javnosti, namen ne bo dosežen, kajti to lahko vzpodbudi sodelavca, da začne prepir zaradi sodelavcev, ki poslušajo;
- *pripraviti sodelavca na kritiko*, da bo sprejemljiv zanjo, tako, da vodja najprej pohvali njegovo delo in omeni njegove uspehe in dosežke, kajti tako ima kritika večji pozitiven učinek;
- *očesni kontakt*; manager oz. vodja, ki ni sposoben gledati sogovornika v oči, izgubi verodostojnost in učinek sporočila oslabi;
- *govoriti resnico*; potrebno je govoriti resnico in sodelavcu podati jasno sporočilo, brez namigovanj, upajoč, da sogovornik dojame bistvo, ne da bi pravzaprav vodja povedal, kaj to bistvo je;
- *kritizirati njegovo ravnanje, ne pa osebnosti*; vodja mora paziti, da ne kritizira človeka samega, zlasti tistih njegovih značilnosti, ki sodijo na t.i. področje vrednot in prepričanj;
- *ponovno poudariti dobre strani sogovornika*; potem ko se s podrejenim vodja pogovori o različnih vprašanjih, ki se nanašajo na kritiko, mora dvigniti sogovornikovo samozavest, najlažje to naredi s potrditvijo njegovih prednosti;
- *določitev datuma*; dober vodja bo določil datum ponovnega razgovora, kjer bosta skupaj s sodelavcem ocenila novo stanje, to pa je zelo pomembno, saj vodja pokaže zavzetost, da stvar izpelje do konca in je dosleden v svoji kritiki, hkrati pa pomeni določitev cilja, za katerega si naj podrejeni prizadeva.

Zanesljivost zaposlitve in možnost napredovanja; stalnost zaposlitve za marsikoga predstavlja že zadosten razlog, da se na delovnem mestu trudi in izboljšuje delo, ki ga opravlja. Kožar (1995, 97) navaja, da je eden izmed motivacijskih dejavnikov tudi možnost osebnega in strokovnega napredovanja. Delavci želijo, da so za svoje delo odgovorni, vendar tudi, da so opaženi in pohvaljeni za izide njihovega dela. Ljudje želijo, da začutijo svoj prispevek k napredku organizacije, želijo tudi napredovati (strokovno ali hierarhično). Napredovanje je najprej strokovno izpolnjevanje, ki vključuje vse zaposlene ne glede na položaj in predhodno izobrazbo. S pomočjo

izobraževanja vpeljujejo nova znanja v proizvodnjanje, dosegajo spremembo stališč ter dajejo ljudem občutek pomembnosti.

Organizacijska kultura; v teoriji in praksi pogosto ugotavljajo, da je predpogoj za izvajanje politike kakovosti v neki organizaciji ustrezna kultura. Kulturo organizacije navadno opredelijo kot (v Možina et. 1998, 12) *vzorec temeljnih domnev in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in se po njih ravnaajo*.

Organizacijska kultura v glavnem sestoji iz:

- sistema vrednot, prepričanj, stališč, ki so značilna za določeno skupino ali organizacijo,
- enotne sheme, ki služi članom organizacije za dojetanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in družbenem okolju,
- celote posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikujejo od drugih skupin ali organizacij.

Kulturo organizacije v veliki meri opredeljujejo njeni lastniki ali člani nadzornih svetov, v precejšnji meri je odvisna tudi od managementa organizacije, ki oblikuje in vsiljuje svoje predpostavke o tem, kaj je dobro ali primerno (SZK 2002, 14).

V zadnjih nekaj letih se je pomen organizacijske kulture pokazal kot izredno pomemben dejavnik, ki se ga zavedajo v vedno več organizacijah, saj se kultura izraža v tem, kaj počnejo in kako, kakšen je njihov odnos do drugih in družbenega okolja, gre torej za dejavnike, ki so sicer prikriti, vendar so še kako pomembni pri oblikovanju poslovanja in pri doseganju poslovne odličnosti.

Po Tavčarju (2000, 3) opredelimo naslednje pojme:

Kultura organizacije je nabor mnenj, pričakovanj in vrednot, ki jih spoznajo in si jih delijo člani organizacije in se prenašajo iz roda v rod. Obsega vrednote, vzore in navade, ki prevladujejo v organizaciji ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci.

Etika managementa obravnava odločitve managerjev v skladu z njihovimi vrednotami in s prevladujočimi vrednotami v družbenem okolju. Delovanje v skladu z etičnimi odločitvami je moralno; takšno delovanje zavzeto uveljavlja vrednote. Manager, ki vrednote spoštuje in jih zavzeto uveljavlja, je moralen, če jih ne uveljavlja, je slabič; manager, ki vrednot ne spoštuje in se ne briga zanje, je amoralen; če deluje proti vrednotam, je nemoralen.

Olika; olikano je obnašanje v skladu s kulturo organizacije oz. družbenega okolja. Olikan je človek, ki se drži navad in načina življenja naroda, razreda in družbenega okolja. Olikano obnašanje je način komuniciranja, ki ga sprejemajo udeleženci organizacije.

Vrednote; so duhovne in materialne dobrine, ki imajo veliko vrednost za posameznika, skupino, organizacijo ali družbo. Pravica do lastnih vrednot je temeljna človeška svoboščina.

Kot smo že ugotovili je kultura v organizacijah še kako pomembna, saj prepričanja in vrednote posameznika, ki jih prinaša s seboj na delo, lahko zelo vplivajo na vzdušje v organizaciji oz. na norme in pravila obnašanja, ki se kažejo kot vedenje in obnašanje na delovnem mestu. Zato morajo managerji nameniti temu pojavu čas in voljo, da spremenijo organizacijsko kulturo oz. vedenje udeležencev, če je to potrebno.

Tavčar (1999, 31) navaja naslednja neskladja med kulturo in cilji organizacije ter strategijami za doseganje ciljev, kar lahko zmanjša uspešnost organizacije:

- preživele smernice, nezaželene pobude, vodstvo je nedosledno pri nagrajevanju in kaznovanju in je brezbrizno do sodelavcev;
- splošno nezaupanje, obtoževanje, medsebojno blokiranje;
- zagledanost v notranje zadeve, brezbriznost do družbenega okolja;
- neuskklajene kulture podsistemov slabijo enotnost prizadevanja za skupne cilje;
- nastajajo zaprte subkulture, ki hromijo sporazumevanje;
- raste razkorak med besedami in dejanji, ki vodi v cinizem in posmehovanje;
- odtujenost med zaposlenimi raste, če ni pozornosti za medčloveška razmerja.

Kadar obstoječa kultura ne omogoča doseganja dolgoročnih ciljev organizacije, je treba začeti spreminjati obstoječo raven kulture po njihovih sestavinah, kar pomeni, od »zastrupljene« kulture k ozdravljeni (navdihnjeni), v kateri so cilji posameznika in cilji organizacije skladni. Spreminjanje kulture v organizaciji je dolgotrajen proces, ki lahko vključuje celo generacijske zamenjave in je soočen z izjemno močnimi odpori do sprememb in ga ni mogoče izvesti radikalno in naenkrat, temveč stalno in postopno. Čeprav obstaja kar nekaj teoretičnih modelov in smernic za spreminjanje kulture, v praksi velja, da je to najtežje področje spreminjanja organizacije. Ker imajo v organizacijah različno raven obstoječe kulture, so tudi postopki za njeno spreminjanje različni. S spremembo kulture organizacije v smislu sodobnega organiziranja, na individualni, skupinski in organizacijski ravni, so organizaciji zagotovljeni izredno trdni temelji nadaljnega razvoja. V nasprotnem primeru pa je lahko ogrožen bodoči napredek ali celo sedanji obstoj organizacije (Dubrovski 2000, 163).

3 PREDSTAVITEV DRUŽBE

Gorenje I.P.C. Invalidsko Podjetniški Center d.o.o., deluje v okviru Gorenja d.d. že 14 let. Ideja za ustanovitev hčerinskega podjetja je nastala zaradi številnih invalidov iz Gorenja gospodinjski aparati. Njen namen je bil prezaposlovati sodelavce znotraj Gorenja in nadomestiti zunanje dobavitelje podsklopov, sklopov in storitev, potrebnih za izdelavo gospodinjskih aparatov, kar so uresničili 1. 7. 1991 z ustanovitvijo *Gorenjevega invalidskega podjetja*.

Delo je sprva potekalo v enem samem proizvodnem obratu. Prvega dne poslovanja je tako v njem začel delati 101 sodelavec. 55 sodelavcev je bilo invalidov, kar je znašalo 54,4 % vseh zaposlenih.

Osnovna dejavnost so bile storitve v žičnem oddelku za potrebe pralno pomivalnih aparatov. Dnevno so izdelali 1300 podsklopov.

Konec leta 1991 so v družbi vpeljali projekt zaščitnih sredstev in leto zaključili s 103 zaposlenimi.

V naslednjih letih je podjetje raslo tako po številu zaposlenih kot po dejavnostih oz. programih; za orientacijo navajamo nekaj kazalnikov:

- Leta 1992 zaživi ideja o grafični dejavnosti, ki je sprva pomenila le sestavo zvezkov, v letu 1993 pa so natisnili prve tiskovine. Ta čas je zaposlenih 144 sodelavcev, od teh 82 invalidov, kar je pomenilo 56,9 % vseh zaposlenih.
- Leto kasneje in v prvi polovici leta 1995 Gorenje I.P.C. opravlja dejavnost v programu storitve (podsklopi za pralno pomivalne aparate), programu zaščite in programu grafike. Zaposlenih je 149 sodelavcev, od tega 55 % invalidov.
- 1. 7. 1995 se proizvodnja kablskih vezij prenese iz družbe TTE v invalidsko podjetje. S prenosom proizvodnje so premestili tudi sodelavce, tako v tistem času število sodelavcev poraste na 349, od tega 172 invalidov.
- Leti 1996 in 1997 sta pomenili izrazito napredovanje družbe na vseh področjih (razvojnih, komercialnih, proizvodnih, organizacijskih, kadrovskih itd.). Stalna tehnološka investiranja in posodabljanja delovnih mest so vplivala na povečanje produktivnosti.
- V letu 1997 Gorenje I.P.C. postane edini dobavitelj kablskih vezij za Gorenje d.d. in tudi v programu grafike v tem letu družba osvoji pretežno vsa navodila za vse programe gospodinjskih aparatov in s tem poveča proizvodnjo za 100 %. Tako je konec leta 1997 zaposlenih 377 sodelavcev, 182 sodelavcev je invalidov oz. 48,3 % vseh zaposlenih.
- V letu 1998 v programu storitve poleg sestave podsklopov za pralno pomivalne aparate pričnejo še s sestavo podsklopov za hladilno zamrzovalne ter kuhalne aparate. V tem letu družba pridobi certifikat ISO 9001.

- V letu 2003 prične delovati program embalaže, v katerem izdelujejo stiroporno embalažo za gospodinjske aparate.

