

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

Diplomska naloga

UVAJANJE METODE 20 KLJUČEV V PODJETJE

Mentor:

dr. Mirko Markič

Obrađnavana organizacija:

PETRIČ d.o.o., Ajdovščina

KOPER, 2005

TOMAŽ HITI

POVZETEK

Temeljni namen diplomske naloge je predstaviti pomen uvajanja modelov in metod v poslovne procese podjetja ter spoznanja o metodi 20 ključev, ki skuša v 20-ih korakih (ključih) sistemsko in sistematično podpreti prizadevanja za boljše načrtovanje in merjenje izboljšav.

S pomočjo anketnega vprašalnika smo opravili raziskavo med zaposlenimi v obravnavanem podjetju v smislu ugotovitve težav in potreb zaposlenih, odpravljanja pomanjkljivosti pri organiziranosti procesov in o uporabnosti posameznih elementov metode. Na osnovi izidov ankete ugotavljamo, da je potrebno več časa nameniti komunikaciji med poslovodstvom in zaposlenimi, krepiti izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, ter spodbujati inoviranje. Metoda 20 ključev je le eno izmed orodij s pomočjo katere lahko v organizacijah obvladujejo spremembe hitro spreminjajočega se poslovnega okolja in v neizprosni konkurenčnosti.

Ključne besede: anketa, inoviranje, management, metoda 20 ključev, nenehne izboljšave, podjetje

ABSTRACT

The goal of this work is to present the meaning of models and methods being introduced to the business processes of the company and to present the recognition of the »20 keys« method that systematically tries to back up the application for better planning and measuring of improvements.

We made a research among employees in the company mentioned. The goal of the research was to find the problems and needs of employees, to overcome the disadvantages in the organization processes and to determine the usefulness of individual elements of the method. The results showed that more time should be spent on communication among management and employees, on their education and qualification and on the fact that innovations need to be stimulated. The »20 keys« method is one of the tools used by organizations to control the changes in fast changing business environment and fierce competition.

Key words: company, continuous improvement, management, research, 20 keys method, innovation

UDK 65.018:658(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.2	Metode dela.....	2
1.3	Struktura diplomskega dela.....	3
2	Metoda 20 ključev	4
2.1	Predstavitev metode	4
2.2	Uvajanje metode	6
2.2.1	Opis posameznega ključa	8
2.2.2	Točkovanje in sistem primerjanja po metodi 20 ključev	16
2.2.3	Organiziranost in vodenje projekta	18
2.2.4	Tehnike uvajanja in spremljanja metode	20
2.2.5	Finančna opredelitev uvajanja projekta.....	21
2.3	Informacijsko komunikacijska podpora projektu	21
2.4	Razvojni program Ministrstva za gospodarstvo za pospeševanje konkurenčnosti slovenske industrije.....	22
3	Uvajanje metode 20 ključev v podjetje	25
3.1	Predstavitev podjetja Petrič d.o.o. Ajdovščina	25
3.1.1	Organiziranost podjetja	26
3.2	Razlogi za uvedbo metode	26
3.3	Metodologija.....	27
3.4	Oblikovanje vprašalnika	27
3.4.1	Zbiranje podatkov.....	28
3.4.2	Analiza izidov.....	28
3.5	Predlogi za uvedbo sprememb v podjetje	36
3.5.1	Ugotovitve iz vprašalnika.....	36
3.5.2	Možni način za izboljšanje poslovanja.....	37
4	Zaključek.....	39
	Literatura in viri.....	41
	Priloge.....	43

SLIKE

Slika 2.1 Integracija različnih metod zagotavljanja kakovosti v metodo 20 ključev	4
Slika 2.2 Diagram povezav med ključi.....	5
Slika 2.3 Faze uvajanja metode 20 ključev	7
Slika 2.4 Radarski diagram podjetja Esotech na začetku in po enem letu uvajanja projekta	17
Slika 2.5 Pogoji za učinkovito vodenje projekta 20 ključev	19
Slika 2.6 Ciklus PDCA.....	20
Slika 3.1 Skupni prihodki, dobiček in zaposleni v podjetju Petrič d.o.o.....	26
Slika 3.2 Delovna doba zaposlenih	29
Slika 3.3 Področje dela	29
Slika 3.4 Zadovoljstvo z delovnim mestom in medčloveškimi odnosi v podjetju	30
Slika 3.5 Poznavanje ciljev podjetja.....	30
Slika 3.6 Usklajenost osebnih ciljev s cilji podjetja.....	31
Slika 3.7 Pripravljenost na dodatno izobraževanje	31
Slika 3.8 Izobraževanje izven delovnega časa	32
Slika 3.9 Zadovoljstvo zaposlenih glede na ureditev dela	32
Slika 3.10 Vedenje o neposredno nadrejenih	33
Slika 3.11 Skrb za varnost in zdravje pri delu.....	33
Slika 3.12 Mnenje o okvarah na strojih.....	35
Slika 3.13 Bolj ustrezni načini dela	35
Slika 3.14 Mnenje o uvedbi modelov in metod kakovosti v poslovanje.....	36

TABELE

Tabela 2.1 Usmerjenost delovanja metode in cilji	6
Tabela 2.2 Pet nivojski model za ocenjevanje in primerjanje.....	18
Tabela 3.1 Ocene posameznih predlogov.....	34

KRAJŠAVE

BPI	Business Process Improvement – izboljšave poslovnih procesov
BPR	Business Process Reengineering – reinženiring poslovnih procesov
BSC	Balanced Scorecard – uravnotežena karta kazalnikov poslovne uspešnosti (Jug 2004, 36)
CIM	Computer Integrated Manufacturing – računalniško podprto proizvodnje – povezuje procese nabavljanja, načrtovanja proizvodnje, proizvodnjo in distribucijo (Dubrovski 2000, 127)
EOR	Equipment Operation Rate – dejanski čas delovanja strojev (razpoložljivost x uspešnost delovanja)
EFQM	European Foundation Quality Management – Evropska fundacija za management kakovosti
EPS	European Production System – evropski sistem proizvodnje
JIT	Just-In-Time - sistem proizvodnje ravno ob pravem času
LEAN PRODUCTION	– za vitko proizvodnje oziroma nadgradnjo t.i. »Lean managementa« je značilna tržna usmerjenost, usmerjenost h kupcu, hitro uvajanje inovacij, integralno obvladovanje kakovosti, majhna hierarhija in ploščata organiziranost.
POP	Point of Production – zajem podatkov neposredno v proizvodnji
PPORF	Practical Program Of Revolutions in Factories – praktični program za revolucionarni razvoj v tovarnah
SMED	Single Minute Exchange Dies – tehnologija za hitro menjavo orodij. Bistvo zasnove je skrajšati nastavitvene čase in odpraviti odvečne aktivnosti pri nastavitvah strojev in menjav orodij (Jug 2004, 38).
SMIR	Single Minute Information Retrieval – hiter dostop do informacij, dostop do informacij v eni minuti
TPM	Total Productive Maintenance – celovito produktivno vzdrževanje – zasnova je dejansko management vzdrževanja, ki postavlja v ospredje zanesljivost in ekonomsko učinkovitost delovanja opreme in procesov (Dubrovski 2000, 127)
TQM	Total Quality Management – management celovite kakovosti
ZQC	Zero Quality Control – zasnova, ki temelji na filozofiji, da je mogoče napake preprečiti s pregledovanjem pri njihovem izvoru

1 UVOD

V podjetjih in drugih organizacijah nenehno tekmujejo v boju s konkurenco in osvajanjem vedno novih trgov. Z vstopom v Evropsko unijo in NATO se Slovenija vse bolj vključuje v globalne trge, nabavne in prodajne poti postajajo vedno bolj odprte. Ker v sodobnem poslovnem svetu ni dovolj le preživetje, skušajo managerji za uspešno tekmovanje s svetovnimi razmerami izboljšati konkurenčnost.

Nekatere organizacije dosegajo zelo dobre izide na posameznih področjih, vendar imajo kljub temu težave z rastjo podjetja in motivacijo zaposlenih. Organizacije morajo celovito razreševati in izboljševati posamezna področja, saj so med seboj soodvisna. Izboljšanje konkurenčnosti posamezne organizacije le deloma dosežejo z ukrepi, ki jih spodbujajo metode, ki celovito pokrivajo pomembnejša področja v organizaciji (kot npr. urejenost delovnih mest, povečanje motivacije in pripadnosti zaposlenih, odnosi z dobavitelji in kupci ipd.).

Pavlin (2001, 1) ugotavlja, da smo se danes znašli v obdobju »nikoli zadovoljnega kupca«, in kot pojav poimenuje internetni guru Jim Sterne, v obdobju »inflacije kupčevih pričakovanj«. V sodobnem času se razmere na trgu nenehno spreminjajo. Trajno uspešne so lahko le tiste organizacije, ki so se sposobne hitro odzvati na spreminjajoče se zahteve trga ter temu ustrezno prilagoditi njihovo proizvodnjo in dobavne roke. Hitro prilagajanje je lahko eden izmed temeljev za uspešno prenovu in razvoj organizacije. Če hočejo organizacijo spremeniti in jo izboljšati, se morajo zavedati, kaj je treba storiti. Le kdor ima jasno predstavo o tem, lahko začne s programom prenove organizacije. Poznati morajo tudi položaj na posameznih področjih poslovanja in določiti področja, na katerih morajo ukrepati oziroma uvesti izboljšave (Kobayashi 2003, 12).

Za prilagajanje neizprosnim pogojem konkurence in spreminjajočega se poslovnega okolja organizacije uvajajo različne pristope, s katerimi izboljšujejo konkurenčne sposobnosti. Med najpogostejšimi pristopi so ISO standardi kakovosti (ISO 9001:2000 in 14001), reinženiring poslovnih procesov (BPR – Business Process Reengineering ali BPI – Business Process Improvement), Evropski model poslovne odličnosti in Slovenska nagrada za poslovno odličnost, vitko proizvodnjo (Lean Manufacturing) in management celovite kakovosti (TQM – Total Quality Management) (Gider 2001, 1).

Podjetje ali katerakoli druga organizacija obstaja, da bi izpolnila njeno poslanstvo. Pri tem nenehno spreminjajoče zunanje poslovno okolje, rastoče zahteve kupcev in konkurenca, silijo organizacije v nenehno prilagajanje in notranje spreminjanje. Uspešne organizacije so tako že danes in bodo tudi v prihodnje le tiste, ki imajo najhitrejšo odzivnost na spremembe in visoko sposobnost prilagajanja. To med drugim pomeni konkurenčnost na vseh področjih poslovanja in zahteva strateško orientiranost k spremembam (Russell in Taylor 1998, 15).

To odzivnost na spremembe in sposobnost prilagoditev razmeram na trgu pa lahko povečujemo tudi z različnimi metodami, ki so bile našete že zgoraj. Eden izmed pristopov za izboljševanje konkurenčnih sposobnosti organizacije je tudi metoda stalnih izboljšav, imenovana 20 ključev. Metoda, prvič javno objavljena leta 1994, je nastala na podlagi dolgoletnih izkušenj japonske avtomobilske industrije in je plod idej avtorja Iwa-a Kobayashija.¹

Prav z metodo 20 ključev bomo v tem diplomskem delu skušali razložiti in, s pomočjo kratke raziskave v obravnavanem podjetju, praktično prikazati vpliv omenjene metode na poslovanje in organiziranost podjetja.

1.1 Namen in cilji diplomskega dela

Pri načrtovanju, izvedbi in kontroli dela se opazijo določene operacije, ki bi jih morda lahko odpravili ali prilagodili potrebam. Določena opravila so velikokrat nepotrebna, za druga velja, da jim manjka uniformiranost. V majhnih organizacijah imajo običajno boljši pregled nad celotnim poslovnim procesom poslovanja (od nabave preko proizvodnje, skladiščenja do prodaje ipd.). Ugotavljajo, da je mogoče posamezne pomanjkljivosti z malo dobre volje odpraviti. V organizaciji so tudi procesi, ki jih je treba celovito poenostaviti in prenoviti, zato smo na tej osnovi določili naslednje cilje diplomske naloge:

- s pomočjo anketnega vprašalnika ugotoviti dejanske težave in potrebe zaposlenih, da bi lahko na tej osnovi te težave odpravili in povečali motivacijo,
- z uporabo metode 20 ključev odpravljati pomanjkljivosti pri organiziranosti procesov v podjetju,
- z odgovori zaposlenih podati ugotovitve za skrajšanje časa nastavitve posameznih operacij na strojih, za odpravo nepotrebnih aktivnosti v delovnem procesu, s tem pa proizvajati hitreje in bolje ter (posledično) povečati zadovoljstvo kupcev,
- ugotoviti, kateri najpomembnejši ključni so za podjetje v danem trenutku najbolj uporabni in jih prilagoditi značilnostim podjetja.