V Gorenju I.P.C. tudi danes ohranjajo osnovno vlogo zaposlovanja in usposabljanja sodelavcev invalidov. Hkrati kot eden glavnih dobaviteljev Gorenju d.d. v celoti ustrezajo po količini proizvodnje in nenehno dvigujejo kakovost njihovih izdelkov in storitev. To pa lahko dosežajo le z motiviranimi sodelavci.

Projekt organizacijske kulture vodijo v družbi že od leta 1998. Gradijo ga na pozitivnem vodenju, stalnem komuniciranju s sodelavci, prepoznavanju sodelavcev preko osebnostnih profilov, kar jim omogoča dobro sestavo timov in pozitivno ustvarjanje ugleda družbe.

Posebej vzpodbuden je projekt 20 ključev, ki ga gradijo v neposredni proizvodnji preko formiranja delovnih skupin. Sodelavci na ta način čutijo pripadnost, dajejo pobude in so nenehno aktivni. Od projekta pričakujejo v družbi izboljšave na glavnih segmentih poslovanja.

Cilj družbe so ergonomsko urejena delovna mesta ter olajšanje dela sodelavcev, da bodo tako lažje in več naredili. Dobra osnova je vpeljan projekt optimalizacije delovnih mest, na osnovi katerega so že vpeljali izboljšave na posameznih delovnih mestih.

Vsi projekti vodijo k stalno izpostavljenim ciljem, to je kontinuirano večanje dodane vrednosti za 10 % letno na zaposlenega, zmanjševanje vseh vrst stroškov za 7 % letno ter nenehno dvigovanje kakovosti njihovih izdelkov in storitev.

Za razvoj in posodabljanje delovnih mest namenjajo v podjetju vsako leto določen del sredstev in si na ta način prizadevajo, da bi imel vsak program svoj lasten razvoj.

Za ilustracijo še nekaj vrednostnih kazalcev. Realizacija je v letu 1991 znašala nekaj manj kot 15 milijonov SIT, leta 1995 že 591 milijonov SIT, lani pa je 841 zaposlenih ustvarilo že nekaj več kot 3 milijarde SIT prometa.

Gorenje I.P.C. bo jutri kot sestavni del velike družine Gorenje še naprej uresničevalo zastavljene cilje. Kljub drugačni strukturi zaposlenih bodo povečevali produktivnost. Celotnemu poslovanju bodo prilagajali organiziranost podjetja in težili k čimbolj razpršeni odgovornosti, ki bo podrejena viziji družbe. Prav gotovo jih čaka še veliko dela, vendar, kjer je volja, je tudi moč, in ravno to je tisto, kar je potrebno za utrjevanje vrednot kot so pripadnost Gorenju, zaupanje, poštenost, natančnost ipd.

Želja družbe je biti drugačna - inovativnejša od konkurence, bolj kakovostna, urejena in prijazna družba.

3.1 Struktura organiziranosti

Gorenje I.P.C. ima status invalidskega podjetja v katerem je na dan 1. 6. 2005 zaposlenih 829 sodelavcev od tega je 45 % invalidov, natančneje 373 sodelavcev. Povprečna starost zaposlenih v družbi je 40 let, njihova povprečna delovna doba pa znaša 20 let. Ker družba deluje kot invalidsko podjetje, ji ni potrebno odvajati nekaterih prispevkov (odstopljena sredstva), ampak jih uporabljajo za investicije v osnovna sredstva, ki so povezana z delom invalidov, za izboljšanje delovnih pogojev za invalide in druge namene, ki jih opredeljuje Zakon o zaposlitveni rehalibitaciji in zaposlovanju invalidov (Uradni list RS, št. 63/2004).

Gorenje I.P.C. je v 100 % lasti Gorenja d.d., kar se tudi izraža v tem, da 99,8 % izdelkov prodajo krovnemu podjetju, ostalo pa zunanjim partnerjem.

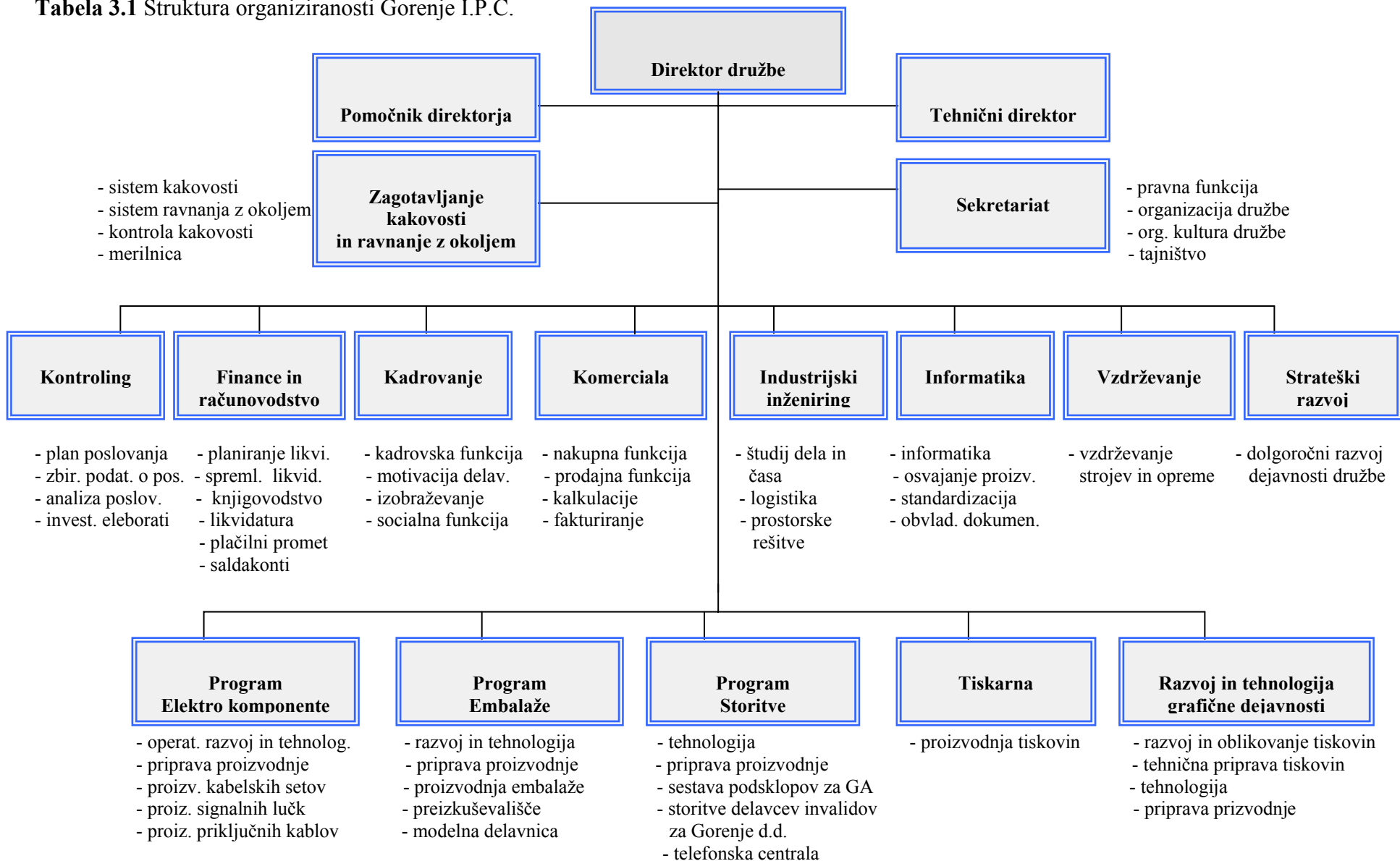
Težišče proizvodnje Gorenja I.P.C. so štirje osnovni programi:

- *PROGRAM ELEKTRO KOMPONENTE*, v katerem izdelujejo kabelska vezja ter signalne lučke za gospodinjske aparate. Tehnološko obdelujejo vsako delovno mesto, da bi na ta način sodelavcem olajšali delo, hkrati pa omogočili delo sodelavcem – invalidom.
- *PROGRAM STORITVE*, v katerem sestavljajo podsklope in sklope za vse gospodinjske aparate. V tem programu so zaposleni pretežno invalidi ter sodelavci z zdravstvenimi omejitvami. Večina del v tem programu je sedečih ali deloma sedečih, brez večjih prisilnih drž, brez dvigovanja težjih bremen in v ugodnih mikroklimatskih pogojih.
- *PROGRAM GRAFIKE*, v katerem tiskajo razne tiskovine. Program je razdeljen na operativni razvoj in tiskarno. Med sodelavci v tiskarni je polovica sodelavcev – invalidov.
- *PROGRAM STIROPORNE EMBALAŽE*, v katerem izdelujejo stiroporno embalažo za gospodinjske aparate. Program je razdeljen na razvoj in tehnologijo ter proizvodnjo.

Ohranjajo osnovno funkcijo s statusom invalidskega podjetja. Zasnova poslovanja je zato naravnana v prilagajanje delovnih mest za sodelavce – invalide, kar uresničujejo s tehnološkimi posodobitvami proizvodnih procesov.

V podjetju so se odločili tudi za konkurenčno poslovanje skladno s smernicami po standardih kakovosti SIST ISO 9001/2000 in standardu ravnanja z okoljem SIST ISO 14001/97 in so v letu 2002 tudi pridobili certifikat za oba področja.

Tabela 3.1 Struktura organiziranosti Gorenje I.P.C.



Vir: Gorenje I.P.C.

3.2 Poslanstvo in strateški cilji

Poslanstvo

Temeljno poslanstvo družbe je zaposlovanje in usposabljanje invalidov.

Vizija

Zadovoljevanje potreb matične družbe ter ostalih kupcev s kakovostnimi proizvodi ter nenehno dvigovanje proizvodnih procesov na višjo razvojno raven.

Strateški cilji

Glavne strateške usmeritve:

- hitra in donosna rast,
- visoka tržna usmerjenost,
- večanje konkurenčne prednosti,
- dvig tehnološke ravni procesov in izdelkov,
- zniževanje stroškov,
- dvig kulture družbe.

Glavne aktivnosti za doseganje zastavljenih strateških usmeritev so:

- uveljavitev ciljnega vodenja;
 - izgradnja poslovno-ekonomskega sistema kazalnikov,
 - postavitve letnih in tri letnih ciljev,
 - delegiranje odgovornosti za izid,
 - odzivanje na odklone,
 - vzpostavitev redne timske obravnave;
- uvedba informacijsko-komunikacijskega sistema v celotni družbi;
- uvedba individualnih razgovorov s sodelavci;
- vzpostavitev modela usposabljanja;
- uvedba sistema VIZ (varnosti in zdravja pri delu) ter pridobitev certifikata 18000;
- pridobitev poslov izven poslovnega sistema Gorenja;
- uvedba dela z dobavitelji in kupci;
- vodenje in skrajševanje pretočnih časov – vitka proizvodnja;
- vzpostavitev modela vodenja stroškov kakovosti, vzdrževanja, energije itd.;
- uveljavitev modela stalnih izboljšav;
- stimulacija – gibljivi del plače v odvisnosti od doseganja ciljev.