1.2 Metode dela

Diplomsko delo vključuje strokovno poglobitev in raziskovanje metode 20 ključev za izboljšanje poslovanja obravnavanega podjetja in se na eni strani opira na teoretična izhodišča uvajanja in učinkov metode, po drugi strani pa na teoretična spoznanja ob

¹ Iwao Kobayashi – izumitelj metode 20 ključev, je bil rojen leta 1923 na Japonskem. Diplomiral je na univerzi Shibaura in se nato zaposlil pri Mitsubishi Heavy Inc. Leta 1981 se je upokojil in je nato ustanovil delniško družbo PPORF Development Institute. Kot predsednik tega inštituta je vpeljal metodo 20 ključev v več kot 150 japonskih in drugih podjetij. Danes ima licenco za izvajanje metode devet podjetij na vseh celinah (Kobayashi 2003, 267).

uvredbi metode v podjetje. V teoretičnem delu raziskovanja bomo obravnavali metodo 20 ključev z različnih vidikov in pogledov sorodnih del ter modelov obvladovanja kakovosti v organizacijah. Metoda 20 ključev je dokaj nova, tako da na tem področju in o sami metodi ni veliko zapisanega, zato je literature malo. Za izhodišče obravnave bomo uporabili prevod originalnega zapisa metode (Kobayashi, 2003). Izhajali smo s stališča, da je prevod korektna podlaga njegovega originala. Kljub temu smo pri obravnavi metode uporabili tudi zapis metode v izvorniku (Kobayashi, 1995).

V empiričnem delu bo diplomska naloga temeljila na anketni raziskavi. Pred izvedbo ankete bomo izdelali anketni vprašalnik, ki bo sestavljen iz kombinacije zaprtih in odprtih vprašanj. Vprašalnik bo namenjen vsem zaposlenim (tako strokovnim in administrativnim sodelavcem, vršnemu managementu podjetja kot tudi zaposlenim v proizvodnih procesih). Vprašalnik bomo opremili s kratkim uvodom z osnovnimi informacijami o namenu raziskave ter z navodili za izpolnjevanje. V času pripravljavanja in izvajanja anketiranja bomo poglobljeno opazovali delovne procese in opravljali razgovore z zaposlenimi.

Diplomska naloga je omejena zgolj na uvajanje metode v obravnavano podjetje. Implementacija predlogov ne more veljati za katerokoli drugo organizacijo iz panoge ali poslovnega okolja, v katerem ta posluje.

1.3 Struktura diplomskega dela

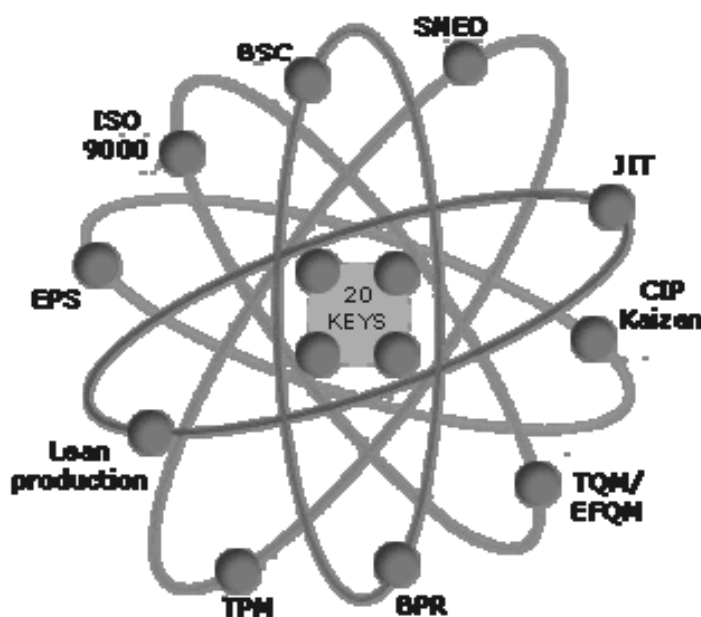
Vse ugotovitve in delo so predstavljeni v več poglavjih, ki omogočajo celovit pregled uvajanja metode v organizacije ter praktični primer uvajanja metode v obravnavano podjetje.

Delo je v grobem razdeljeno na dva dela: teoretični del obravnava samo metodo, v praktičnem delu pa gre za primer uvajanja metode 20 ključev v smislu predlogov izboljševanja organiziranosti podjetja. V uvodu so opisani namen, cilji in struktura diplomskega dela. Sledi poglavje o predstavitvi metode in posameznih ključev, nekaj besed pa je namenjenih pomoči države pri uvajanju metode v organizacije. Bistvo naloge je opisano v tretjem poglavju, kjer bo predstavljeno obravnavno podjetje in kjer bomo poskušali, na osnovi raziskave med zaposlenimi in teoretičnega dela, podati predloge, s katerimi bi v podjetju (tudi) z metodo 20 ključev izboljšali organiziranost, povečali produktivnost in fleksibilnost ter zanimanje zaposlenih za učenje in podajanje predlogov pri vsakdanjem delu. Zadnje poglavje povzema spoznanja iz pregledane in obravnavane literature ter podaja strnjen pregled nad predlogi, ki so na osnovi raziskovanja in ugotovitev med zaposlenimi zapisana v zaključku.

2 METODA 20 KLJUČEV

Obstaja mnogo metodoloških načinov za prestrukturiranje posameznih organizacij, vendar velika večina razrešuje le enega izmed problemov v organizaciji. Za učinkovit celovit razvoj in uspešno prenavo organizacije naj bi sledile ustreznemu cilju. Za izpolnitev zastavljenega cilja pa naj bi našli ustrezno metodo. Avtor metode Kobayashi (1995, 291) je na osnovi svoje poklicne in podjetniške prakse razvil model PPORF (Practical Program Of Revolutions in Factories). Z razširitvijo modela po svetu se je oblikovalo novo ime: *20 ključev*. Ta nadgrajuje in integrira vse najbolj pogoste metodološke načine k prestrukturiranju organizacije. Metoda je zelo praktična in omogoča vzpostavitev pogojev in kulture prilagodljivih delovnih mest in delovnih skupin v smislu *Bolje, Hitreje in Ceneje* (Jeraj in Žula 2002, 5). Metoda je razširjena po celem svetu in omogoča uravnoteženo izboljševanje vseh področij delovanja organizacije, ki so ključna za pridobitev konkurenčnih prednosti in doseganje strateških ciljev organizacije (www.gzs.si).

Slika 2.1 Integracija različnih metod zagotavljanja kakovosti v metodo 20 ključev



Vir: www.20keys.net

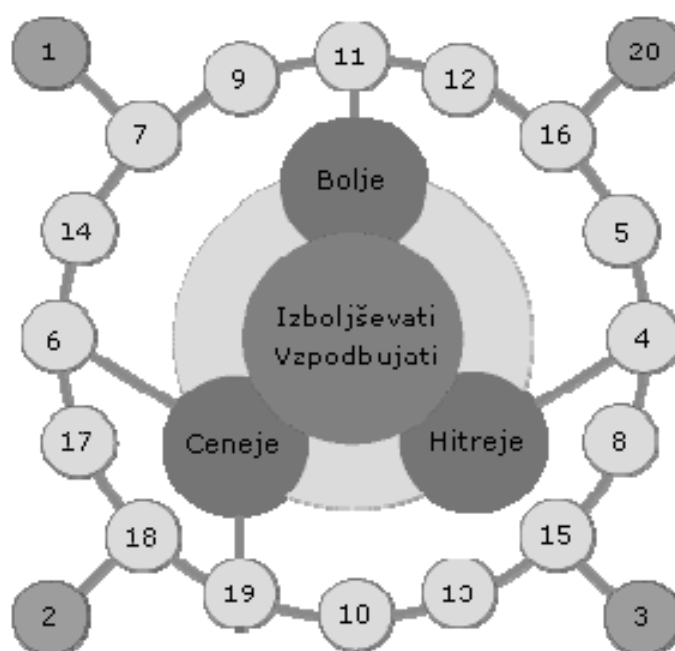
2.1 Predstavitev metode

Metoda 20 ključev je v teoriji in praksi spoznana kot celovit pristop za doseganje ciljev podjetij in drugih organizacij, kar pomeni, da naj bi pokrivala kar največ področij v poslovanju posamezne organizacije in ne le enega izmed njih. Spodbuja sinergijske učinke med posameznimi področji poslovanja, kar povzroča uspešne in dolgotrajne izboljšave na večini področij delovanja organizacije. Je celovit model za vpeljevanje

stalnih izboljšav v organizacijo z namenom hitrejšega in lažjega doseganja strateških ciljev organizacije.

Metoda obsega 20 ključev, ki predstavljajo dvajset področij poslovanja. Z uvajanjem metode se organizacija osredini na doseganje izboljšav na dvajsetih področjih, ki bistveno vplivajo na kakovost, dobavni čas in proizvodne stroške, kar so trije najpomembnejši elementi za pridobivanje konkurenčne prednosti. Metoda 20 ključev je uravnotežen pristop spreminjanja vseh področij v delovanju organizacije (Bizjak in Petrin 1996, 49).

Slika 2.2 Diagram povezav med ključi



Vir: www.20keys.net

Model metode 20 ključev prikažemo na sliki 2.2. Posamezni ključev vsebujejo različne tehnike in orodja, ki izhajajo iz načel »vitke proizvodnje« (5S, SMED, TPM, TQM ipd.). Slika 2.2 prikazuje štiri nosilne ključev, in sicer: ključ 1 (čiščenje in organiziranje), ključ 2 (organiziranost poslovnega sistema in vodenje s cilji), ključ 3 (aktivnosti v delovnih skupinah) in ključ 20 (vodilna tehnologija). Ti ključev pospešujejo rast in razvoj ostalih šestnajstih ključev, ki delujejo tudi obratno na nosilne ključev.

Ključev so razdeljeni na pet kategorij (tabela 2.1), po katerih si podjetje letno postavlja cilje in definira konkretne akcijske načrte za doseganje ciljev. Po vsakem ključev se podjetje oceni in postopoma izboljšuje svojo oceno (več o ocenjevanju bo opisano v poglavju 2.2.2).

Tabela 2.1 Usmerjenost delovanja metode in cilji

	CILJI		20 KLJUČEV
M	Izboljšanje delovnega mesta in povečanje motivacije zaposlenih	1	Čiščenje in organiziranje
		2	Organiziranost poslovnega sistema in vodenje s cilji
		3	Aktivnosti v delovnih skupinah
		10	Organiziranost delovnega časa
Q	Izboljšanje kakovosti	7	Proizvajanje brez nadzora
		9	Vzdrževanje strojev in opreme
		11	Model zagotavljanja kakovosti
		12	Odnosi z dobavitelji
		15	Širjenje usposobljenosti zaposlenih
C	Zmanjšanje stroškov (povečanje produktivnosti)	13	Odpravljanje vseh izgub
		14	Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam
		6	Vrednostna analiza delovnih postopkov
		17	Nadzor učinkovitosti
		19	Varčevanje z energijo in materiali
D	Izboljšanje toka procesov, zmanjšanje medfaznih zalog, hitrejša dobava	5	Hitre nastavitve
		4	Zmanjšanje medfaznih zalog
		16	Planiranje proizvodnje
		8	Povezovanje proizvodnih procesov
T	Razvoj tehnologije	18	Računalniška podpora poslovanju
		20	Obvladovanje vodilnih tehnologij

Vir: Makoter 2002, 5

Glavni cilji metode 20 ključev so (www.20keys.co.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 kupcev in s tem večji tržni delež. To dosežejo s hitrejšim, cenejšim in boljšim izdelovanjem izdelkov;
- povečanje motivacije zaposlenih za doseganje poslovnih ciljev;
- izboljšanje konkurenčnosti, profitabilnosti in dolgoročnega uspeha podjetja.

2.2 Uvajanje metode

Uvajanje metode v podjetje je razdeljeno na pet faz, pri čemer naj bi vsaka faza trajala eno leto, kot je prikazano na sliki:

Slika 2.3 Faze uvajanja metode 20 ključev



Vir: Jug 2004, 26

Stopnja 1: priprave in izobraževanje

Velik poudarek je na prvi stopnji, katere glavni namen je, da se tako sodelavci kot managerji z 20-imi ključi spoznajo in jim začnejo zaupati. Na prvi stopnji je v podjetje že uveden ključ 1 (Kobayashi 2003, 259). Poleg tega je na začetku uvajanja treba vzpostaviti učinkovito organizacijsko strukturo uvajanja v podjetju. Podjetje se nato z metodo seznanja in vzpostavi organizacijski model uvajanja, na prvi stopnji se postavijo tudi prvi cilji, opravi prvo izhodiščno ocenjevanje ter uvedejo prioriteten ključ (Jug 2004, 26). Pri slednjem je treba upoštevati in ugotoviti značilnosti organizacije, kot so cilji, strategije, priložnosti, posebnosti poslovnega okolja in predvsem težave, ki se pojavljajo v organizaciji. Pomembno je, da se posamezni ključi prilagodijo tem značilnostim.

Stopnja 2: uvajanje metode

Uradni začetek uvajanja metode je na drugi stopnji (Makoter 2001, 50). Na tej stopnji zaposleni že razumejo moč 20-ih ključev in kakšne so prednosti za njih osebno ter za organizacijo. Izvaja se ponovno ocenjevanje in pregled napredka, nadaljuje se usposabljanje ključev, ki se že uvajajo, izvaja se učenje novih ključev, zagotavlja se integracija vseh ključev, pomembni so mesečni pregledi napredovanja (Jug 2004, 27).