3.3 Metoda 20 ključev

Vsa podjetja in druge organizacije na trgu naj bi se zavedale, da se je konkurenčnost bistveno povečala in da se je potrebno hitro odzivati na spremembe trga. Kako hitro se podjetje ali organizacija prilagaja spremembam, je odvisno od raznovrstnih dejavnikov, najpomembnejša pa sta volja in motivacija za uvajanje sprememb pri vseh zaposlenih. Dobro se je zavedati, da je v današnjem svetu konkurenčna prednost sposobnost podjetja tudi ta, da pridobiva in uporabi znanje hitreje, kot njegovi konkurenti. Da bodo v podjetju pri tem uspešni, morajo vključiti vse zaposlene, jih ustrezno motivirati, nenehno izobraževati, predvsem pa jim dati vedeti, da so najpomembnejši ter najdragocenejši vir v podjetju ali organizaciji. Organizacija lahko dosega odlične poslovne izide samo takrat, ko bo vsak posameznik zadovoljen na svojem delovnem mestu ter bo zaradi občutka pripadnosti in spoštovanja ostalih sodelavcev vsak dan prihajal z veseljem v službo. Le takrat lahko v podjetju oz. organizaciji pričakujejo od svojih sodelavcev najboljše izide.

V Gorenju I.P.C. se tega zavedajo in zato potekajo izobraževanja zaposlenih, razni seminarji ter izpopolnjevanja obstoječega ter novega znanja iz najrazličnejših področij. Eden izmed projektov, ki ga je družba vključila v svoje poslovanje, je metoda 20 ključev, ki so jo pričeli uvajati v proizvodnjo preko formiranja delovnih skupin. Sodelavci na ta način čutijo pripadnost, dajejo pobude in so nenehno aktivni.

V nadaljevanju bomo na kratko predstavili bistvene elemente metode 20 ključev, pomembne dejavnike pri izvajanju ter na podlagi razgovorov z vodilnimi ter pridobljeno dokumentacijo poskušali ugotoviti spremembe, ki jih je prinesla raba te metode. Vedeti pa moramo, da se prvi vidni izidi pokažejo šele po določenem času. To je odvisno tudi od podjetja ali organizacije, kako hitro se prilagaja spremembam in na katerih področjih morajo izboljšati poslovanje. Vrstni red usposabljanja je odvisen od potreb v podjetju. Razlago metode povzemamo po internem gradivu Gorenja I.P.C. (Priročnik za svetovalce 2000a in 2000b).

3.3.1 Predstavitev metode 20 ključev

Sistematično metodo 20 ključev je razvil profesor Iwao Kobayashi, direktor East Japan PPORF Development Institute. Metoda predstavlja praktičen in razumljiv program medsebojno povezanih izboljšav poslovanja podjetja.

Metoda 20 ključev je mednarodno razširjena in priznana metoda stalnega in nadzorovanega »revolucioniranja«
podjetja, ki ji omogoča preživetje in napredek v današnjem svetu hitrih sprememb. Metoda zajema 20 področij izboljšav, ki so potrebna za povečanje produktivnosti in zadovoljstva interesnih skupin v podjetju (npr. kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, skupnosti, lastnikov ipd.), nenazadnje pa tudi za ohranitev in izboljšanje kakovosti naravnega okolja (Kobayashi 2003, 11-18).

Metoda 20 ključev je ustvarjena za:

- doseganje strateških ciljev podjetja;
- doseganje sposobnosti hitrega učenja in uvajanja novosti v poslovanje ter povečanje produktivnosti in fleksibilnosti celotne organizacije za hitrejšo prilagajanje na spreminjajoče se zahteve tržišča;
- odpravljanje vseh vrst izgub (aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti) za večje zadovoljstvo strank in s tem večji tržni delež. To dosežejo s hitrejšim, cenejšim in boljšim proizvodnjem;
- povečanje motivacije zaposlenih za doseganje poslovnih ciljev;
- izboljšanje konkurenčnosti, profitabilnosti in dolgoročnega uspeha podjetja.

Sam program oz. metoda 20 ključev pa zajema:

- 20 zelo praktičnih in med seboj povezanih metod, ki so potrebne za krepitev poslovno-organizacijskega sistema za zadovoljevanje potreb strank. Metode so osredinjene na proizvodnjo izdelkov hitreje, ceneje in bolje;
- predvidevanje uporabe vizualnega opisovanja (in kontrolnih listov) za:
 - ocenjevanje in primerjanje podjetja z najboljšimi na svetu,
 - primerjane posameznih enot v podjetju;
- upoštevanje vseh dotedanjih dosežkov v podjetju;
- predvidevanje razvijanja ciljev na podlagi tega, kar lahko podjetje doseže;
- predvidevanja širjenja usposobljenosti zaposlenih;
- vključevanje vseh zaposlenih v aktivnosti za doseg najvišjega cilja – izboljšanje skupne ocene za najmanj 20 točk v štirih letih, s čimer dosežejo:
 - podvojitev produktivnosti,
 - 80 – odstotno zmanjšanje napak,
 - 50 – odstotno zmanjšanje medfaznih zalog;
- uspešno uvajanje na različnih koncih sveta in v različnih kulturah.

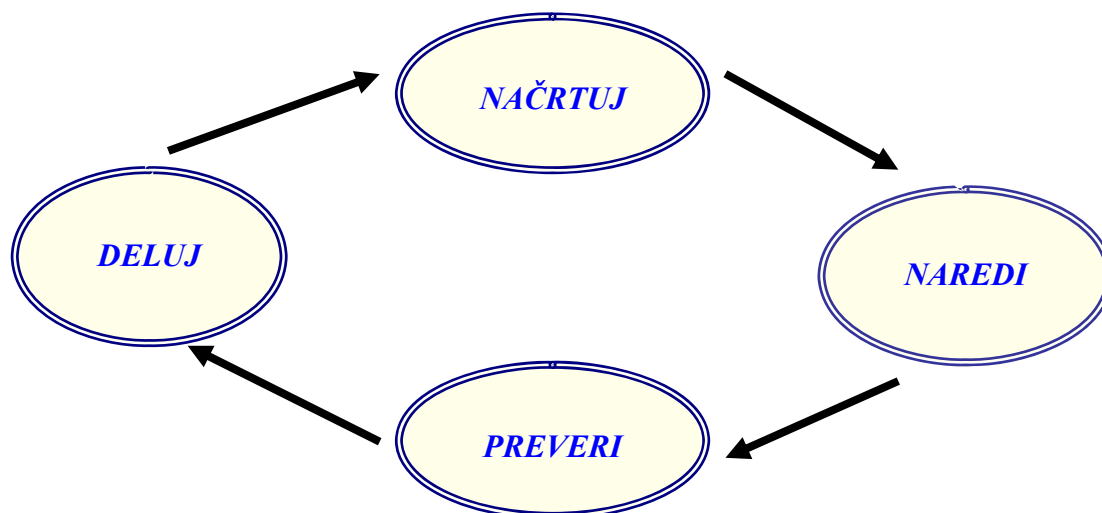
Skupni cilj vseh ključev je preoblikovati in trajno ohranjati organizacijo v kondiciji svetovno odličnega podjetja in tako

- *hitreje,*
- *ceneje in*
- *lažje*

zadovoljiti kupca in s tem povečati tržni delež podjetja.

V svetu globalne konkurenčnosti je konkurenčna prednost podjetja tudi njegova sposobnost, da se uči hitreje kot konkurenti. Metoda 20 ključev temelji prav na tej predpostavki, gonilo metode pa je tako imenovani Demingov krog ali PDCA cikel (Plan, Do, Check, Act).

Slika 3.1 Demingov krog



Vir: Priročnik za svetovalce 2000a, 4

NAČRTUJ pomeni zbiranje informacij o delovnem procesu in načrtovanje izboljšav na podlagi pridobljenih informacij. Pri tem je pomembno predvsem:

- identificirati proces ali problem, ki ga je treba obdelati;
- vključiti relevantne ljudi;
- zbirati in analizirati podatke;
- zastavljati jasno definirane cilje;
- razviti načrt (kaj?) in določiti datume (kdaj?);
- razdeliti odgovornosti (kdo?);
- zagotoviti ustrezne vire.

NAREDI pomeni uresničevanje načrta in obveščanje vseh, ki naj bi za spremembe vedeli. Pomembne točke pri tem koraku so:

- obveščanje vseh, ki naj bi bili obveščeni, vidno izobešen načrt dela;
- uresničevanje načrta dela;
- izobraževanje kjerkoli je to potrebno;
- zagotavljanje virov.

PREVERI pomeni spremljanje dosežkov in primerjanje s cilji, ki so bili zasnovani z načrtom. Poudarek je na naslednjih točkah:

- pravočasno ugotavljati izide uresničevanja načrta;
- prikaz doseženih izidov v obliki ilustracij;
- analiza izidov (pozitivnih in negativnih) in identifikacija razlogov zanje;
- obveščanje vseh, ki naj bi za izide vedeli;
- učenje iz izkušenj.

DELUJ pomeni korigiranje (popravljanje) načrta in ponovno vrnitev v fazo načrtovanja, če zastavljeni cilji niso bili doseženi, oz. standardizacijo spremenjenega procesa, če so cilji bili doseženi. Poudarek pri tem koraku naj bi bil na:

- vračanju v fazo načrtovanja in popravljanju načrtov, če zastavljenih ciljev niso dosegli;
- standardizaciji procesov s pregledovanjem prejšnjih standardov;
- posvetovanju z vsemi, ki so v proces vključeni;
- zagotavljanju usposabljanja na nov, popravljen način;
- stalnemu pregledovanju standardiziranih procedur.

3.3.2 Kratka predstavitev posameznih ključev

Ključ 1: Čiščenje in organiziranje

Ključ 1 naj bistveno poveča dinamičnost in energijo delovnega mesta, tako da postane prijetno in funkcionalno. Ljudje bodo na svoja delovna mesta ponosni. S tem se bo povečala tudi njihova produktivnost.

Cilj ključa:

- čistoča, organiziranost in lažje delo,
- odprava izgub zaradi iskanja,
- pomoč zaposlenim pri spoznavanju mehanizmov in tehnik za doseg čistega in dobro organiziranega delovnega mesta (uvedba načela vizualnega managementa).

Ključ 2: Organiziranost poslovno-organizacijskega sistema in vodenja s cilji

Ključ 2 naj bi pripomogel k bolj usklajenemu delovanju celotnega podjetja in pri racionalizaciji strukture organiziranosti, opredelitvi poslanstva, vrednot in ciljev podjetja, identifikaciji zaposlenih s postavljenimi cilji, usklajevanju med vodenjem od zgoraj navzdol in sodelovanjem od spodaj navzgor, sodelovanju med sodelavci na različnih ravneh odločanja.