Stopnja 3: napredovanje in globlja uporaba

V tretjem letu programa 20-ih ključev si organizacija zastavi bolj ambiciozne cilje na področju izboljšav (npr. hitrost dobave, kakovost ali stroškovna učinkovitost). Organizacija zagotovi uvajanje vseh ključev. Izvajajo se poglobljene študije ključev, ki se že uvajajo, zagotavlja se integracija v vse aktivnosti organizacije. Organizacija ima dobro vpeljana priznavanje dosežkov in prireja program po potrebi.

Stopnja 4: institucionalizacija in stabilizacija

Ob koncu te stopnje postane metoda 20 ključev integralni del organizacijske kulture, kar zagotavlja večjo stabilnost poslovanja. Izvaja se nenehno usposabljanje na področju vseh ključev ter stalne izboljšave pri vseh ključih. Organizacija popolnoma integrira vse aktivnosti na področju izboljšav in uveljavlja sinergetsko povezavo med ključi. Organizacija poskuša postati kandidat za bronasto medaljo (pri ocenjevanju doseženih več kot 65 od 100-ih možnih točk; (vir: 1st International European 20 Keys Conference and Study Mission – izvlečki iz konference CD – rom 1999). Na četrti stopnji, ko metoda že postane integralni del organizacijske kulture, je že zagotovljena večja stabilnost poslovanja, poleg tega je tudi že vpeljan model, ki temelji na predpisih (Makoter 2001, 50).

Stopnja 5: rast in ekspanzija

Zadnja stopnja metode 20 ključev predstavlja stalno vzpenjajoč proces nenehnih izboljšav in učenja – postavljanje novih, višjih ciljev. Organizacija izvaja nenehen študij vseh ključev ter se poteguje za srebrno (več kot 75 točk od 100-ih možnih) in zlato medaljo (Jug 2004, 27). Na peti stopnji se izvaja kontinuiran študij vseh ključev, integracija vseh aktivnosti na področju izboljšav, priznavanje dosežkov in prilagajanje programa potrebam organizacije. Nenezadnje se na zadnji stopnji izvaja nenehno izboljševanje (Makoter 2001, 50).

2.2.1 Opis posameznega ključa

V nadaljevanju so predstavljene značilnosti oziroma cilji posameznega ključa (prirejeno po Debeljak 2003; Gider 2001; Jug 2004; Kobayashi 2003; Turk 2003, www.20keys.net) ter osnovne značilnosti izpolnjevanja zahtev in možnega napredovanja znotraj posameznega ključa. Izpolnjevanje zahtev pri posameznem ključu se ocenjuje s pet nivojskim mednarodnim modelom za ocenjevanje in primerjanje, ki je enak za vse organizacije. V posameznem opisu ključa so predstavljene značilnosti najvišjega (petega) nivoja, s pomočjo katerega organizacija doseže odličnost svetovnega razreda.

KLJUČ 1: ČIŠČENJE IN ORGANIZIRANJE

Bistvo prvega ključa je urejeno in čisto delovno mesto, kar ustvarja prijetnost in funkcionalnost, s čimer je delo olajšano in produktivnost večja. Zato je ključ 1 nujni prvi pogoj za začetek uvajanja metode 20 ključev (Šalamun 2004, 12). V organizaciji se morajo zavedati, da lahko pri ključu 1 napredujejo postopoma. Napredek, ki ga dosežejo pri prvem ključu, ima pozitivne učinke na celotno organizacijo. Ključni se med seboj podpirajo in z napredovanjem pri drugih ključih dosežejo tudi napredovanje pri prvem.

Peti nivo: Delovna mesta in prostori so čisti, odstranjeni so tudi vzroki za nastanek nereda. Uvedeni so redni pregledi čistoče, zaposleni pa se zavedajo pomembnosti vzdrževanja takega stanja. Potek delovnih procesov je razumljiv, tok materiala v posameznem procesu je pregleden. Ključ 1 je osnova za ostalih 19 ključev. Po uveljavitvi ključa 1 se lahko hitreje odzivajo na spremembe.

KLJUČ 2: ORGANIZIRANOST POSLOVNEGA SISTEMA IN VODENJE S CILJI

S skupnimi srečanji in soglasjem vseh zaposlenih določijo skupne cilje, ki jim lahko sledijo, zaposleni pa se z načinom določanja ciljev lažje poistovetijo. Učinkovita je kombinacija sistema vodenja od zgoraj navzdol (top-down) in obratno (bottom-up). Vsebina in naloga drugega ključa je predvsem obvladovanje procesov iskanja, določanja in doseganja skupnih ciljev v organizaciji.

Peti nivo: Doseženi so vsi zastavljeni cilji na vseh nivojih v organizaciji. Zaposleni so prepričani, da lahko s pomočjo metode 20 ključev dosežejo tako srednjeročne kot dolgoročne zastavljene cilje. Prav tako so cilji organizacije usklajeni s cilji zaposlenih. Organizacija se lahko odzove na spremenjene zunanje pogoje in je bistveno bolje pripravljena na spremembe.

KLJUČ 3: AKTIVNOSTI V DELOVNIH SKUPINAH

Namen ključa 3 je vzpostavitev skupinskega načina dela v organizaciji (teamsko delo), kar pospešuje sodelovanje med zaposlenimi, krepi njihovo motivacijo, predvsem pa omogoča izrabo intelektualnega potenciala vseh zaposlenih. Sodelavci v organizaciji najbolje poznajo njihovo delo in tako lahko največ prispevajo k uspehu celotne organizacije. Način omogoča najučinkovitejše dajanje predlogov in je osnova za uvajanje procesa stalnih izboljšav.

Peti nivo: Cilji organizacije so poenoteni s cilji skupin. Med skupinami vlada optimizem in prijateljsko vzdušje, zato lažje dosežajo cilje in motivirano iščejo nove izzive – storilnost se poveča. Posameznik v organizaciji prispeva v povprečju

vsaj pet predlogov na mesec za izboljšave, skupina obravnava najmanj šest projektov letno.

KLJUČ 4: ZMANJŠANJE MEDFAZNIH ZALOG

Temeljno izhodišče ključa 4 je, da so zaloge v organizaciji nezaželene. Prevelike zaloge vežejo obratni kapital, zasedajo prostor v skladišču, povzročajo odvečno administracijo in večajo stroške transporta, prikrivajo pomanjkljivosti na drugih področjih (sodelovanje z dobavitelji, načrtovanje proizvodnje, povezovanje delovnih procesov ipd.). Zmanjšanje zalog ne prinaša zgolj nižjih stroškov, temveč tudi izboljšave na področju kakovosti.

Peti nivo: Medfazne zaloge v proizvodnem procesu in podatke v pisarnah zmanjšamo za več kot 80 %. Proizvodnja omogoča porabo potrebnih sestavnih delov in izdelavo izdelkov, ki so dejansko naročeni. Proizvodni proces postane sproten. Iz ključa je razvidna logika Just-In-Time (JIT). Pomembno je, da tudi pri ostalih ključih dosežejo vsaj četrti nivo, da dejansko zmanjšajo vse medfazne zaloge in proizvajajo le tisto, kar je bilo naročeno.

KLJUČ 5: HITRE NASTAVITVE

Ključ temelji na zasnovi SMED (Single Minute Exchange Dies – pomeni, da mora biti čas za nastavitve strojev krajši kot 10 minut) in SMIR (Single Minute Information Retrieval – dostop do podatkov v pisarnah ne sme biti daljši od ene minute). S pomočjo tega ključa je lahko organizacija bolj konkurenčna, saj se s krajšanjem pretočnih časov poveča odzivnost na zahteve kupcev. Pride do izboljšav toka procesov tako v izdelovanju kot v pisarnah, zmanjšajo se potrebe po zalogah med posameznimi fazami procesov in organizacija lažje dosega zastavljene roke dobav.

Peti nivo: Nastavitve strojev so postale izredno enostavne. Izvedba je možna v manj kot desetih minutah in to kljub temu, da strokovnjaka oziroma vodje oddelka ni pri stroju. Vsi sodelavci na stroju ga znajo hitro nastaviti, pri tem stroj ne izdelava niti enega samega neuporabnega izdelka. Časi menjav orodij naj bi bili krajši kot proizvodni cikel enega izdelka.

KLJUČ 6: VREDNOSTNA ANALIZA DELOVNIH POSTOPKOV

V organizacijah analizirajo njihove procese in skušajo odstraniti oziroma skrajšati aktivnosti, ki ne dodajo vrednosti za kupca. Velja načelo: *vse aktivnosti, ki ne ustvarjajo vrednosti, so izguba!* Produktivnost lahko povečajo le s pomočjo sistematičnih izboljšav na ravni procesov, z odpravo nepotrebnih gibov in z združevanjem ter poenostavljanjem teh. Odličnost izdelka ali storitve izboljšajo le z delovnimi procesi, pri katerih uporabljajo delo, ki ustvarja dodano vrednost.

Peti nivo: Uvedeni so fleksibilni proizvodni sistemi, ki omogočajo avtomatizirano izdelavo raznolikih izdelkov v majhnih količinah. Doseže se usklajeno delovanje vertikalnega sistema stalnih izboljšav (vertikalni »kaizen«² - izboljšave za povečanje izkoriščenosti delavca in stroja) in horizontalnega sistema stalnih izboljšav (horizontalni »kaizen« – izboljšave za zmanjšanje delovnega vložka na delovnem mestu).

KLJUČ 7: PROIZVAJANJE BREZ NADZORA

V okvir managementa kakovosti spada tudi prilagoditev organiziranosti, strojev in naprav za proizvodnjo brez nadzora. Velja načelo, da za preprečevanje napak ne potrebujejo nadzora, ker to velja za neproduktivno delo. Strojne preuredijo tako, da so sposobni delati en cikel samostojno, brez operaterja. V pisarnah si delo organizirajo tako, da bo potekalo čimbolj nemoteno. Pomagajo si s »*standardom na eni strani*« (one-page standard), kar pomeni, da imajo na eni strani napisana navodila za izvedbo določenega postopka ali delovnega procesa.

Peti nivo: S pomočjo postopnih korakov za zmanjšanje potrebnega nadzora lahko sodelavci opravljajo več nalog in obvladujejo več strojev hkrati, ne da bi jih pri tem skrbelo, v kakšnem stanju so stroji. Zaposleni prilagajajo stroje s pomočjo preprostih naprav, ki preprečujejo napake. Nadzor je popolnoma ukinjen, različne naprave oziroma stroji so povezani v proizvodne sisteme. Z rednimi pregledi v pisarnah in proizvodnji lahko zagotavljajo nemoteno proizvodnjo brez nadzora.

KLJUČ 8: POVEZOVANJE PROIZVODNIH PROCESOV

Uvedba ključa 8 poveže procese z racionalizacijo toka materialov in informacij med zaporednimi fazami procesov horizontalno in vertikalno. Povezovanje poslovnih procesov na bolj učinkovit način lahko pripelje do znatnih skrajšanj proizvodnega cikla. Za učinkovito komunikacijo med procesi ta ključ predvideva uvedbo Kanbana ali druge sorodne metode za preprost način povezovanja procesov.

Peti nivo: Zmanjšanje zaloga v prevzemnih skladiščih in zmanjšanje števila prevzemnih mest med delovnimi procesi – povezovanje procesov ali proizvodne linije. Oblikovan je proizvodni sistem, s katerim lahko proizvajajo majhne serije raznolikih izdelkov po željah kupcev. S pomočjo »*akvarijskih sestankov*«³ so odstranili »pregrade« med posameznimi oddelki.

² Kaizen (japonsko) – zloženka iz japonskih znakov kandži: *kai* pomeni spremembe in *zen* izboljšave. Je skupni izraz za več metod, ki se uporabljajo za doseganje stalnih izboljšav (npr. Just-In-Time, kanban, TQM, mehanizacija, avtomatizacija ipd.) (Horžen 2004, 11).

³ Akvarijski sestanek – ang. Fishbowl-meeting; Sestanek, s pomočjo katerega posamezne avtonomne delovne skupine povežejo v celoto, ki omogoča hitrejši in lažji pretok informacij.

KLJUČ 9: VZDRŽEVANJE STROJEV IN OPREME

S ključem 9 lahko v organizacijah preventivno preprečujejo okvare na strojih in s primernim vzdrževanjem izboljšajo njihovo zmogljivost ter izrabo. Velikokrat so nečistoča, nepravilno mazanje in nepravilna uporaba strojev glavni »krivci« za okvare, zato je treba izdelati preproste standardizirane postopke, s katerimi delavci sami opravljajo najnujnejša vzdrževalna dela na strojih, oddelek za vzdrževanje pa skrbi za zahtevnejše vzdrževanje in izobraževanje delavcev.