Cilj ključa:

- pregledna struktura organiziranosti,
- cilji vseh nivojev so skladni, merljivi in dosegljivi,
- vodstvo in ostali sodelavci sodelujejo kot team.

Ključ 3: Aktivnosti delovnih skupin

Aktivnosti majhnih delovnih skupin izkoriščajo naravno silo modrosti proizvodnih sodelavcev in vzpodbujajo izboljšave na delovnem mestu. Izboljšave iščejo tam, kjer delo dejansko izvajajo. Za uspeh tega ključa je zelo pomembna aktivna podpora vodstva in vzpodbujanje k predlogom za izboljšave na delovnem mestu.

Cilj ključa:

- izraba modrosti (idej) zaposlenih,
- izboljšana motivacija in komunikacija,
- izboljšano teamsko delo.

Ključ 4: Zmanjšanje medfaznih zalog

Ključ opisuje postopke za zmanjšanje zalog, ki so nezaželene ne le zaradi vezave obratnega kapitala, temveč imajo tudi kopico drugih negativnih učinkov. Z uvajanjem postopkov zmanjševanja zalog se razkrijejo prej skrite pomanjkljivosti in odvečne aktivnosti. Z identifikacijo teh pomanjkljivosti in njihovim odpravljanjem postane pretok bolj učinkovit.

Cilj ključa:

- zmanjšanje medfaznih zalog,
- zmanjšanje stroškov,
- boljša kakovost,
- krajšanje pretočnih časov.

Ključ 5: Zmanjšanje časov nastavitve

Ključ 5 se osredinja na povečevanje fleksibilnosti in odzivnosti podjetja na zahteve kupcev ter na odpravljanje izgub z zmanjšanjem časa nastavitve na delovnem mestu.

Cilj ključa:

- izboljšana fleksibilnost in odzivnost podjetja,
- hitre nastavitve, hitrost delovanja,
- hitrejši dostop do informacij.

Ključ 6: Vrednostna analiza delovnih postopkov

Bistvo tega ključa je, da produktivnost bistveno povečajo s pomočjo sistematičnih izboljšav na ravni procesov in ne s posameznimi pobudami. Resnične izboljšave produktivnosti in stroškov vpeljejo in vzdržujejo z analizo delovnih postopkov, ki dodajajo vrednost, z odpravo nepotrebnih gibov, združevanjem, poenostavljanjem ali odpravo drugih gibov. Odličnost izdelka ali storitve izboljšajo z delovnimi procesi, pri katerih opravljajo le delo, ki naj bi dodajalo vrednost.

Cilj ključa:

- merjenje produktivnosti,
- izboljšanje produktivnosti,
- vključevanje vseh zaposlenih v model nenehnih izboljšav.

Ključ 7: Proizvajanje brez nadzora

Namen proizvodnje brez nadzora je odpraviti napake v proizvodnji ter sočasno povečati stopnjo izkoriščenosti strojev. Stroje naredijo samonastavljive in samoustavljive. Posebni znaki opozarjajo na pomanjkanje delov, potrebo po zamenjavi orodij in potrebo po prilagoditvah. Operaterje razbremenijo nepotrebne nadzorstvo delovanja strojev.

Cilj ključa:

- odprava stroškov nadzora strojev,
- izboljšana kakovost,
- stroji in oprema so izkoriščeni več kot 95 %.

Ključ 8: Povezava proizvodnih procesov

Pomen tega ključa je omogočiti hiter in tekoč potek procesov s pomočjo optimalnega nivoja zaloga med procesi, učinkovito komunikacijo ter sodelovanjem med zaporednimi procesi navzgor in navzdol. Nadaljnjo optimizacijo je mogoče doseči s

kombiniranjem in poenostavitvijo procesov in proizvodnih linij ter odpravo skladišč in odvečnih zalog.

Cilj ključa:

- pregledni tok materialov in informacij,
- fleksibilnost tovarne,
- komunikacija med procesi in teamsko delo na nivoju celotnega podjetja.

Ključ 9: Vzdrževanje strojev in opreme

Vzdrževanje strojev in opreme je učinkovito, če ga izvajajo v sodelovanju med operaterji in vzdrževanjem. Cilj je povečanje stopnje delovanja opreme (EOR - Equipment Operation Rate) čez 95 %. To dosežejo s pristopom, ki je opisan v ključu 9, s podporo zgoraj omenjenega teamskega dela in uvajanja drugih ključev.

EOR = razpoložljivost x uspešnost delovanja

Cilj ključa:

- preprečevanje okvar, preventivno vzdrževanje strojev in opreme,
- izboljšanje stopnje delovanja opreme in skupna stopnja učinkovitosti opreme,
- izboljšana produktivnost strojev.

Ključ 10: Organiziranost delovnega časa

Ta ključ se osredinja na urejenost, ustvarjanje pozitivnega vzdušja in visoko stopnjo pripadnosti delovnemu mestu. Poudarek ključa je na povečevanju pripadnosti zaposlenih podjetju in kontroli časa.

Cilj ključa:

- disciplina (čas, navade, čiščenje in organiziranje),
- predanost delu – zavzetost,
- pravila za delo (spoštovanje, posvetovanje, komunikacija, poročanje).

Ključ 11: Sistem zagotavljanja kakovosti

Bistvena zasnova tega ključa je vgradnja kakovosti v procese z vključevanjem sodelavcev - operaterjev. Cilj je ustvariti delovno mesto, osredinjeno na kakovost. Sodelavci se posvečajo preprečevanju napak, odpravljanju vzrokov za probleme s kakovostjo in napravam za preprečevanje napak.

Cilj ključa:

- izboljšanje kakovosti,
- cilj je 0 % izmeta,
- minimalno število ali nič reklamacij s strani kupcev.

Ključ 12: Odnosi z dobavitelji

"Odnosi z dobavitelji" je ključ, ki širi prizadevanja za izboljšanje kakovosti delovnega mesta in podobnih prednosti za dobavitelje za doseganje splošnih koristi, ki jih lahko prinesejo dobri odnosi med dobavitelji in kupci. Dobavitelji so "ogledalo"

podjetja. Če dobavitelji dobavljajo izdelke slabe kakovosti, informacije ali storitve z zamudo, se bo to odražalo na zamudah in problemih s kakovostjo v obratu.

Cilj ključa:

- učinkovita organiziranost preskrbovalne verige,
- sodelovanje med dobavitelji,
- kakovost dobaviteljev.

Ključ 13: Odpravljanje vseh bistvenih izgub

Bistvo tega ključa je pozitivno nagnjenje k prepoznavanju in odpravljanju "izgub", ki se pojavljajo v podjetju. Metodologija se navezuje na pristop sodelovanja od spodaj navzgor in prepoznavanju izgub kot priložnosti za izboljšave.

Cilj ključa:

- odpravljanje odvečnih postopkov (iskanje, hoja, čakanje itd.),
- izboljšanje stopnje dela, ki dodaja vrednost.

Ključ 14: Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam

Osnovni namen ključa 14 je narediti delovno mesto enostavnejše, bolj pregledno in vzpodbudno za izboljšave. Ključ je zelo tesno povezan s ključem 1 in ključem 3. Poglavitna metodologija pri tem ključu je organiziranost delavnic za izboljšave in pooblaščenje zaposlenih za uvajanje izboljšav.

Cilj ključa:

- izboljšanje stopnje usposobljenosti in fleksibilnosti zaposlenih,
- pooblaščenje zaposlenih za uvajanje lastnih idej za izboljšave.

Ključ 15: Širjenje usposobljenosti zaposlenih

Hitro odzivanje na zahteve kupcev zahteva fleksibilnost na delovnem mestu. Ta ključ je usmerjen v "razvijanje" zaposlenih za doseganje tega izziva. Navzkrižno usposabljanje ter raznolikost veščin koristijo organizaciji kot tudi zaposlenim. Osebe postanejo bolj cenjene in imajo več zadovoljstva pri delu.

Cilj ključa:

- fleksibilnost organiziranosti in osebni razvoj posameznika,
- motiviranost zaposlenih,
- stopnja usposobljenosti, kakovost.

Ključ 16: Planiranje proizvodnje

Bistvo planiranja proizvodnje je zagotavljanje pravočasne dobave izdelkov in/ali storitev kupcem. Načelo planiranja proizvodnje pri 20 ključih je zasnovano na predpostavki, da je naslednji proces stranka in je zato vsak proces posamezno odgovoren za pravočasno dostavo naslednjemu procesu. Vsak proces je ovrednoten in ocenjen na osnovi njegovega prispevka k planirani dobavi. Tako načelo uporabijo pri zaposlenih v proizvodnji in pri zaposlenih v administraciji.

Cilj ključa:

- pravočasna dobava,
- planiranje, operativna priprava dela in kontrola vseh virov,
- fleksibilnost pri prilagajanju spremembam na trgu.

Ključ 17: Nadzor učinkovitosti

Ključ 17 motivira zaposlene, da dosežejo realno zastavljene načrte. Model nadzora učinkovitosti ni vsiljen s strani managementa, saj si zaposleni sami postavljajo cilje, ki jih želijo doseči. Z modelom vizualno predstavljajo spremembe učinkovitosti na zelo preprost in razumljiv način. Nadzor učinkovitosti je postavljen tako, da meri izboljšanje produktivnosti in nagraduje učinkovitost posamezne skupine.

Cilj ključa:

- merjenje učinkovitosti,
- nadzor učinkovitosti za povečanje motivacije zaposlenih,
- vključevanje zaposlenih v določanje standardov.

Ključ 18: Računalniška podpora poslovanju

Človeški faktor postaja najpomembnejše ozko grlo pri razvoju računalniško vodenih proizvodnih sistemov. Če ne izboljšujejo organiziranosti na delovnem mestu, bodo težko izrabili vse prednosti, ki jim jih nudi informatizacija podjetja.

Cilj ključa:

- povečanje zmogljivosti s pomočjo informacijsko-komunikacijskih tehnologij,
- uporaba meril za načrtovanje in doseganje izboljšav.

Ključ 19: Varčevanje z energijo in materiali

Bistvo tega ključa je, da z varčevanjem z energijo in materiali ter boljšim izkoristkom materiala znižajo stroške v celotnem poslovnem sistemu. Ta ključ je tudi povezava z ISO 14000. Po obeh naftnih krizah so bile tako države kot tudi posamezna podjetja prisiljena iskati nove načine za varčevanje z energijo in drugimi viri. V nekaterih panogah je celo preživetje podjetja povezano s tem, kako učinkoviti bodo pri varčevanju z energijo in viri. Zato morajo vsi zaposleni pred uvedbo nove tehnologije skupaj preučiti vse možnosti za varčevanje, ki so še na voljo pri stari tehnologiji.

Cilj ključa:

- varčevanje z energijo in materiali,
- zmanjšanje obremenitve naravnega okolja,
- kultura varčevanja pri stroških.