Peti nivo: Dejanski čas delovanja strojev (EOR – Equipment Operation Rate – Razpoložljivost x Uspešnost delovanja) povečajo nad 95 %. V organizacijo so vpeljani dnevni pregledi strojev in model za zapisovanje zgodovine opreme, ki je potreben za učinkovito vzdrževanje, razumevanje dejstva, da je najboljši način vzdrževanja teamsko delo med operaterji v proizvodnjavi, nadzorniki in vzdrževalnim osebjem ter uvajanje metod za izboljševanje vzdrževanja.

KLJUČ 10: ORGANIZIRANOST DELOVNEGA ČASA (Disciplina na delovnem mestu⁴)

Ta ključ je eden izmed najtežjih ključev za uvajanje, ker se nanaša na načela organizacije in tudi odnosa sodelavcev do njihovega dela. Osredinja se na urejenost, ustvarjanje pozitivnega vzdušja in visoko stopnjo pripadnosti delovnemu mestu. Z uvajanjem ključa 10 naj bi se uveljavila disciplina zaposlenih, izboljšale delovne navade, izkoristek delovnega časa ter vzpostavilo pozitivno in prijateljsko vzdušje na delovnih mestih.

Peti nivo: Delo je lažje in se opravlja v zmernem ritmu. Sodelavci so visoko motivirani za delo, prihajajo in odhajajo točno ter opravljajo le dela, ki prispevajo k dodani vrednosti. Izboljšave omogočajo odpravo utrujajočega dela. Organizacija doseže vsaj četrti nivo na vseh ostalih področjih.

KLJUČ 11: MODEL ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI

Cilj ključa je ustvariti delovna mesta, ki se bodo osredinjala na kakovost. Kakovost vključuje popolnoma vse sodelavce v organizaciji v vsaki fazi vsakega procesa. Izboljšave na področju tega ključa so običajno povezane tudi z izboljšavami na drugih področjih. Ključ 11 uvaja koncept ZQC (Zero Quality Control), ki temelji na filozofiji,

⁴ Disciplina na delovnem mestu – Slovenski prevod (Kobayashi 2003, Lisac&Lisac) tako poimenuje ključ 10, ostala literatura (npr. Gider 2001; www.20keys.net) pa Organizacija delovnega časa.

da je napake mogoče preprečiti s pregledovanjem pri izvoru napak⁵, 100-odstotnim pregledovanjem in takojšnjim ukrepanjem ob napakah.

Peti nivo: S sistemom Poka-Yoke (enostavne naprave, ki preprečujejo napake na izdelkih) se število dodelav v celotni tovarni bistveno zmanjša. Na petem nivoju vladajo razmere, v katerih strojev in naprav ni možno napačno krmiliti, manj kakovostni izdelki pa se ob koncu procesa sami izločijo. Poveča se produktivnost, zmanjšajo se stroški proizvodnje, reklamacij s strani kupcev ni več. Velja pravilo: *»Kar sem proizvedel, bom tudi sam preveril.«*

KLJUČ 12: ODNOSI Z DOBAVITELJI

To je ključ, ki širi prizadevanja za izboljšanje kakovosti, delovnega mesta in podobnih prednosti na dobavitelje za doseganje splošnih koristi, ki jih lahko prinesejo dobri odnosi med dobavitelji in kupci. Dobavitelji so »ogledalo« organizacije. Če jim dobavitelji dobavljajo dele slabe kakovosti, informacije ali storitve z zamudo, se bo to odražalo na zamudah in problemih s kakovostjo v njihovi organizaciji. Pod pojmom dobavitelji v metodi 20-ih ključev razumemo tako zunanje dobavitelje kot tudi predhodne procese znotraj organizacije ali posamezne organizacijske enote.

Peti nivo: Dobavitelji tudi sami uvedejo metodo 20 ključev in dosežejo skupno 70 točk. Dobavitelji postanejo fleksibilni in lahko na podlagi večje produktivnosti in zmanjšanja stroškov znižajo cene. Predhodni in naslednji procesi so postali del celote.

KLJUČ 13: ODPRAVLJANJE VSEH IZGUB

Bistvo tega ključa je pozitivno nagnjenje k prepoznavanju in odpravljanju »izgub«, ki jih povzročajo v organizaciji (tiste, ki nastanejo zaradi odvečnih človeških aktivnosti in so povezane s čakanjem, hojo, okvarami strojev in opreme, iskanjem ipd). Metodologija se navezuje na pristop sodelovanja od spodaj navzgor in prepoznavanja izgub kot priložnosti za izboljšave.

Peti nivo: Delež produktivnega delovnega časa znaša vsaj 95-odstotkov. Sodelavci se popolnoma zavedajo, da so zaradi izboljšav produktivnejši. Delo je postalo lažje in prijetnejše, sodelavci so ponosni na njihove dosežke, na petem nivoju ni izgub pri aktivnostih in gibih zaposlenih.

⁵ Bolj sodoben je način, ko naj bi napake predvidevali: Dr. Genichi Takuchi - Izdelal je praktično uporabno metodo za izboljševanje lastnosti procesov ali izdelkov, kjer načrtovalec s pomočjo pravilno sestavljenih poskusov in empiričnih podatkov najde tudi tiste priložnosti za izboljšave in/ali zmanjšanje stroškov, ki jih sicer s tradicionalnim načinom načrtovanja ne bi mogel najti (www.in-ka.si).

KLJUČ 14: SPODBUJANJE ZAPOSLENIH K IZBOLJŠAVAM

Osnovni namen ključa 14 je narediti delovno mesto enostavnejše in bolj pregledno. S ključem omogočajo zaposlenim, da sami uvajajo ideje za izboljšave, ki nastajajo v delovnih skupinah, saj ti najbolj poznajo razmere, v katerih delajo. Organizacije organizirajo »delavnice za izboljšave«, kjer lahko zaposleni svoje ideje praktično izvedejo in preizkusijo, zato je tudi manj odpora pri uvajanju teh. Izkušnje kažejo (Dimitrievski in drugi 2003, 27), da je najboljša motivacija za razmišljanje in prijavljanje idej zaposlenih denarna nagrada.

Peti nivo: Na tem nivoju uvajajo najnovejše tehnologije, sodelavci pa so sposobni izdelati enostavne pripomočke, ki jim olajšajo delo, in stroje, ki omogočajo ločevati kakovostne izdelke od nekakovostnih. Zaposleni se periodično izobražujejo in seznanjajo z novimi tehnologijami.

KLJUČ 15: ŠIRJENJE USPOSOBLJENOSTI ZAPOSLENIH

Hitro odzivanje na zahteve kupcev zahteva fleksibilnost na delovnem mestu. Ključ 15 je usmerjen v »razvijanje« zaposlenih za doseganje tega izziva. Za povečanje fleksibilnosti organizacije je pomembno usposabljanje zaposlenih znotraj delovnih skupin in tudi na področju drugih delovnih skupin (omogočeno jim je delo na različnih delovnih mestih). Ljudje postanejo bolj cenjeni in imajo več zadovoljstva pri delu. Uvajanje tega ključa postopoma spreminja tradicionalno organizacijo v učečo se organizacijo, to pa je lastnost, ki postaja odločilnega pomena za uspeh v globalni tekmi.

Peti nivo: V organizaciji imajo dovolj ljudi, ki obvladajo posamezne delovne operacije. Zaposlene lahko vedno razporedijo tako, da bodo vse proizvodne zmogljivosti kar najbolj izkoriščene. Sodelavec npr. lahko obvladuje več strojev hkrati. V pisarnah imajo zaposleni vsa opravila napisana na »standardu na eni strani«.

KLJUČ 16: PLANIRANJE PROIZVAJANJA

Bistvo planiranja proizvodnje je zagotavljanje pravočasne dobave izdelkov in/ali informacij kupcem. Načelo planiranja proizvodnje pri 20-tih ključih je zasnovano na dejstvu, da je naslednji proces stranka (kupec) in da je zato vsak proces posamezno odgovoren za pravočasno dostavo naslednjemu procesu. Vsak proces je ovrednoten in ocenjen na osnovi njegovega prispevka k planirani dobavi. To načelo se uporabi pri zaposlenih v proizvodnji kot tudi pri zaposlenih v administraciji.

Peti nivo: V proizvodnji natančno izdelajo naročeno količino kakovostnih izdelkov in jih dobavijo ob dogovorjenem roku. Že omenjene pravočasne dobave, sposobnost prilagajanja zahtevam trga, stalne izboljšave procesov, zmanjšanje

problemov v kakovosti, boljše načrtovanje nakupov vhodnih surovin, zmanjšanje nadur in višja produktivnost so glavne koristi pri dobrem planiranju proizvodnje.

KLJUČ 17: NADZOR UČINKOVITOSTI⁶)

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

Najpogosteje uporabljeni kazalnik učinkovitosti je produktivnost dela, ki je definirana kot količnik med količino proizvodov in vloženim delovnim časom.

Peti nivo: Zasedenost strojev in delovnih operacij je enakomerna. To dosežejo s pomočjo informacij o standardnih časih in časih ciklov na posameznih strojih. Zaposleni so motivirani za doseganje načrtovane učinkovitosti, za kar so nagradjeni. Sami si postavljajo realne cilje na področju normativov in spremljajo njihovo doseganje.

KLJUČ 18: RAČUNALNIŠKA PODPORA POSLOVANJU

Bistvo obravnavanega ključa je, da se opira na računalniško podporo proizvodnje (CIM – Computer Integrated Manufacturing). Velja, da imajo organizacije visok izid pri ključu 18 (dobro opremljeno proizvodnje), vendar slabo izkoriščene zmogljivosti svojih računalniških sistemov. Na to je v enem izmed svojih člankov opozoril Bill Gates (predsednik Microsoft-a), ki pravi: »Kadar informatiziraš neučinkovit poslovni proces, povečuješ neučinkovitost. Kadar pa informatiziraš učinkovit poslovni proces, povečuješ učinkovitost.« (www.20keys.net, 2004)

Peti nivo: Modela CIM in POP (Point of Production) sta popolnoma dokončana. To sta modela, ki omogočata pretok informacij od managerjev do proizvodnje ter za lažje prepoznavanje potreb odjemalcev tudi do drugih organizacij. Skrajšani so proizvodni cikli in povečana odzivnost na spremembe iz poslovnega okolja.

KLJUČ 19: VARČEVANJE Z ENERGIJO IN MATERIALI

Energija in material predstavljata znatne stroške v vsakem proizvodnji. S ključem 19 naj bi v organizaciji povečali izkoriščenost materialov, zmanjšali obremenitve naravnega okolja in med zaposlenimi ustvarili kulturo varčevanja ter obvladovanja stroškov. Dejstvo je, da se izidi varčevanja z energijo in materiali pokažejo šele čez

⁶ Gider (2003) poimenuje ključ 17 kot Nadzor učinkovitosti, slovenski prevod (Kobayashi 2003, 212) pa Upravljanje učinkovitosti.

nekaj časa. Uvajanje tega ključa pripomore organizaciji npr. k pridobitvi certifikata ISO 14000.

Peti nivo: Organizacija je z razvojem novih tehnologij dosegla cilje na področju varčevanja z energijo in materialom. Organizaciji je uspelo zmanjšati obremenitve naravnega okolja in z recikliranjem tudi količino industrijskih odpadkov. Zaposlenim je bolj jasna struktura stroškov v izdelku.

KLJUČ 20: OBVLADOVANJE VODILNIH TEHNOLOGIJ

Zadnji ključ opisuje ocenjevanje in primerjavo tehnologije znotraj neke panoge. Primerjajo najboljše dosežke, pomembne za posamezno organizacijo ali panogo. Kritična točka je hitrost razvoja glavne tehnologije, hitrost razvoja procesov in izdelkov ter storitev, 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 znanj.

Peti nivo: Organizacija prehiteva konkurenco tako v lastnem znanju kot pri uvajanju novih tehnologij. Vzpostavljen je model za učinkovit prenos znanja iz generacije na generacijo. Z razvojem novih tehnologij spodbujajo že uveljavljene tehnologije. Vsi zaposleni naj bi vedeli, katere so ključne tehnologije v njihovem oddelku in kje je organizacija v primerjavi s konkurenco.

2.2.2 Točkovanje in sistem primerjanja po metodi 20 ključev

Strategija gospodarskega razvoja Slovenije je med drugim usmerjena tudi v spodbujanje notranjega in zunanjega benchmarkinga (Uradni list, št. 70/2001) Sodobni benchmarking lahko opredelijo z naslednjimi skupnimi značilnostmi (Bizjak in Petrin 1996, 202-203):

- pridobivanje različnih poslovnih informacij o drugih boljših organizacijah;
- uporabljanje pridobljenih informacij za ustvarjanje novega znanja;
- kreiranje novih znanj na podlagi analize in primerjave značilnosti različnih poslovnih dejavnikov različnih organizacij;
- sprejemanje kakovostnejših poslovnih odločitev na podlagi novih znanj.

Pri tej metodi gre za primerjavo stanja neke organizacije z drugo boljšo organizacijo in ugotavljanje ukrepov za izboljšanje poslovanja (Ivanko 1999, 64).

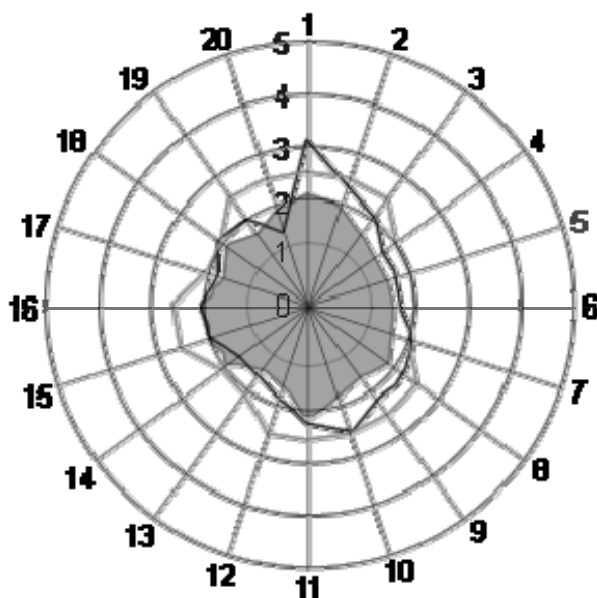
Posebnost metode 20 ključev v primerjavi z večino ostalih metod je v tem, da se ocenjujejo in med seboj primerjajo organizacije iz različnih poslovnih okolij, različnih panog in velikosti. S 5-nivojskim mednarodnim modelom za ocenjevanje in primerjanje, ki je enak za vse organizacije, ocenjujejo posamezne ključne in tako dobijo skupno število točk vseh 20 ključev v organizaciji.

V organizacijah se ocenjujejo po vsakem ključu (ločeno) in postopoma izboljšujejo njihove ocene. Pri tem metoda predvideva aktivnosti na različnih nivojih v organizaciji,

tako da je v izboljšave vključen čim širši krog zaposlenih v organizaciji. Ocena pri posameznem ključu je lahko od 1 do 5, skupaj lahko v organizaciji dosežejo od 20 (pri vseh ključih je nivo 1) do 100 točk (pri vseh ključih na nivoju 5). Povprečni izhodiščni nivo organizacij na lestvici 20 ključev je med 1,5 in 2 (Kobayashi 2003, 14). To potrjujejo Gider (2003b, 38), ki v raziskavi ugotavlja tipično povprečno oceno udeleženih slovenskih organizacij pri 1,62 točkah, Govekar (2002, 24), kjer začetno stanje v podjetju Sava d.d. doseže oceno 1,60 (oziroma skupaj 31,91 točk) in Matejčič (2002, 11), kjer v intervjuju z generalnim direktorjem Predilnice Litija ugotavlja začetno oceno 1,66.

Ocena je na grafični način prikazana na t.i. radarskem diagramu (slika 2.3). V organizacijah naj si prizadevajo za tem, da je pobarvano področje v radarskem diagramu čim bolj okrogle oblike (pomeni, da so ključni enakomerno razviti) in da je površina čim večja (pomeni, da so posamezni ključni na čim višjem nivoju) (Gider 2003a, 18). V radarskem diagramu je zabeleženo stanje in cilji napredovanja posamezne organizacije.

Slika 2.4 Radarski diagram podjetja ESOTECH na začetku in po enem letu uvajanja projekta



Vir: Mazej Kukovič 2001, 1

Organizacije, ki začnejo z uvajanjem metode, imajo tipično povprečno oceno med 30 in 35 točk. Na leto v povprečju napredujejo za 7 do 10 točk. Uvajanje torej traja več let. Prvi pozitivni (tudi finančni) izidi se pokažejo šele v drugem letu uvajanja metode (Gider 2003a, 18-19). Izkušnje tujih organizacij kažejo, da so najboljše potrebovale več kot deset let trdega dela, da so dosegla med 80 in 90 točk (Pavlin 2004, 12). Z

izvajanjem stalnih izboljšav na področju 20 ključev lahko organizacije dosežejo nivo, ki bo primerljiv s temi uspešnimi organizacijami (primerjajo npr. uspešnost, tržni delež, dobičkonosnost in zadovoljstvo strank).

Tabela 2.2 Pet nivojski model za ocenjevanje in primerjanje

Nivo	Opis
1.	V organizacijah na tem nivoju prevladuje stara tradicionalna miselnost, zato tudi dosega najnižje možno število točk.
2.	Organizacije na tem nivoju se zavedajo svojih prednosti in slabosti. Izvajajo programe izobraževanja in uvajajo sisteme stalnih izboljšav. Sistemi so osredinjeni 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 treba vpeljati skupinsko delo na vseh področjih organizacije – poleg tega je običajno treba vpeljati tudi novo tehnologijo. Vse te aktivnosti dodajajo vrednost organizaciji.
5.	Vodilni v svetu na svojem področju. Organiziranost je fleksibilna, organizacija investira v ljudi, tehnologijo, izboljšuje delovne pogoje, vlaga v raziskave in razvoj, dobavitelje, delovne procese in stranke.

Vir: Jug 2004, 24; Debeljak 2003, 4

2.2.3 Organiziranost in vodenje projekta

Vzpodbujanje zaposlenih k uvajanju 20 ključev in dolgoročno vzdrževanje navdušenja dosežejo poleg drugih tudi z naslednjimi pristopi:

- razumevanje in dolgoročna zavezanost vršnega managementa organizaciji;
- organiziranost projekta 20 ključev in razdelitev odgovornosti;
- dobro vodenje projekta;
- večnivojski sestanki;
- usklajevanje vodenja po vertikali in horizontali.

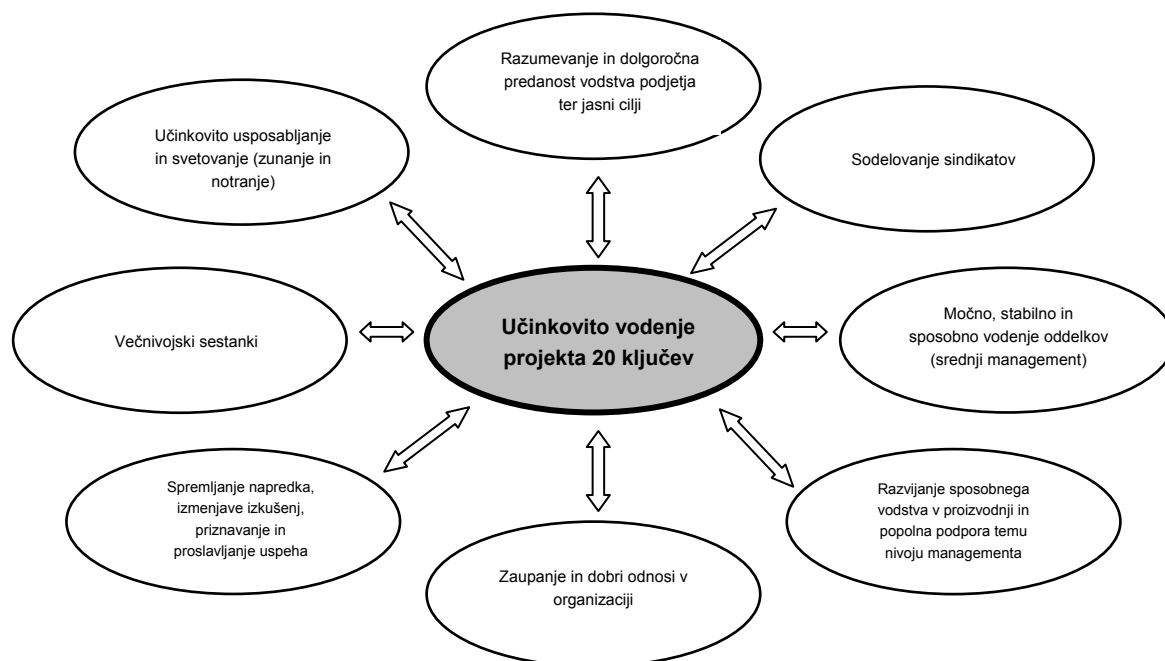
Poleg omenjenih pristopov k učinkovitem vodenju sodijo tudi merjenje in spremljanje izidov ter priznavanje dosežkov in uspehov. Kot že omenjeno, je bistvenega pomena pri uvajanju učinkovita struktura organiziranosti v organizaciji. V strukturo organiziranosti je kot ključna gonilna sila vključen generalni direktor. Neposredno za generalnim direktorjem je določen vodja projekta dvajsetih ključev, ki mu sledijo vodje za področje posameznega ključa in vodje za uvajanje teh. Pomembno je, da so odgovorne osebe ustrezno izbrane. Popolna podpora vršnega managementa je bistvenega pomena pri uvajanju metode, kar se je pokazalo tudi v praksi (Gider 2004, 383). Na konferenci uporabnikov metode 20 ključev na Japonskem (5th International 20 Keys Conference 2000 - izvlečki iz konference) so udeleženci odgovarjali na vprašanja

o najpomembnejših (osnovnih) pogojih pri uvajanju metode v organizacije. Odgovori so bili naslednji (5th International 20 Keys Conference 2000 - izvlečki iz konference):

- aktivna udeležba vodstva in celotnega managementa (odgovorna oseba za izvajanje naj bi bila oseba, odgovorna tudi za obvladovanje organizacije);
- določitev ustreznih in predanih ljudi na projektu;
- udeležba vseh zaposlenih;
- vključitev metode 20 ključev v poslovni proces;
- usposabljanje in programi, ki povečujejo motivacijo zaposlenih.

Poleg natančno določenih odgovornosti znotraj projekta je treba zagotoviti tudi učinkovito komunikacijo in pretok informacij. Zato metoda predvideva organiziranje večnivojskih sestankov do najnižjih vodij in nadzornikov v proizvodnjaju. Namenjeni so usklajevanju ciljev zaposlenih s cilji organizacije ter za preverjanje, ali oddelki in skupine dosegajo zastavljene cilje in načrtujejo izboljšave. Poleg tega se z večnivojskimi sestanki krepi vodenje organizacije, vpelje se dinamika organizacije, okrepi komunikacija med različnimi nivoji in oddelki, zagotovi se načrtovanje uvajanja ključev in spremljanje napredka, zagotovi se razumevanje metodologije in filozofije 20 ključev. Večnivojski sestanki so eden izmed pogojev za zagotavljanje učinkovitosti vodenja, tako kot to prikazujemo na sliki 2.5:

Slika 2.5 Pogoji za učinkovito vodenje projekta 20 ključev

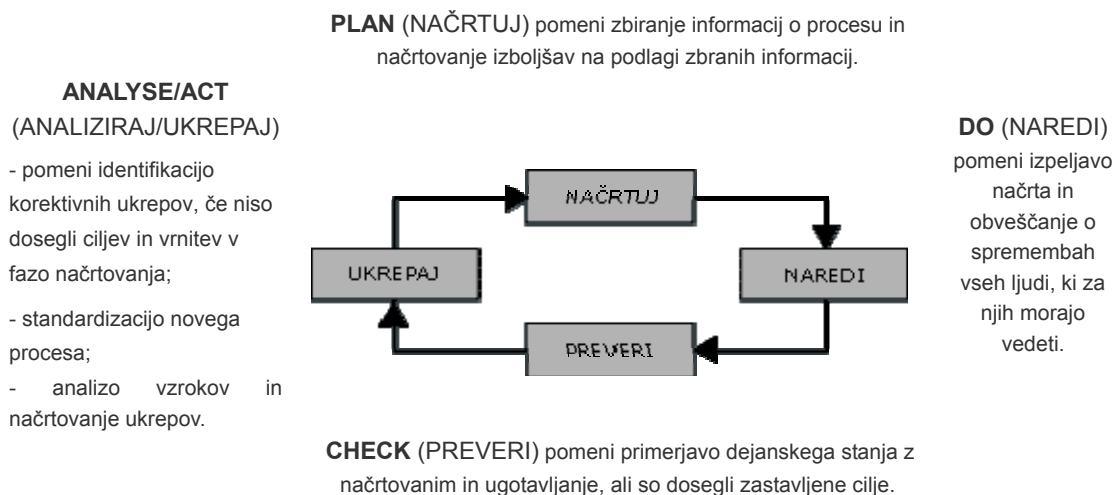


Vir: Jug 2004, 30

2.2.4 Tehnike uvajanja in spremljanja metode

Začetno uvajanje metode 20 ključev je odvisno od potreb v posamezni organizaciji. Na podlagi ocene vršnega managementa in zaposlenih ter na podlagi problemov se izberejo prioritetni ključni in se oblikuje načrt uvajanja metode. Na večnivojskih sestankih se načrtuje nadaljnje uvajanje ključev, izbira tehnike ter poleg kontrolnih listov izbira merila za ocenjevanje napredka, ki se primerja s predhodnim načrtom. Obenem se iščejo razlogi za dobre in slabe izide in nabirajo izkušnje. Dosežke nato prikazujejo vizualno. Tehnik uvajanja metode 20 ključev je več. Med osnovne sodijo kontinuirano izvajanje aktivnosti na podlagi cikla PDCA – Plan, Do, Check in Act (Četina 2003, 1; Jug 2004, 31):

Slika 2.6 Ciklus PDCA



Vir: www.20keys.net

Cikel PDCA, kot ga prikazuje zgornja slika, vodi do neprestanega napredka in izboljšav in je temeljna predpostavka, na kateri temelji metoda 20 ključev. Cikel PDCA je nekakšno gibalno, zato ga je za uspešno uvedbo metode 20 ključev nujno potrebno uvesti v vse aktivnosti organizacije. Ideje za načrtovanje aktivnosti se lahko dobijo iz kontrolnih listov.