Ključ 20: Obvladovanje vodilnih tehnologij

Ta ključ govori o ocenjevanju in primerjavi tehnologije znotraj neke panoge. Primerjajo najboljše tehnološke dosežke, pomembne za posamezno podjetje ali panogo. Kritična točka je hitrost razvoja glavne tehnologije, hitrost razvoja procesov

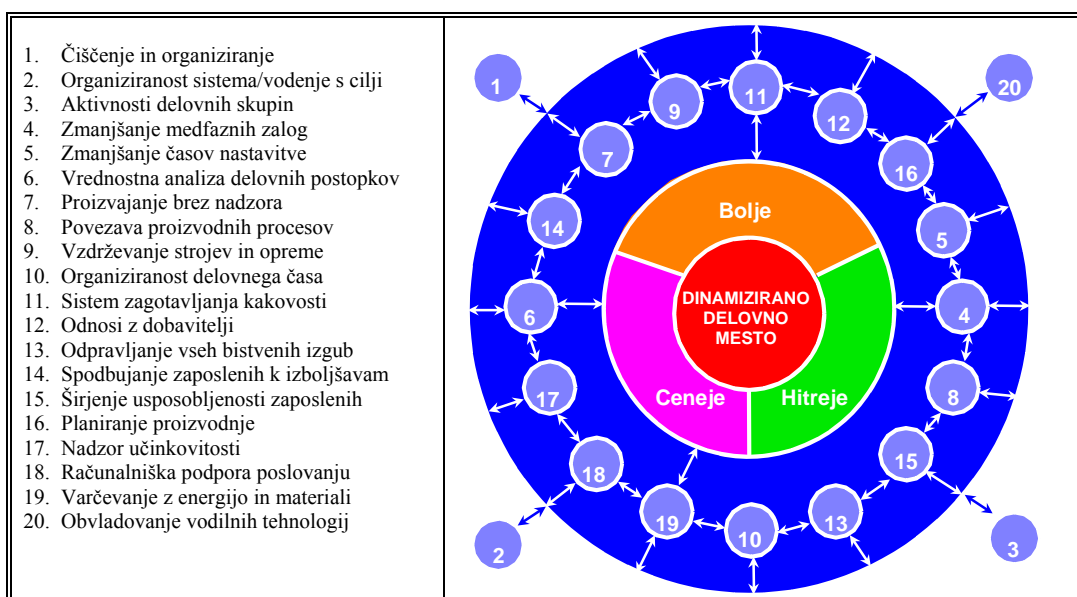
in izdelkov, sposobnost ljudi, da se naučijo uporabljati novo tehnologijo ter da obvladajo nove tehnološke veščine. Nesmiselno je imeti najboljšo in najnovejšo strojno opremo (vodilna tehnologija) brez obvladovanja primernih veščin (lastno znanje).

Cilj ključa:

- uporaba meril za načrtovanje in doseganje izboljšav,
- iskanje področij za doseganje konkurenčnosti,
- znanje in izkušnje zaposlenih.

Štirje temeljni metode 20 ključev so ključi 1, 2, 3 in 20. Ti ključi pospešujejo rast in razvoj ostalih 16 ključev, ki spet povratno vplivajo na temeljne ključe. Proces ponazarja “moč 20 ključev” in ima za posledico izboljšanje delovnih pogojev v podjetju in vzpostavitev idealnih razmer na delovnem mestu brez nepotrebnih izgub, v prijetnem delovnem okolju, popolnoma osredinjenim na potrebe kupcev.

Slika 3.2 Diagram povezav med ključi



Vir: Priročnik za svetovalce 2000a, 4

Namen posameznih ključev je predstavljen v spodnji tabeli:

Tabela 3.2 Usmerjenost delovanja 20 ključev in cilji

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

Vir: Priročnik za svetovalce 2000a, 20

3.3.3 Najpomembnejši osnovni pogoji pri uvajanju

Zaposleni v podjetju oz. v organizaciji morajo pred začetkom projekta ter v nadaljnjem delovanju za uspešno delovanje upoštevati naslednje najpomembnejše osnovne pogoje:

1. Sodelovanje vršnega (glavnega) direktorja

Ta pogoj je najosnovnejši za zagotovitev uspešnega vpeljevanja programa 20 ključev.

Predvidene aktivnosti vršnega direktorja so:

- usposabljanje vršnega direktorja,
- soudeležba vršnega direktorja,
- pristop od zgoraj navzdol,
- vršni direktor je gonilno kolo,
- vršni direktor mora verjeti v uspeh.

2. Soudeležba managerjev / managementa

Prav tako kot vloga vršnega oz. glavnega direktorja je tudi velikega pomena vloga managerjev pri uvajanju 20 ključev. Za soudeležbo managerjev je potrebno:

- managerji stalno merijo kriterije uvajanja 20 ključev,
- managerji so imenovani za strokovnjake posameznih ključev,
- managerji in nadzorniki so udeleženi pri dejanskem uvajanju 20 ključev,
- managerji so soodgovorni za uspeh projekta in morajo biti prepričan v uspeh.

3. Določitev predanih ljudi za projekt

Izbira pravih, predanih ljudi za vodje projektov, glavne vodje uvajanja ključev in strokovnjakov za ključne.

4. Soudeležba vseh udeležencev

V tej točki je poudarjena soudeležba vseh udeležencev na vseh stopnjah procesa. Soudeležba vključuje možnost zaposlenih, da prevzamejo proces uvajanja v svoje roke (kot lastniki) in so odgovorni za svoja dejanja. Soudeležbo lahko dosežejo tudi s formiranjem majhnih skupin in teamov, kakor tudi, da uporabijo večnivojske sestanke. Pomembna skupina udeležencev je tudi sindikat, ki ga morajo obravnavati kot partnerja v procesu uvajanja in jih redno informirati ter vključevati v spremembe.

5. Vključevanje 20 ključev v poslovni proces

Vključevanje 20 ključev v poslovni proces pomeni integrirati vse programe kot so ISO, JIT itd. To pomeni tudi to, da uporabijo 20 ključev za doseganje poslovnih ciljev in integrirajo 20 ključev v vizijo podjetja.

6. Program usposabljanja / ustvarjanje navdušenja

Za znanje, poznavanje in navdušenje za 20 ključev je najpomembnejše usposabljanje. Kdor ne razume 20 ključev, ne more biti navdušen nad njimi.

Usposabljanje mora biti prisotno od začetka in vseskozi v procesu, saj le tako dosežejo pravo navdušenje. Prav tako je pomembno, da se usposabljanje odvija na vseh nivojih in prirejeno za posamezni nivo glede na potrebe in izobrazbo.

7. Redno ocenjevanje in primerjanje

Ocenjevanje in primerjanje je močno orodje, ki ga lahko uporabijo za strukturiranje, ponovno fokusiranje in ponovno dinamiziranje pri izboljšavah. Z vključevanjem vseh v ocenjevanje organizacije, dobi vsak jasno vizijo, kaj se še mora narediti in kakšen uspeh se bo lahko proslavljalo.

8. Široko informiranje

Poleg usposabljanja je široko informiranje vseh udeleženih pomemben pripomoček pri promociji 20 ključev. Za prenašanje vseh pomembnih informacij o uvajanju 20 ključev, vizualno in verbalno, morajo že v zgodnji fazi postaviti model učinkovitega komuniciranja. Te informacije, poleg akcijskih načrtov in splošnih informacij, vsebujejo tudi priznanja za uspehe. Z udeleženci morajo tudi organizirati sestanke, na katerih razložijo dane informacije in napredovanje.

9. Strukturne prilagoditve

Strukturne spremembe oz. prilagoditve morajo izvesti pred lansiranjem 20 ključev, da ljudje ne razumejo 20 ključev v negativnem smislu.

3.3.4 Najpogostejše napake

1. Pomanjkanje sodelovanja vršnega (glavnega) direktorja in ostalih managerjev

Kot največja napaka se je pokazalo uvajanje 20 ključev iz sredine hierarhije navzgor in navzdol. Ključi se morajo lansirati in obvladovati od zgoraj navzdol, da se zagotovi odgovornost in obveza vršnih managerjev.

2. Pomanjkanje sodelovanja vseh udeležencev

»Ne vključevanje sindikata«, »ne vključevanje vseh z enako pozornostjo«, »ne vključevanje celotnega podjetja pri uvajanju 20 ključev« in »pomanjkanje informiranja zaposlenih« so bili vzroki pomanjkljivega sodelovanja in udeležbe vseh udeležencev.

3. Pomanjkanje primerne usposabljanja

Kot največja ovira se je pokazalo neprimerno usposabljanje glede na potrebe in nivo izobrazbe posameznega nivoja v podjetju. Pomembno je tudi, za kateri nivo zaposlenih pripravijo začetno usposabljanje.

4. Neintegriranost 20 ključev z ostalimi poslovnimi iniciativami

Uvajanje 20 ključev ločeno in neintegrirano s trenutnimi pobudami in cilji podjetja je bila ogromna napaka v mnogih podjetjih. To daje 20 ključem priokus »modne muhe«, ki je lahko uničujoča pri uvajanju.

5. Prehitro ali prepočasno premikanje

Prehiter začetek ali prehitri koraki so lahko škodljivi za proces uvajanja. To lahko povzroči poznejšo izgubo zagona ali izgubo zanimanja, ker so prej zanemarili usposabljanje. Prav tako lahko pomeni, da je odprtih preveč zadev naenkrat, kar ne pripelje nikamor in zato lahko zaposleni razumejo, kot da 20 ključev sploh ne deluje. Čas uvajanja je odločilen in mora biti skrbno planiran. To ne pomeni samo vedeti, kdaj uvajati kakšen ključ, ampak tudi s katerim ključem začeti.

6. Pomanjkljiva priprava na 20 ključev

Pomanjkljivo usposabljanje, pomanjkanje informacij in pospešeno uvajanje programa brez ustvarjanja pravega vzdušja za 20 ključev so nekateri od razlogov za neuspeh. Uvedba 20 ključev rabi čas. Podjetja naj ne skrajšujejo količine časa, ki je potreben, da se pripravi zaposlene, managerje, sindikat in nujno potrebne vire za uvajanje.

7. Pomanjkanje virov

Kot glavne napake so prepoznali tudi premajhno podporo managerjem in vodjem uvajanja ključev. Ostale napake so bile še premajhno financiranje, ki bi omogočilo uvajanje 20 ključev in določitev premalo ljudi za 20 ključev.

8. Slabo komuniciranje

Komuniciranje je ena od osnov 20 ključev in ji podjetje mora nameniti kar največjo pozornost. Komuniciranje naj bi bilo učinkovito, pregledno in pogosto.

9. Napačna izbira strokovnjakov za ključ

Določitev glavnega strokovnjaka za ključ je zelo pomembno in premisleka vredno opravilo. V različnih podjetjih delujejo različne stvari, vendar je pomembno, da upoštevamo pri izbiri izkušnje, sposobnosti ljudi in trenutni nivo zaposlitve potencialnega strokovnjaka za ključ.

10. Pomanjkljivo ocenjevanje

Ocenjevanje je pomembno orodje in ga morajo pravilno uporabljati. Premalo ali preveč poudarka lahko zelo škoduje uvajanju metode 20 ključev.

3.3.5 Ključne točke

Ključne točke pri metodi 20 ključev:

1. Vizionarsko vodstvo

Najpomembneje je zagotoviti, da managerji verjamejo v metodo, vzamejo metodo za pravo in so stalno soudeleženi.

2. Privrženost in motivacija

Če hoče podjetje zagotoviti trajnost uvajanja 20 ključev, mora meriti in preverjati privrženost in motivacijo.

3. Usposabljanje

Poznavanje metode povzroči sprejemanje metode in motivacijo. Sodelavci postanejo odgovorni, kar je odločilnega pomena. Usposabljanje naj zajema usposabljanje na 20 ključih.

4. Vizija celotnega podjetja

Ustvarjanje celovite vizije je pomembno, ker zagotavlja, da so vsi zaposleni v podjetju usmerjeni k istemu cilju.

5. Pravilno in osredinjeno uvajanje

Izbira pravilnega poteka in zasnove. Podjetje se mora prepričati, ali prav razume celoten program, kako so ključi povezani med seboj in trenutne potrebe preden lansira program. Preden začne z uvajanjem, mora porabiti dovolj časa za pripravljanje vzdušja, planiranju uvajanja, usposabljanja in ocenjevanja.

6. Določitev primernih virov

Viri naj bodo odgovarjajoči, primerno sposobni, zadovoljivi in predani. Viri vključujejo strokovnjake za ključe, vodje uvajanja, financiranje, načrtovanje itd.

7. Sodelovanje celotnega podjetja

Vsi udeleženci se upoštevajo kot partnerji. Nanje se gleda kot na dragocene vire, ki se jih lahko uporabi.

8. Integriranje ostalih iniciativ z 20 ključi

Podjetje ne sme gledati na program 20 ključev kot na trenutno modo, ampak ga mora uporabiti kot močno orodje za doseganje ostalih ciljev v podjetju.

9. Primerne nagrade

Nagrajevanje učinkov 20 ključev na način, ki ustreza podjetju in zaposlenim.

3.3.6 Pet nivojski model točkovanja 20 ključev

Najmanjše možno št. točk - *Nivo 1*
Najboljši na svetu - *Nivo 5*

S pomočjo karte 20 ključev, ki ponazarja pet različnih nivojev, lahko v podjetju hitro ugotovijo, na katerem nivoju se nahajajo.

S pet nivojskim mednarodnim modelom za ocenjevanje in primerjanje, ki je enak za vsa podjetja, se ocenijo posamezni ključi in tako se dobi skupno število točk 20 ključev v podjetju. V proces ocenjevanja je potrebno vključiti čim več zaposlenih, da bo povprečno število točk čim bolj realno. Te točke se uporabljajo pri izvajanju mednarodnega primerjanja in ocenjevanja. Pet nivojski model je mehanizem, ki omogoča vrednotenje vsakega posameznega ključa. Najmanjše možno število točk je dvajset, največje pa sto.

Z izvajanjem stalnih izboljšav na področju 20 ključev lahko podjetje doseže nivo, ki bo primerljiv z najuspešnejšimi podjetji na svetu (primerja se npr. uspešnost, tržni delež, profitabilnost, zadovoljstvo strank ipd.).

Slika 3.3 Pet nivojski model za ocenjevanje in primerjanje



Vir: Priročnik za svetovalce 2000a, 5

V primeru, da dobi podjetje pri vsakem ključu pet točk, bo skupno število točk vseh 20 ključev sto. V praksi se še ni zgodilo, da bi kakšno podjetje doseglo polno število točk.

Program 20 ključev omogoča vsem zaposlenim, ne glede na njihov položaj, da sodelujejo pri ocenjevanju delovnega okolja v podjetju. Istočasno jim podaja tudi metodo za nenehno izboljševanje in doseganje zastavljenih ciljev.

Tabela 3.3 Pet nivojski model za ocenjevanje in primerjanje

<i>NIVO</i>	<i>OPIS</i>
1.	V organizacijah na tem nivoju prevladuje stara tradicionalna miselnost, zato tudi dosegajo najnižje možno število točk.
2.	Organizacije na tem nivoju se zavedajo svojih prednosti in slabosti. Izvajajo programe izobraževanja in usposabljanja in uvajajo metode izboljšav. Metode so osredinjene na ozka področja.
3.	Opazni so že prvi pozitivni izidi pri produktivnosti, kakovosti, zmanjšanju stroškov in hitrejši dobavi.
4.	Za prehod na ta nivo je potrebno vpeljati skupinsko delo na vseh področjih podjetja – poleg tega je običajno potrebno vpeljati tudi novo tehnologijo. Vse te aktivnosti dodajajo vrednost podjetju.
5.	Vodilni v svetu na svojem področju. Organizacija je fleksibilna, investira v svoje ljudi, tehnologijo, izboljšanje delovnih pogojev, raziskave in razvoj, dobavitelje, delovne procese in stranke.

Vir: Priročnik za svetovalce 2000a, 5

3.3.7 Uvajanje metode v podjetju

Projekt uvajanja metode 20 ključev v podjetju lahko razdelimo na pet faz. Vsaka faza naj bi trajala eno leto.

Stopnja 1: priprave in izobraževanje

Glavni namen te stopnje je spoznati osnovna načela 20 ključev in področja na katerih je to metodo mogoče uporabiti. Na tej stopnji bodo že doseženi prvi izidi, a njen glavni namen je, da se sodelavci z 20 ključi spoznajo in jim začnejo zaupati. Poleg tega je namen te stopnje tudi ustvarjanje podlage za resnične izboljšave na drugi stopnji in naprej. Na začetku uvajanja je potrebno vzpostaviti učinkovito organizacijsko strukturo uvajanja v podjetju. Na prvi stopnji se postavijo tudi prvi cilji, opravi prvo izhodiščno ocenjevanje ter uvedejo prioritetni ključi.

Stopnja 2: uvajanje metode

Uradni začetek uvajanja metode je na drugi stopnji. Zaposleni sedaj razumejo moč 20 ključev in kakšne so prednosti za njih same ter za podjetje. Uradni začetek projekta lahko izvedejo na različne načine: "ceremonija" sajenja drevesa, priložnostne brošure za zaposlene, večnivojski sestanek itd. Na tej stopnji izvajajo ponovno ocenjevanje in pregled napredka, nadaljnje usposabljanje za ključe, ki se že uvajajo, izvaja se učenje za nove ključe, zagotavlja se integracija vseh ključev.

Stopnja 3: napredovanje in globlja uporaba

V tretjem letu programa 20 ključev si v podjetju zadajo bolj ambiciozne cilje na področju izboljšav (npr. hitrost dobave, kakovost ali stroškovna učinkovitost). Podjetje zagotovi uvajanje vseh ključev. Izvajajo se poglobljene študije ključev, ki se že uvajajo, zagotavlja se integracija v vse aktivnosti podjetja.

Stopnja 4: institucionalizacija in stabilizacija

Ob koncu te stopnje podjetje doseže cilj podvojene produktivnosti in metoda 20 ključev postane integralni del organizacijske kulture, kar zagotavlja večjo stabilnost poslovanja. Izvaja se neprestano usposabljanje na področju vseh ključev ter stalne izboljšave pri vseh ključih.

Stopnja 5: rast in ekspanzija

Zadnja stopnja metode 20 ključev predstavlja stalno vzpenjajoč proces neprestanih izboljšav in učenja – snovanje novih, višjih ciljev. Podjetje izvaja neprestan študij vseh ključev, integracijo vseh aktivnosti na področju izboljšav, priznavanje dosežkov in prilagajanje programa potrebam podjetja. Program 20 ključev je potovanje in ne končna postaja.

3.3.8 Ocena stanja metode 20 ključev

V začetnem delu smo predstavili metodo 20 ključev ter opisali cilje, ki jih podjetje lahko doseže z doslednim izvajanjem metode. Kot smo že omenili, je čas, v katerem lahko podjetje doseže najvišji nivo ali se mu vsaj približa, odvisen predvsem od zaposlenih in primerne motiviranosti s strani vodstva oz. managementa.

Pri oceni smo si pomagali s obstoječimi podatki in informacijami, ki smo jih pridobili v podjetju. V pomoč so nam bili tudi neformalni razgovori, ki smo jih opravili z nekaterimi zaposlenimi.

Tabela 3.4 Napredek po posameznih ključih

KLJUČ	začetno ocenjevanje	leto 2002	leto 2003	leto 2004
1	2,27	3,34	3,73	4,00
2	2,40	2,40	2,50	3,50
3	1,48	1,53	2,30	2,50
4	1,73	1,73	2,00	2,50
5	1,88	1,88	2,00	3,00
6	1,63	1,63	2,50	3,00
7	2,04	2,04	2,00	2,50
8	1,90	1,90	1,90	2,00
9	2,06	2,06	2,60	3,50
10	1,98	1,98	2,00	2,50
11	2,42	2,42	3,50	3,60
12	1,98	1,98	2,50	3,60
13	1,69	1,69	2,10	2,50
14	1,69	1,69	2,00	2,00
15	2,17	2,17	2,50	2,50
16	2,31	2,31	2,50	3,10
17	2,00	2,00	2,00	2,50
18	1,69	1,69	2,50	3,20
19	1,67	1,67	2,20	2,50
20	1,54	1,54	1,54	2,00
skupaj	1,93	1,98	2,34	2,84

Vir: Gorenje I.P.C. 2004a, 11

V začetnem ocenjevanju je bilo vseh 20 ključev skupaj ocenjenih s povprečno oceno 1,93 kar po pet nivojskem modelu za ocenjevanje in primerjanje pomeni, da se je podjetje že nagibalo k drugemu nivoju, to pa pomeni, da so se v podjetju že pred začetkom uvajanja metode zavedali svojih prednosti in slabosti. V nenehnem ocenjevanju svojega poslovanja in hitrega ter ustreznega reagiranja na potrebe in spremembe tržišča lahko podjetje svoj nivo kakovosti nenehno izboljšuje. Pri tem je pomembno neprestano izobraževanje in usposabljanje, ki naj poteka na vseh nivojih in

vključuje čim več ljudi. Danes so podjetju na voljo številne metode in pristopi, ki jih lahko koristno izkoristi in si s tem zagotovi stabilnost in rast podjetja tudi v prihodnje.

Kot je pokazala raziskava morajo v podjetju več časa ter usposabljanja nameniti človeškim virom oz. zaposlenim, saj si s tem zagotavljajo hitro in uspešno komunikacijo med vsemi udeleženci. Z izbiro pravih načinov motiviranja zaposlenih managerji oz. vodilni dosežejo visok nivo produktivnosti, sorazmerno s tem pa raste tudi pripadnost podjetju, ki je pri premagovanju vsakodnevnih izzivov bistvenega pomena.