Tehnike uvajanja posameznega ključa se lahko izbere tudi z navezavo na druge pristope izboljšav, o katerih obstaja veliko literature. Za uspešno uveljavljanje ključa 1 lahko npr. v organizaciji uporabijo katerokoli literaturo o metodi 4S⁷ (Kobayashi 2003, 20). Eno najmočnejših značilnosti metode 20 ključev je zagotovo model mesečnega,

⁷ Metoda 4S izvira iz japonskih besed, ki pomenijo naslednje: *Seiri* – sortiranje (sortiranje in odstranjevanje nepotrebnih stvari), *Seiton* – pospravljanje (urejanje stvari na delovnem mestu), *Seiso* – čiščenje (čistoča na delovnem mestu), *Seiketsu* – ohranjanje čistoče.

polletnega in letnega spremljanja in pregledovanja napredka. Ti pregledi pomagajo pospeševati uvajanje in zagotavljajo napredovanje (Jug 2004, 31).

2.2.5 Finančna opredelitev uvajanja projekta

Finančna opredelitev uvajanja projekta je predstavljena za organizacije, ki so se v projekt vključile na podlagi enega izmed javnih razpisov Ministrstva za gospodarstvo (skupaj so bili v obdobju od začetka leta 2000 do konca leta objavljeni štiri javni razpisi). V obdobju 2000-2003 je bilo predvideno sofinanciranje 60-ih organizacij. Ministrstvo za gospodarstvo podpira uvajanje metode z dvoletnim sofinanciranjem aktivnosti, kot so (Ministrstvo za gospodarstvo, 2001 - dodatek k razpisni dokumentaciji):

- svetovanje in mentorstvo pri uvajanju modelov do 50 % stroškov;
- usposabljanje managerjev in notranjih svetovalcev doma in v tujini do 75 % stroškov;
- uvajanje informacijskih sistemov za podporo modelom in spremljanje izidov do 50 % stroškov;
- pridobitev licence za uporabo metode do 50 % stroškov.

Leta 2001 je Polajžer izvedel raziskavo, v kateri je sodelovalo 25 podjetij, ki so bila vključena v izvajanje projekta 20 ključev. Raziskava je pokazala, da je 12 podjetij v dvoletnem obdobju za namene uvajanja metode 20 ključev oziroma za svetovalno-izobraževalno dejavnost namenilo med 10 in 11 mio SIT, 8 podjetij med 21 in 30 mio SIT, 4 podjetja med 31 in 40 mio SIT ter 1 podjetje med 41 in 50 mio SIT.

V povprečju so tako podjetja za svetovalno dejavnost namenila cca. 25 mio SIT. Glavna pomanjkljivost pri začetnem pristopu uvajanja metode v podjetja je v tem, da so na Ministrstvo za gospodarstvo izbrali le eno svetovalno organizacijo (Deloitte & Touche), ki pri oblikovanju cene ni imela konkurence in je monopolno krojilo cene svojih storitev (Javornik Cajnko 2004, 2-3).

Raziskava Učinkov uvajanja metode 20 ključev v Sloveniji (Jug 2004, 43-88) je pokazala, da slovenske organizacije, ki so sodelovale pri projektu Ministrstva za gospodarstvo in so bila pripravljena sodelovati pri omenjeni raziskavi, ocenjujejo, da so v obdobju dveh let, kolikor je trajalo uvajanje metode v njihove organizacije, koristi metode cca. 20 % višje od stroškov, ki so jih (organizacije) imele pri uvajanju metode (izobraževanja, licenciranje, stroški sodelovanja zaposlenih ipd.).

2.3 Informacijsko komunikacijska podpora projektu

Vodenje organizacije, ki uvaja nenehne izboljšave in se nenehno spreminja skladno s ciljem povečevanja konkurenčnosti, zahteva visok nivo medsebojnega komuniciranja. Danes je za kakovostno in hitro komuniciranje smiselno v čim večji meri izrabiti sodobno informacijsko komunikacijsko tehnologijo. Kot je bilo navedeno opisano že v

poglavju 2.2 Uvajanje metode, to upošteva tudi Kobayashijeva metoda 20 ključev, ki pomembnost sodobnih informacijskih komunikacijskih sistemov poudarja s ključem 18 (računalniška podpora poslovanju). Uvajanje informacijskih komunikacijskih sistemov za podporo k uvajanju modelov in spremljanje izidov uvajanja metode stalnih izboljšav je podprlo tudi Ministrstvo za gospodarstvo (Uradni list RS, št. 70/2001) z javnim razpisom oziroma dodeljenimi nepovratnimi sredstvi organizacijam, ki uvajajo metodo. Treba je poudariti, da uvajanje ključa 18 ne pomeni samo tehnične plati, temveč vključuje tudi miselni pristop oziroma pozitiven pristop vršnega managementa in zaposlenih do uporabe informacijskih komunikacijskih tehnologij. Uvajanje celovitega informacijskega komunikacijskega sistema za podporo poslovanju zahteva načrten pristop. Tako je glavni namen ključa 18 ta, da se k uvajanju računalniške podpore tehnoloških, proizvodnih in poslovnih procesov pristopi na način, ki je najbolj skladen z obstoječimi nivoji razvitosti procesov in ki hkrati upošteva tudi nivo usposobljenosti zaposlenih (Pogačnik in Rihar 2002, 63).

Zaradi navedenih dejstev sodi uvajanje ključa 18 med pomembne ključe uvajanja, kar so pokazale tudi ugotovitve pri uvajanju informacijske komunikacijske podpore metode 20 ključev v podjetje Esotech (Mazej Kukovič 2001, 1).

2.4 Razvojni program Ministrstva za gospodarstvo za pospeševanje konkurenčnosti slovenske industrije

Razvojni program Ministrstva za gospodarstvo pomeni operacionalizacijo Strategije povečevanja konkurenčne sposobnosti slovenske industrije, ki jo je sprejela vlada Republike Slovenije v novembru 1996, in osnovo za izvajanje industrijske politike, ki bo temeljila na horizontalnih ukrepih, usmerjenih na vse dejavnosti in na vse faktorje, ki bodo vplivali na povečevanje konkurenčne sposobnosti organizacij v:

- spodbujanju neopredmetenih investicij (razvoja kadrov, investiranje v razvoj in raziskave, v informatizacijo in avtomatizacijo poslovnih procesov ipd);
- spodbujanju uvajanja strategij stalnih izboljšav in vzdrževanja konkurenčnih prednosti v organizacijah (uvajanje stalnih izboljšav po metodi 20 ključev, uvajanje mednarodnih standardov kakovosti ipd);
- spodbujanju notranjega in zunanjega »benchmarkinga«;
- spodbujanju povezovanja organizacij (povezovanje v grozde, specializacija v proizvodnih verigah ipd);
- spodbujanju internacionalizacije organizacij (marketinške aktivnosti, izhodne investicije, skupni nastopi in naložbe slovenskih organizacij v tujini ipd) (Ministrstvo za gospodarstvo, 2001 - dodatek k razpisni dokumentaciji: predstavitev projekta in metode 20 ključev)

V Sloveniji preučujejo nove metode za povečevanje produktivnosti in parcialno uporabljajo različne pristope in orodja, ki jih uporabljajo svetovno uspešne organizacije za oblikovanje strategij stalnih izboljšav in vzdrževanje konkurenčnih prednosti. Zaradi nepopolnega razumevanja in obvladovanja pristopov ter orodij, uvajanje teh običaj na nizkem nivoju. Izjema je uvajanje modela ISO 9000, ki je v Sloveniji na visoki ravni, vendar pa doseganje svetovne konkurenčnosti in uresničevanje strategij stalnih izboljšav zahteva tudi številne druge pristope.

Ministrstvo se je za uporabo metode 20 ključev odločilo zaradi:

- celovitosti pristopa – metoda povečuje produktivnost, izboljšuje kakovost in stroškovno učinkovitost na vseh ključnih področjih poslovanja;
- kompatibilnosti z (v Sloveniji) uporabljenimi pristopi – metoda povezuje in nadgrajuje pristope, kot so »benchmarking« in samoocenjevanje organizacij, metode za management kakovosti, ISO 9000, »Just-in-Time« vodenje, skupinsko delo in drugi;
- merljivosti izidov v praksi – metodo z uspehom uporabljajo v različnih dejavnostih in organizacijah po vsem svetu;
- učinkovitosti prenosa znanja v organizacijo – metoda zagotavlja celovit program usposabljanja na vseh ravneh organizacije (Ministrstvo za gospodarstvo, 2001 - dodatek k razpisni dokumentaciji).

Namen projekta je zastaviti sistematičen prenos in usvojitev znanja za uporabo mednarodno priznanih pristopov in orodij za uvajanje metod stalnih izboljšav ter implementacija v izbranih jih.

Strateški cilj je povečanje konkurenčne sposobnosti slovenske industrije s spodbuditvijo nacionalnega gibanja za konkurenčnost in kakovost in vzpostavitev podpornega poslovnega okolja za sistematično uvajanje metod stalnih izboljšav v organizacije.

Organizacije se bodo vključevale v projekt na osnovi javnih razpisov in naslednjih zahtev:

- pripravljenost vršnega managerja, da za uvajanje pristopa stalnih izboljšav nameni 25 % svojega časa;
- pripravljenost vršnega managementa za uvajanje zasnov, lastno usposabljanje in prenos znanja na druge;
- odličnost vodstva za doseganje ciljev povečanja produktivnosti za 100 %, zmanjšanja napak za več kot 80 % in skrajšanja časov za več kot 50 % v treh do štirih letih;
- pripravljenost vodstva za investiranje v razvoj in usposabljanje vseh zaposlenih v organizaciji;
- finančna stabilnost in

Metoda 20 ključev

- tržna uspešnost proizvodnega programa.
(Ministrstvo za gospodarstvo, 2001 - dodatek k razpisni dokumentaciji)

3 UVAJANJE METODE 20 KLJUČEV V PODJETJE

3.1 Predstavitev podjetja Petrič d.o.o. Ajdovščina

Podjetje Petrič je družinsko podjetje, ustanovljeno v marcu leta 1992, ko je začelo na Planini nad Ajdovščino, v garaži družine Petrič, izdelovati unikatne kovinske in pasarske izdelke za celotno Vipavsko dolino. V začetku je bil v njem zaposlen samo direktor Zmago Petrič (ustanovitelj in edini lastnik podjetja še danes).

Prvotno dejavnost je razširilo na izdelavo mavčno kartonskih predelnih sten in stropov, ki je bila v tem obdobju še novost. Kot podizvajalec je sodelovalo pri izgradnji World Trade Centra v Ljubljani, kar je bilo izreden korak k rasti podjetja. Leta 1998 je imelo podjetje že 490.846.000,00 sit skupnih prihodkov, skupaj pa je zaposlovalo 17 ljudi.

Cilji podjetja so bili zaokrožitev dejavnosti na vsa zaključna dela v gradbeništvu, zato je 1999 leta širilo proizvodnjo še z izdelavo in montažo aluminijastega stavbnega pohištva. V istem letu je podjetje pričelo z izgradnjo novih proizvodnih in poslovnih prostorov v obrtni coni Gmajna v Ajdovščini, kjer je še danes. Dejavnost podjetja je bila tedaj:

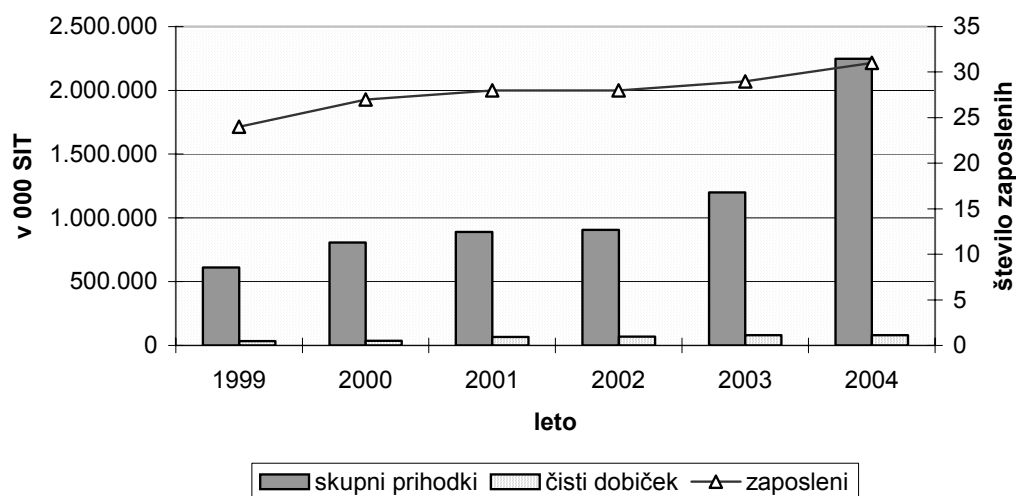
- izdelava montažnih predelnih sten in stropov,
- izdelava in montaža aluminijastega stavbnega pohištva,
- kovinska in pasarska dela.