V letu 2004, ko je bilo opravljeno zadnje ocenjevanje, je povprečna ocena vseh ključev skupaj znašala 2,84, kar kaže, da je podjetje napredovalo ter se približalo tretjemu nivoju, to pa pomeni, da so že vidni prvi pozitivni izidi pri produktivnosti, kakovosti, zmanjševanju stroškov in hitrejši dobavi.

V nadaljevanju bomo podrobneje ocenili posamezne ključe ter poskušali argumentirati dosedanje spremembe.

V začetnem ocenjevanju je povprečna ocena vseh ključev znašala 1,93 in če razdelimo ključe v razrede, dobimo naslednje ugotovitve (najvišja ocena je 5):

<i>ocena</i>	<i>št. ključev</i>	<i>ključi</i>
od 1,00 do 1,49	1	3
od 1,50 do 1,99	11	4,5,6,8,10,12,13,14,18,19,20
od 2,00 do 2,50	8	1,2,7,9,11,15,16,17

Kot je razvidno iz tabele je kot najslabše ocenjen ključ bil samo ključ 3 (*aktivnosti delovnih skupin*), v naraščajočem zaporedju pa si sledijo naslednji ključi: ključ 20 (*obvladovanje vodilnih tehnologij*), ključ 6 (*vrednostna analiza delovnih postopkov*), ključ 19 (*varčevanje z energijo in materiali*), ključ 18 (*računalniška podpora poslovanju*), ključ 14 (*spodbujanje zaposlenih k izboljšavam*), ključ 13 (*odpravljanje vseh bistvenih izgub*), ključ 4 (*zmanjšanje medfaznih zalog*), ključ 5 (*zmanjšanje časov nastavitve*), ključ 8 (*povezovanje proizvodnih procesov*), ključ 12 (*odnosi z dobaviteljem*), ključ 10 (*organiziranost delovnega časa*). Z najvišjo oceno, nad 2,00, so bili ocenjeni naslednji ključi: ključ 17 (*nadzor učinkovitosti*), ključ 7 (*proizvajanje brez nadzora*), ključ 9 (*vzdrževanje strojev in opreme*), ključ 15 (*širjenje usposobljenosti zaposlenih*), ključ 1 (*čiščenje in organiziranje*), ključ 16 (*planiranje proizvodnje*). Ključ 2 (*organiziranost poslovno-organizacijskega sistema, vodenje s cilji*) in ključ 11 (*sistem zagotavljanja kakovosti*) sta bila v začetnem ocenjevanju najbolje ocenjena.

Ključi, ki se nanašajo predvsem na zagotavljanje kakovosti proizvodnje in proizvodnih procesov, vključno z organiziranjem dela ter planiranjem, so bili ocenjeni

najvišje in so se v začetnem ocenjevanju nagibali k tretjemu nivoju, saj so že pred začetkom uvedbe metode imeli vpeljane obstoječe norme vodenja in zagotavljanja kakovosti, kar je posledica uspešnega vodenja z jasno zasnovanimi cilji. Z najnižjo oceno so bili ocenjeni ključ, ki se nanašajo na področje zmanjšanja stroškov ter področje razvoja tehnologije. Tehnologijo in z njo povezane delovne procese v podjetju nenehno spreminjajo in prilagajajo zahtevam, čeprav so na tem področju najbolj odvisni od matičnega podjetja, v smislu, kaj bodo delali, kako in koliko, saj večino svojih izdelkov prodajo njim. Pri zmanjševanju stroškov in povečevanju produktivnosti so pomembni številni dejavniki, ki vplivajo na njihovo nižanje oz. večanje, tako od minimalnih zalog do zmožnosti sodelavcev, zato vodilni temu namenjajo veliko časa.

Tako se v podjetju pripravljajo na nakup informacijskega sistema, nadaljujejo pa tudi z ostalimi aktivnostmi na področjih: *čiščenje in organiziranje, delo v skupinah, hitre nastavitve*, največ pozornosti pri uvajanju ključev pa so namenili ključu 2. Prav tako v podjetju dosti časa namenjajo ključem, ki se nanašajo predvsem na izboljšanje delovnih mest ter na zagotavljanje uspešne komunikacije med zaposlenimi. Vzpodbujajo tudi vključevanje vseh sodelavcev v podajanje koristnih predlogov. Vodilni se zavedajo, da postaja organizacijska kultura in vse, kar je z njo povezano, tudi primerna motiviranost ljudi, v poslovanju vedno močnejše orodje konkurenčnosti in na tem področju jih še čaka veliko dela, saj, kot smo omenili že v teoretičnem delu diplomske naloge, je to področje, ki ga je najtežje spreminjati.

Po zadnjem ocenjevanju za leto 2004 znaša skupna ocena 2,84, pri razdelitvi ključev dobimo naslednje ugotovitve:

<i>ocena</i>	<i>št. ključev</i>	<i>ključi</i>
od 2,00 do vključno 2,50	11	3,4,7,8,10,13,14,15,17,19,20
od 2,50 do vključno 3,00	2	5,6
od 3,00 do vključno 3,50	4	2,9,16,18
od 3,50 do vključno 4,00	3	1,11,12

Od začetka uvajanja metode do zadnjega ocenjevanja je napredek zaznan pri vseh ključih. Največ je napredoval, in to kar za oceno 1,81, ključ 18 (*računalniška podpora poslovanju*), kar je posledica uvajanja informacijskega sistema v poslovanje. Velik napredek je zaznan tudi pri *organiziranju dela* in *čiščenju delovnih mest*, kar prinaša preglednost in odpravo izgube časa zaradi iskanja. Izredno pozitivno je pri vseh zaposlenih sprejeto podajanje predlogov, saj na ta način sodelavci lahko sodelujejo pri izboljšavah. S tem se poveča občutek pripadnosti in sodelavce aktivira k razmišljanju in opazovanju na delovnem mestu.

Podjetje je pri projektu v drugi fazi uvajanja oz. na drugi stopnji in ima izoblikovane cilje, ki jih želi doseči. Vodilni se zavedajo šibkih področij, ki jih je

potrebno še izboljševati. Zastavljene cilje bodo dosegli, če bodo nadaljevali z intenzivnim izvajanjem projekta.

Na podlagi ankete, ki so ju opravili v Gorenju d.d. 2003 in Gorenju I.P.C. 2004b, ter na podlagi opažanj vodilnih sodelavcev, ugotavljajo, da zaposleni sprejemajo metodo in radi sodelujejo. Večina se strinja, da v podjetju poteka skupinsko delo, menijo pa, da se premalokrat delijo pohvale za dobro opravljeno delo. Pri sodelavcih se zazna tudi nezadovoljstvo do vodilnih zaradi prenizke obveščenosti o zadevah in neustrezne komunikacije.

Metoda 20 ključev bo podjetju pripomogla k zviševanju kakovosti poslovanja, vendar le, če bodo projekt še naprej uspešno izvajali. Še naprej naj se posvečajo preoblikovanju organizacijske kulture.

Predlogi izboljšav

Izvajanje metode 20 ključev ima lahko pri zagotavljanju oz. izboljševanju kakovosti poslovanja, nedvomno, velik pozitiven učinek na vsa področja delovanja v podjetju. Vendar samo v primeru, da v podjetju dosledno vztrajajo pri izvajanju metode, če se ta za njih izkaže kot koristna. Metoda prinaša koristi in znanja, ki jih lahko vsi zaposleni uporabijo pri svojem vsakodnevnem delu. Ne glede na to, da je metoda 20 ključev japonski model, lahko z določenimi priredbami odlično deluje tudi v slovenskem poslovnem okolju, vendar samo ob popolni podpori in zavzetosti vršnega managementa oz. vodstva.

V nadaljevanju ponujamo odgovornim v podjetju predloge, ki naj jim bodo predvsem v pomoč, da ne pozabijo na dejavnike, ki vplivajo na uspešno izvajanje metode.

Organiziranost izvajanja; metodo 20 ključev naj izvajajo konstantno in organizirajo na način, da bo vključevala čim več zaposlenih. Smiselno je tudi usposabljanje čim večje število zaposlenih. Če je le možno naj različna predavanja oz. usposabljanja ponavljajo, tako dolgo da bodo pripomogla k dojetanju bistva metode vsakega posameznika, saj le tako lahko obvladujejo kakovost na vseh nivojih.

Kontrola; vodje programov, predvsem pa direktor podjetja, morajo redno, če je potrebno tudi tedensko, spremljati izvajanje metode. Le tako lahko zagotovijo uspeh metode in zaznajo spremembe pri svojem poslovanju. Kontrola naj zajema tudi najvišje nivoje in sodelavce.

Informiranje zaposlenih; sodelavci morajo biti redno informirani o sprotnih dogajanjih ter o napredku metode. Zaposleni hitro zaznajo, če vodilni zanemarijo izvajanje oz. sami niso dovolj zainteresirani za uspešno izvajanje. Tako njihovo ravnanje tudi pri vseh ostalih vzpodbuja nezainteresiranost, s tem izboljšave, ki so dosežene ne pomenijo veliko in podjetje se hitro znajde na začetku poti.

Takojšnje odzivanje na sprotne probleme; ko se v podjetju pojavi kakšen problem, pa naj bo še navidezno tako majhen, je izredno pomembno, da se vodilni odzovejo takoj in problem razrešijo nemudoma. Prelaganje problematike na nek kasnejši čas ne prinaša dobrih izidov, saj stanje samo še poslabša, s tem pa vzpodbudijo v podjetju še dodatne nove probleme, ki se drugače ne bi pojavili.

Sodelovanje z zaposlenimi; samo z vzajemno pomočjo in sodelovanjem lahko v podjetju zagotovijo uspeh metode in povečajo nivo kakovosti. Potrebno je prenehati s prakso iskanja krivca, temveč vzpodbuditi in povečati pri zaposlenih nivo zaupanja. Tukaj je naloga direktorja izjemno velika, saj mora s svojim delovanjem biti za zgled svojim sodelavcem in v njih poglobljati občutek pripadnosti in zaupanja v vodilne sodelavce.

Motiviranje zaposlenih; ima bistveno vlogo pri uresničevanju ciljev podjetja. Zato mora direktor v sodelovanju z ostalimi vodilnimi vzpostaviti takšno vzdušje, ki bo vzpodbudno za posameznika, da prinaša s svojim delom izide, ki omogočajo ugled in uspeh podjetja. Pomembno je poučiti o motivaciji oz. o vplivu, ki jo motivacija na zaposlene ima, tudi vodje na najnižjih nivojih. Primerna motivacija ima izredno psihološki učinek, ki je bistven pri delovanju nekega posameznika, zato morajo v podjetju razvijati takšno motivacijo, ki bo okrepila pripadnost podjetju slehernega člana.

Razvijanje ostalih programov; v podjetju lahko metodo 20 ključev združijo z ostalimi programi, ki že potekajo. Spreminjanje organizacijske kulture, ki v podjetju poteka lahko odlično združijo z metodo 20 ključev, obenem pa vključijo še kakšne dodatne programe ali znanja, ki jih lahko posamezniki na podlagi lastne iniciative prenesejo v obstoječe programe.