V tem času se je začela v Sloveniji pospešena gradnja avtocestnega križa, tako da je podjetje svojo dejavnost širilo na izdelavo sestavnih delov cestno odbojnih ograj, sodelovalo pa je tudi že pri prvem projektu hitre ceste od Vrtojbe proti Selu, pri katerem je nastopalo skupaj z italijanskimi partnerji.

Zaradi širitve poslovanja na cestnem programu je podjetje v letu 2001 pričelo širiti poslovne in proizvodno skladiščne prostore, v velikosti približno 2000 m², ob obstoječem objektu v Ajdovščini. Spomladi leta 2003 se podjetje preseli v nove prostore, tedaj zaposluje že 29 delavcev. Strankam ponudi proste zmogljivosti v delavnici, vsa montažna dela pa za podjetje opravljajo pogodbeni izvajalci. Zaradi velike konkurence podjetje z letom 2004 opusti program aluminij in oblikuje ter nadgradi obstoječe enote:

- montažna dela (montaža mavčno predelnih sten in stropov),
- cestni program (izdelava cestno-varnostnih in protihrupnih ograj) in
- storitve delavnice (preoblikovanje, obdelava in varjenje različnih kovin in izdelkov iz pločevine).

Slika 3.1 Skupni prihodki, dobiček in zaposleni v podjetju Petrič d.o.o.



Vir: Bilanca stanja, izkaz poslovnega izida podjetja Petrič d.o.o. Ajdovščina 1999 - 2004

V zadnjem letu se podjetje ponaša z izjemnim delom na viaduktu Črni kal, kjer je kot podizvajalec izdelalo protiveterno ograjo ter opremilo avtocesto do Kopra s kovinskimi konstrukcijami svetlobnih prikazovalnikov. V prihodnje namerava podjetje izboljševati kakovost obstoječih programov ter krepiti svojo dejavnost na kovinskih izdelkih za ceste in železnice. Svojo navzočnost na programu mavčno montažnih predelnih sten in stropov pa želi utrditi in povečati tudi z večjo kakovostjo svojih storitev ter z iskanjem tržnih priložnosti in novih izdelkov.

3.1.1 Organiziranost podjetja

Podjetje PETRIČ je registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo z enim lastnikom in direktorjem g. Zmagom Petričem. Njemu je podrejena celotna administracija, proizvodnja, montaže na terenu in skladišče podjetja. Iz strukture organiziranosti (Priloga 1) je razvidna celotna struktura podjetja. V grobem je podjetje razdeljeno na upravo in proizvodno-skladiščni del. V upravi je računovodstvo, knjigovodstvo in tajništvo ter komerciala in operativni vodje del za posamezni program. Proizvodnja je razdeljena na proizvodnjo za cestni program ter proizvodnjo profilov za montažno gradnjo. V sklopu proizvodnje je tudi skladišče vhodnih materialov in končnih izdelkov.

3.2 Razlogi za uvedbo metode

Namen raziskave je proučiti vzdušje zaposlenih v podjetju in njihovo zaznavanje posameznih trditev, ki so bile podane na osnovi aktivnega opazovanja stanja v podjetju, ter s pomočjo vprašalnika podati morebitne predloge za izboljšanje poslovnega okolja in vzdušja v podjetju.

Cilj raziskave je bil, da s pomočjo teoretičnih spoznanj o metodi 20 ključev prenesemo pozitivna spoznanja iz odgovorov (vprašalnik) v konkretne odnose med zaposlenimi, v smislu povečanja učinkovitosti pri delu in odpravo nepotrebnih aktivnosti v delovnem procesu. Cilj je bil tudi ugotoviti, kateri ključi bi bili (kratkorочно) za podjetje najbolj uporabni in učinkoviti glede na značilnosti podjetja.

3.3 Metodologija

Uporabljena metoda pri izvajanju raziskave je opisna metoda, ki zajema pretežni del raziskave. Uporabljene so bile vse tri glavne metode zbiranja podatkov. Tako smo kot prvo, zaposlene s pomočjo vprašalnika spraševali o zadovoljstvu in predlogih v podjetju in kot drugo, v času raziskave smo jih opazovali pri njihovem delu. Tretja metoda pa vključuje zbiranje sekundarnih podatkov, tu gre predvsem za proučevanje različnih dokumentov v podjetju.

Raziskovanje je potekalo v več stopnjah: opredelitev ciljev, opredelitev načina pridobivanja podatkov, sestava vprašalnika, določitev vzorca, pilotsko testiranje, zbiranje podatkov, obdelava in analiza ter predstavitev izidov.

Kot glavni instrument raziskovanja je bil uporabljen anketni vprašalnik, s katerim smo zbirali ključne podatke in informacije. Anketiranci so bili na izpolnjevanje vprašalnika pozvani osebno. Jasno jim je bil tudi predstavljen namen anketiranja. Ker se raziskava osredini na vlogo zaposlenih v obravnavanem podjetju, so bili kot ciljna skupina anketirancev določeni vsi redno zaposleni v podjetju. Odgovori so bili nato statistično obdelani z računalniškim programom (MS Excel) in na podlagi teoretičnih ugotovitev združeni v predloge za izboljšanje ter povzeti v sklepnih ugotovitvah.

3.4 Oblikovanje vprašalnika

Na podlagi zaznavanja problematike v obravnavanem podjetju in strokovne literature je bil oblikovan vprašalnik za zaposlene sodelavce. Vprašalnik je bil razdeljen na tri vsebinske sklope:

1. osnovna informacija o zaposlenem (število let delovne dobe, opredelitev delovnega mesta, osebni cilji zaposlenih);
2. ocenjevanje in ugotavljanje napak v proizvodnji in v administraciji (ocenjevanje nivoja raznih trditev glede na sprejemanje zaposlenih);
3. vprašanja zaposlenim o morebitnih predlogih in ukrepih za izboljšanje (opredelitev zaposlenega za način dela, vprašanje o sprejemljivosti posameznih metod ocenjevanja in uvajanja metod in modelov kakovosti).

Vprašalnik je bil sestavljen predvsem iz strukturiranih zaprtih vprašanj (uporabljena so bila tako dihonomna vprašanja kot tudi Linkertov tip lestvice). Razlog je preprost: zaradi majhnega vzorca in zaradi osebne vpletenosti v team zaposlenih so ta

vprašanja dopuščala določeno prikrivanje avtorja odgovorov in je s tem raziskava lahko dosegla maksimalno odkritost vprašancev. Zaradi navedenih vprašanj je bilo podatke lažje analizirati in interpretirati.

V vprašalniku je bila že na začetku podana izjava o zagotovitvi zaupnosti in namenu vprašalnika ter, da bodo izidi iz raziskave predstavljeni zgolj v številkah in opisno. Vprašalniki so bili zaposlenim izročeni osebno, varstvo podatkov pa smo zagotovili s tem, da so zaposleni izpolnjene vprašalnike vlagali v poštni nabiralnik. Podatki o zaposlenih so se pridobili iz baze, ki jo ima in jo vodi o vsakem zaposlenem sodelavcu vodstvo podjetja. Vseh zaposlenih v podjetju je bilo na dan anketiranja 31.

Po oblikovanju vprašalnika je bilo izvedeno testno zbiranje podatkov, ki so bili predstavljeni petim zaposlenim sodelavcem v podjetjih, ki poslovno sodelujejo z obravnavanim podjetjem ter odlično poznajo razmere v podjetju (tudi zaradi sorodstvenih vezi).

3.4.1 Zbiranje podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo s pomočjo vprašalnika (priloga 2), ki je bil osebno vročen vsem zaposlenim. Določen je bil rok za oddajo izpolnjenih vprašalnikov – teden dni. Zbiranje odgovorov je potekalo v času od ponedeljka, 10. 1. 2005, do petka 14. 1. 2005. Nekaj vprašalnikov je bilo izpolnjenih že istega dne, nato smo zaposlene po nekaj dneh še enkrat pozvali za sodelovanje, v kolikor tega še niso storili. Vsem smo se po prejetju izpolnjenih vprašalnikov osebno zahvalili za sodelovanje pri raziskavi.

Odgovori vprašalnikov so bili statistično obdelani ter grafično prikazani s pomočjo že omenjenega programskega paketa.

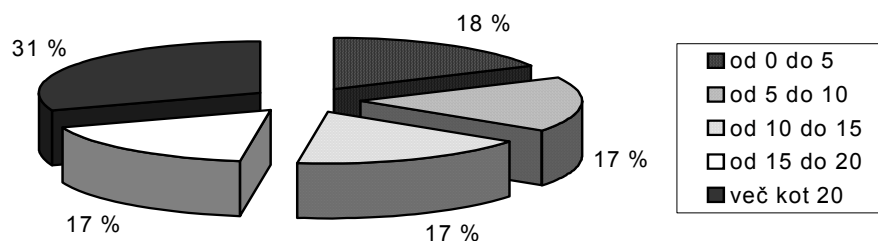
V raziskavi je sodelovalo 26 zaposlenih v podjetju Petrič d.o.o. Ajdovščina. Anketiranci so v podjetju zaposleni tako za določen kot nedoločen čas. Vprašalniki so bili vsem vročeni osebno z obrazložitvijo o namenu in ciljih raziskave. Kratko jim je bila predstavljena metoda 20 ključev. Na anketo se je odzvalo 23 sodelavcev, kar predstavlja 88,5 % anketiranih. Izid vrnjenih vprašalnikov kaže visoko zavest zaposlenih o stanju v podjetju. Zaposleni očitno tudi želijo sodelovati pri razvoju podjetja v prihodnje.

3.4.2 Analiza izidov

Vprašanje o delovni dobi

Zaposleni so bili vprašani o delovni dobi. Odločali so se med različnimi že pripravljenimi odgovori z razdelitvijo na pet let. Slika 3.3 prikazuje odgovore.

Slika 3.2 Delovna doba zaposlenih v letih



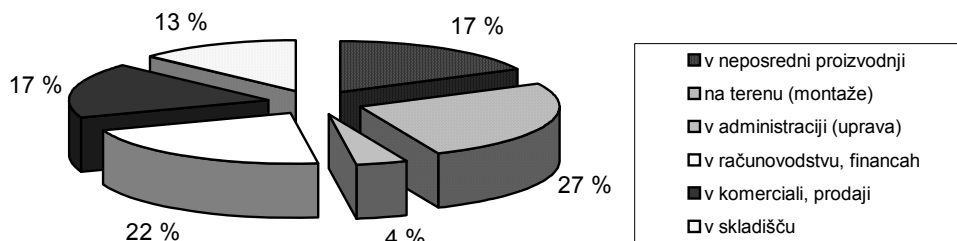
Vir: Hiti 2005, priloga 2

Iz vrnjenih vprašalnikov ugotovimo, da so zaposleni zelo enakomerno razdeljeni po številu let delovne dobe. Izstopa le število zaposlenih, ki imajo več kot dvajset let delovne dobe – teh je skoraj tretjina.

Razvrstitev dela po področju

Zaposleni so odgovarjali, na katerih področjih dela večinoma delajo. Sodelavce v proizvodnji se glede na potrebe na posameznih objektih razporeja med proizvodnjo in delo na montažah, zato je bilo vprašanje tudi tako zastavljeno. Anketiranci so se odločali med šestimi že pripravljenimi odgovori. Slika 3.4 prikazuje odgovore.

Slika 3.3 Področja dela



Vir: Hiti 2005, priloga 2

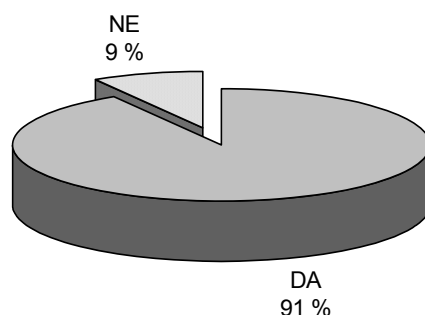
Največji delež vprašanih se je opredelilo, da pretežno opravljajo dela na montažah, sledi računovodstvo in finančna služba, enak delež, t.j. 17 % se jih je opredelilo, da opravljajo dela v komerciali ter v neposredni proizvodnji, najmanjši delež zaposlenih pa pripada skladišču in upravi podjetja.

Zadovoljstvo z delovnim mestom, odnosi v podjetju

Tretje vprašanje je bilo zelo splošno in je temeljilo na (ne)zadovoljstvu zaposlenih v podjetju (s svojim delovnim mestom, z odnosi med sodelavci in nadrejenimi).

Anketiranci so imeli možnost odgovoriti zgolj z da oziroma ne. Slika 3.5 prikazuje odgovore.