Neprestano učenje; direktor naj pri svojih podrejenih vzpodbuja izobraževanje oz. potrebo po znanju. Danes, ko se stvari vsakodnevno spreminjajo in, ko tržno gospodarstvo zahteva od udeležencev poglobljanje znanja, lahko posamezni člani podjetja veliko pripomorejo k uspehu, če med sabo sodelujejo in iščejo skupno pot pri zagotavljanju kakovosti.

Opisali smo nekaj predlogov, na katere naj vršni managerji ne bi pozabili. Kot smo povzeli je kakovost zastonj, če jo v podjetju ali drugi organizaciji znajo izkoristiti. Danes je na voljo mnogo različnih načinov, ki lahko podjetje pripelje do razumevanja pomena »managementa celovite kakovosti«. Management kakovosti ni samo še ena izmed metod za izboljšanje poslovanja, gre za način razmišljanja o tem, kako naj bi bilo organizirano poslovanje v sleherni organizaciji vse dokler to razmišljanje ne postane del osebnosti podjetja oz. organizacije.

4 ZAKLJUČEK

»Kakovost« je beseda, s katero se v sodobnih podjetjih oz. organizacijah, srečujejo vsakodnevno. Obvladovanje kakovosti na vseh ravneh naj bi bil cilj vsaki organizaciji, saj le z nenehnim zagotavljanjem kakovosti lahko preživijo v prihodnosti. Med konkurenti ne bo tehničnih skrivnosti, zato bodo v organizacijah njihovo konkurenčno prednost iskali npr. v povečevanju ugleda organizacije na trgu, kar je posledica trdnih, pozitivnih odnosov med notranjimi in zunanjimi udeleženci.

V diplomski nalogi smo prikazali pomen kakovosti in kako vpliva na poslovanje podjetja oz. druge organizacije. Zagotavljanje kakovosti je pogoj za uspešno rast in razvoj organizacije, zato se morajo managerji zavedati, da le z nenehnim usposabljanjem in izobraževanjem lahko to tudi uresničujejo. Danes, o kakovosti ne govorijo le takrat, ko opisujejo tehnične zmogljivosti izdelkov ali storitev, ali ko govorijo o zmogljivostih proizvodnih procesov, ampak se kakovost prenaša na novo višjo raven zavedanja in sicer na ljudi. Zaposleni so tisti, zaradi katerih so podjetja oz. organizacije propadale ali uspele. Miselnost oz. obnašanje in vedenje udeležencev je ključna sestavina, saj brez ustreznega znanja in primerne motiviranosti organizacije ne morejo biti konkurenčne. Cilj diplomske naloge je bil tudi prikazati pomen ustrezne motivacije in poudariti, da se kakovost začne in konča pri zaposlenih. Brez njih in njihove volje, ni pozitivnih izidov. Managerji ne morajo pričakovati od zaposlenih pozitivne odzive in zavzetost za dobro opravljeno delo, če jih ne znajo primerno motivirati. Uvedba kakovosti v vsakdanjo aktivnost v njihovem podjetju oz. organizaciji je podlaga uspešnosti. »Kar boste sejali, to boste želi.« je pregovor, ki ga lahko managerji oz. vodilni uporabijo pri svojem delovanju, kot opozorilo ali v opomin, da brez pravega pristopa ne morejo pričakovati dobrih poslovnih izidov.

V zadnjih nekaj letih se miselnost vodilnih v podjetjih oz. drugih organizacijah zelo spreminja in razvoj poteka v smeri zagotavljanja kakovosti na vseh področjih in ne samo v smislu zagotavljanja najkakovostnejših izdelkov ali storitev, ki jih podjetje oz. organizacija ponuja svojim odjemalcem. Kakovost oz. najvišja stopnja kakovosti – odličnost, je pojem, ki se ga poslužujejo v vedno več podjetjih oz. organizacijah. Na voljo je mnogo pristopov, orodij in metod, ki organizacijam ponujajo zagotavljanje kakovosti na vseh področjih, s tem pa jim zagotavljajo razvoj in obstoj. Kakovost je lahko zastoj, če vodilni samoiniciativno poglobljajo svoje znanje in vzpodbujajo vse ostale člane, ki z njimi delujejo. Na voljo je mnogo najrazličnejših pristopov in strokovne literature, ki lahko pripomorejo k kakovostnejšem poslovanju. Nenehno izobraževanje in usposabljanje je nuja in je lahko uspešno, če v organizaciji znajo izkoristiti možnosti, ki se jim s tem ponujajo.

Vodilni v Gorenju I.P.C. se zavedajo, da kakovost poslovanja izhaja tudi iz uspeha in ugleda družbe. Za ugled in uspeh so pomembni številni dejavniki, med

najpomembnejšimi pa je po naših ugotovitvah iz strokovne literature predvsem harmonija med vsemi zaposlenimi, se pravi urejeni medosebni odnosi, kjer z zaupanjem in z vsem njihovim znanjem oblikujejo uspešno podjetje.

To je bil razlog, da so v podjetju vpeljali v svoje poslovanje metodo 20 ključev, ki jo uspešno izvajajo in izboljšujejo na posameznih področjih. Največ izzivov jih čaka na področju organizacijske kulture, saj je to področje, ki ga je najtežje spreminjati, zaradi ustaljenih navad, prepričanj in vrednot. Zanimiva je ugotovitev, ki jo razberemo iz opravljane ankete, ki so jo izvedli v Gorenju I.P.C. leta 2004b, da sodelavci niso nezadovoljni z višino plače, ampak, na vprašanje, kaj jih najbolj moti, odgovarjajo zelo podobno. Problem komunikacije in neustrezne motivacije je tisto, kar poraja nezadovoljstvo na delovnem mestu. Po njihovem mnenju, je to šibko področje in menijo, da bi morali biti njihovi neposredno nadrejeni, bolj usposobljeni za uporabo ustreznih tehnik motiviranja.

Ugotovili smo, da:

- H1: zaposleni so metodo 20 ključev pozitivno sprejeli in radi podajajo koristne predloge in sodelujejo pri odpravljanju nepravilnosti, ki se pojavljajo. Interes udeležencev je velik, vendar je naloga vodstva, da redno opozarjajo sodelavce o doslednem izvajanju metode oz. znanj, ki so jih pridobili oz. so jim s svojim delovanjem za zgled.
- H2: metoda 20 ključev se izvaja uspešno in po programu. Na določeni področjih je zaznati velik napredek, je pa potrebno tudi v bodoče zagotavljati razvoj, saj kot smo ugotovili, v diplomski nalogi, je zagotavljanje kakovosti nenehen proces.
- H3: posamezni ključni so napredovali in še naprej napredujejo. Velik napredek je zaznati v komunikaciji med zaposlenimi, saj so vodilni boljše in hitreje obveščeni o sprotih dogodkih, prav tako so ostali sodelavci hitreje obveščeni o pomembnejših dogodkih. Povečal se je občutek pomembnosti oz. sodelavci menijo, da imajo vodilni večje zanimanje za njihove sprotne probleme. Vodilni naj še naprej redno obveščajo sodelavce o dogodkih ter poglobljajo medosebne odnose in krepijo občutek pripadnosti podjetju slehernega člana.
- H4: metoda 20 ključev je podjetju prinesla izboljšave na vseh področjih poslovanja. Te izboljšave lahko v podjetju z nadaljnjim izvajanjem metode še poglobljajo, kasneje pa morajo zavest o kakovosti privzgojiti slehernemu članu znotraj podjetja.

V uvodu zastavljenih hipotez oz. predpostavk ne bomo ovrgli, saj je podjetje napredovalo po posameznih ključih. Prvi izidi so že vidni, saj zaposleni radi sodelujejo in podajajo koristne predloge. Pozitivni izidi so zaznani tudi na ostalih področjih in v podjetju lahko pričakujejo odlične izide, če bodo nadaljevali z uvajanjem te metode.

Današnja podoba Gorenja I.P.C. je podoba podjetja, ki se lahko ponaša z znanjem na evropski ravni. S stalnim izobraževanjem in usposabljanjem lahko svoje znanje in

ugled samo še poglobljajo, pomembno pa je, da se vsi zaposleni predvsem pa vodilni, zavedajo, da je poslovanje zapletena zadeva, ki zahteva veliko napora in preišljenega dela, ob upoštevanju razvoja trga in potreb zaposlenih. Vse to pa zahteva organizirane in koordinirane aktivnosti vseh sodelujočih v podjetju za doseganje zadovoljstva kupcev oz. potrošnikov in zaposlenih.

LITERATURA

Literatura

- Crosby, B. Philip. 1989. *Kakovost je zastonj*. Ljubljana: TOZD Gospodarski vestnik
- Denny, Richard. 1997. *Kaj moram vedeti: O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management
- Keenan, Kate. 1995. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Kobayashi, Iwao. 2003. *20 ključev*. Ljubljana: Lisac&Lisac
- Kožar, Andrej. 1995. *Obvladajmo bolniško*. Domžale: Lunik
- Kralj, Janko. 2003. *Urejanje in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management
- Šfiligoj, Zdenka. 2002. *Osnove poznavanja blaga*. Ljubljana: Državna založba Slovenije
- Šobota, Marko, Srečko Skodlar in Ivan Črv. 1994. *Sistem kakovosti*. Ljubljana: Gama System
- Tavčar, I. Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management
- Tavčar, I. Mitja. 2000. *Kulture, etika in olika managementa*. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Žnidaršič, Janez, Silvo Seražin in Peter Polak. 1990. *Razumevanje kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik

Viri

- Gorenje I.P.C., d.o.o. 2000a. *Priročnik za svetovalce*. Deloitte&Touche. Interno gradivo, Gorenje I.P.C.
- Gorenje I.P.C., d.o.o. 2000b. *Priloga 1 in 4 k priročniku za svetovalce*. Deloitte&Touche. Interno gradivo, Gorenje I.P.C.
- Gorenje I.P.C., d.o.o. 2002. *Priročnik za ocenjevanje*. Deloitte&Touche. Interno gradivo, Gorenje I.P.C.
- Gorenje I.P.C., d.o.o. 2004a. *Poročilo o delu na projektu stalnih izboljšav – II. Faza*. Interno gradivo, Gorenje I.P.C.
- Gorenje I.P.C., d.o.o. 2004b. *Anketa: delovni pogoji in odnosi*. Interno gradivo, Gorenje I.P.C.
- Gorenje d.d. 2003. *Anketa: uvedba 20 ključev med zaposlene*. Interno gradivo, Gorenje d.d.

Model odličnosti EFQM 2003 – *Temelja načela odličnosti* (slovenski prevod brošure EFQM)

Slovensko združenje za kakovost. 2002. *Znanje za obvladovanje sprememb*. Letna konferenca Bernardin: november.

Zakon o zaposlitveni rehalitaciji in zaposlovanju invalidov. Uradni list Republike Slovenije št. november 63/2004.