Slika 3.4 Zadovoljstvo z delovnim mestom in medčloveškimi odnosi v podjetju



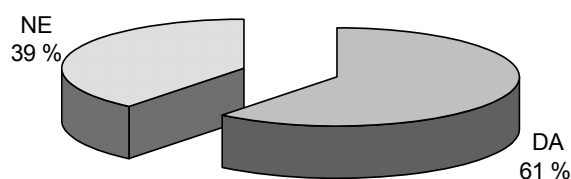
Vir: Hiti 2005, priloga 2

Kar 21 zaposlenih sodelavcev se je izreklo, da so zadovoljni s svojim delovnim mestom in odnosi med zaposlenimi v podjetju. Devet odstotkov pa se jih je izreklo kot za nezadovoljne.

Seznanjenost s cilji podjetja

Anketiranci so bili vprašani o poznavanju ciljev podjetja. Izbirali so lahko z DA – da so seznanjeni s cilji podjetja oziroma z NE – niso seznanjeni s cilji podjetja. Slika 3.6. prikazuje odgovore.

Slika 3.5 Poznavanje ciljev podjetja



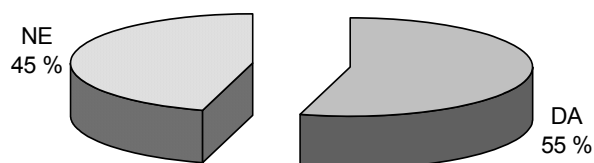
Vir: Hiti 2005, priloga 2

Več kot 60 % anketiranih pozna cilje podjetja, zanimivo je dejstvo, da skoraj 40 odstotkov anketiranih ne pozna teh ciljev.

Usklajenost osebnih ciljev s cilji podjetja

Ali so cilji oz. želje posameznega zaposlenega usklajeni s cilji podjetja? Ponujena odgovora sta bila DA oziroma NE. Slika 3.7 prikazuje odgovore.

Slika 3.6 Usklajenost osebnih ciljev s cilji podjetja



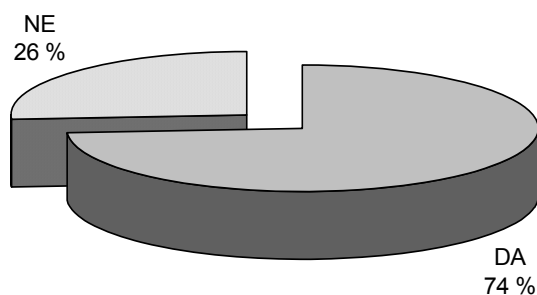
Vir: Hiti 2005, priloga 2

Nekoliko več je tistih, ki menijo, da so njihovi osebni cilji usklajeni s cilji podjetja.

Pripravljenost na dodatno izobraževanje

Zaposleni so bili vprašani, ali so se pripravljene izobraževati in usposabljeni, v kolikor bi jim to podjetje omogočilo. Slika 3.8 prikazuje odgovore.

Slika 3.7 Pripravljenost na dodatno izobraževanje



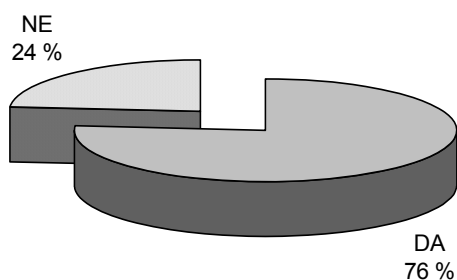
Vir: Hiti 2005, priloga 2

Skoraj tri četrtine vprašanih se je pripravljeno dodatno izobraževati, v kolikor bi jim podjetje to omogočilo.

Izobraževanje izven delovnega časa

Če so anketiranci odgovorili na šesto vprašanje z DA (da so se pripravljene dodatno izobraževati), je sledilo sedmo vprašanje, ali so se pripravljene izobraževati tudi izven delovnega časa. V nasprotnem je predlagano, naj odgovarjajo na osmo vprašanje.

Slika 3.8 Izobraževanje izven delovnega časa



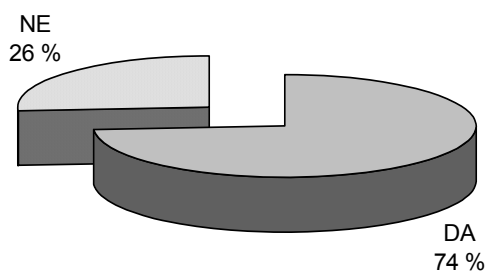
Vir: Hiti 2005, priloga 2

Izmed tistih, ki so se izrekli, da so se pripravljene dodatno izobraževati, se je več kot tri četrtine vseh vprašanih opredelilo, da so se pripravljene dodatno izobraževati tudi izven delovnega časa. Manj kot četrtina vprašanih pa meni, da se, kljub pripravljenosti za pridobivanje novih znanj, ne želi izobraževati izven delovnega časa.

Osebno zadovoljstvo

Osmo vprašanje je bilo oblikovano v smislu ureditve in razporeditve dela in povezanosti z zadovoljstvom posameznega zaposlenega. Podana je bila izbira med DA in NE.

Slika 3.9 Zadovoljstvo zaposlenih glede na ureditev dela



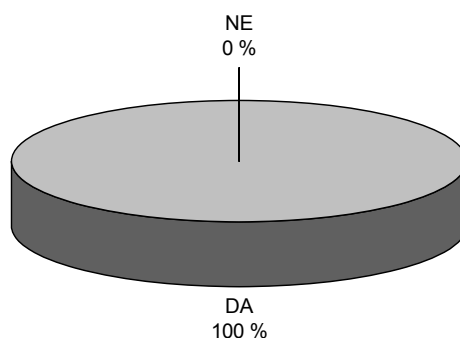
Vir: Hiti 2005, priloga 2

Dosedanje ureditev dela in razporeditev na delovnem mestu je podprlo skoraj tri četrtine vprašanih. Preostali so navedli, da niso zadovoljni z ureditvijo.

Poznavanje piramide odločanja

V tem vprašanju so se anketiranci odločali med odgovorom DA – sem seznanjen, kdo je neposredno nadrejen, oziroma NE – ne vem, kdo mi je nadrejen. Slika 3.11 prikazuje odgovore.

Slika 3.10 Vedenje o neposredno nadrejenih



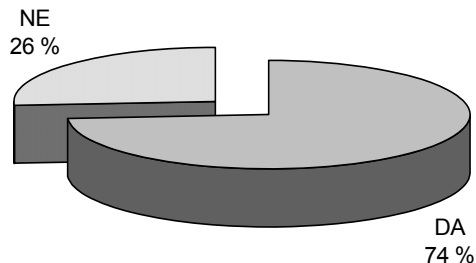
Vir: Hiti 2005, priloga 2

Vsi vprašani vedo, kdo jim je neposredno nadrejen.

Zdravje na delovnem mestu

Anketiranci so bili vprašani o mnenju glede varnosti in zdravja na delovnem mestu – ali je za to dovolj poskrbljeno. Ponujena odgovora DA oz. NE. Slika 3.12 prikazuje odgovore.

Slika 3.11 Skrb za varnost in zdravje pri delu



Vir: Hiti 2005, priloga 2

Da je za varnost in zdravje zaposlenih na delovnem mestu dovolj poskrbljeno, je prepričanih skoraj tri četrtine vprašanih. Dobra četrtina pa jih meni popolnoma nasprotno.

Ocena posameznih ponujenih trditev

Anketirancem smo ponudili petnajst trditev, do katerih so opredelili s ponujenimi ocenami: od 1 - najmanj pomembno oz. se sploh ne strinjam do 5 – najbolj pomembno – se popolnoma strinjam. Tabela 3.1 prikazuje odgovore.

Tabela 3.1 Ocene posameznih predlogov

ŠT.	PREDLOGI	OCENA
1.	Večja čistoča na delovnih mestih	3,39
2.	Prepoved kajenja v delovnih prostorih in določitev za to primerne prostora	3,70
3.	Postavitev avtomata s hladnimi pijačami in vodo	3,26
4.	Sprememba delovnega časa, daljši čas malice – kasnejši zaključek dela	2,04
5.	Zmanjšanje izgub na času (iskanje materiala in orodja, hoja od prostora do prostora ...)	4,30
6.	Več skupnih sestankov z nadrejenimi	3,26
7.	Večja obveščenost glede ciljev v podjetju in prihodnjih projektih	3,61
8.	Nagrajevanje zaposlenih za predloge izboljšav	4,13
9.	Urediti sistem arhiviranja dokumentov	3,35
10.	Določitev posameznih delavcev za vodje posameznih projektov (večja odgovornost za opravljeno delo)	4,13
11.	Vsakemu posamezniku določiti lasten prostor (omarico) v garderobi	3,09
12.	Več izobraževanja in dodatnega usposabljanja zaposlenih	3,70
13.	Zadolžitev določenega delavca za orodje in naprave v smislu odpravljanja napak in skrajšanja časa nastavitve orodij	3,83
14.	Redno vzdrževanje in popraviljanje strojev	4,26
15.	Vsak delavec sam kontrolira in preverja svoje delo in kakovost izdelkov (ter odgovarja zanje)	4,30

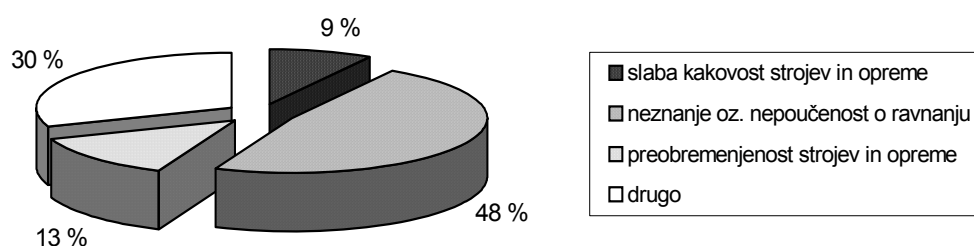
Vir: Hiti 2005, priloga 2

Vprašanim se zdi najbolj pomembno, da bi zaposleni sami kontrolirali in preverjali svoje delo in kakovost izdelkov. S popolnoma enako vrednostjo so ocenili zmanjšanje izgub, ki nastajajo zaradi iskanja materiala in orodja. Sledi skrb za redno vzdrževanje in popraviljanje strojev. S povprečno oceno 4,13 so anketiranci ovrednotili nagrajevanje zaposlenih za njihove predloge izboljšav in določitev vodij pri posameznih projektih. Malo pod oceno štiri so zaposleni ocenili določitev posameznega sodelavca na strojih predvsem v smislu odpravljanja morebitnih napak in skrajšanja nastavitve orodij na teh strojih. Sledi prepoved kajenja na delovnih prostorih in določitev temu primerne prostora ter več dodatnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih – povprečna ocena 3,70. Vprašanim se srednje pomembna zdi trditev, da bi jih morali vršni managerji v podjetju bolj obveščati o ciljih podjetja in projektih. Povprečno oceno 3,39 so zaposleni nato razvrstili za večjo čistočo na delovnih mestih, takoj nato se jim zdi pomembna ureditev arhiviranja dokumentov. Po pomembnosti sledi opredelitev za boljše obveščenost in več skupnih sestankov z nadrejenimi in postavitev avtomata s hladnimi pijačami. Določitev posebnega prostora zaposlenemu – garderobna omarica, se anketiranim ne zdi tako pomembna. Za najmanj pomembno so anketirani ocenili spremembo delovnega časa.

Mnenje o okvarah na strojih

Zaposlenim so bile predlagane štiri trditve glede okvar, ki nastajajo na strojih. Opredeliti so se morali do njih z obkroženjem posamezne trditve. Slika 3.13 prikazuje odgovore.

Slika 3.12 Mnenje o okvarah na strojih



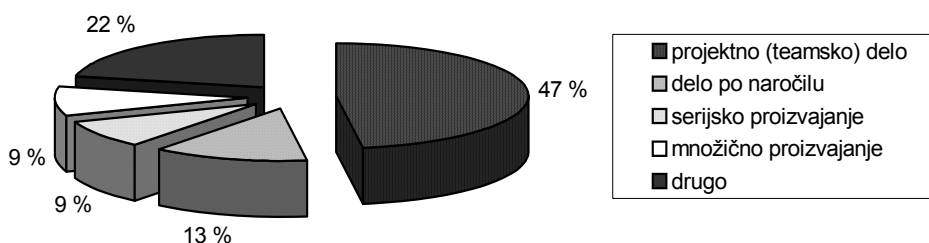
Vir: Hiti 2005, priloga 2

Skoraj polovica opredeljenih meni, da je za okvare na strojih krivo neznanje obvladovanja strojev oziroma nepoučenost. Slaba tretjina opredeljenih se ni znala (ali želela) opredeliti oziroma meni drugače. Trinajst odstotkov jih meni, da je za okvare kriva preobremenjenost strojev. Le za odgovor manj so anketirani namenili trditvi, da je za okvare strojev kriva slaba kakovost strojev.

Izrekanje o načinu dela

Zaposlenim je bilo ponujenih pet načinov proizvodnje. Opredeliti so se morali o posameznem načinu, v kolikor pa se izmed predlaganih niso želeli opredeliti, jim je bila ponujena možnost DRUGO. Slika 3.14 prikazuje odgovore.

Slika 3.13 Bolj ustrezni načini dela



Vir: Hiti 2005, priloga 2

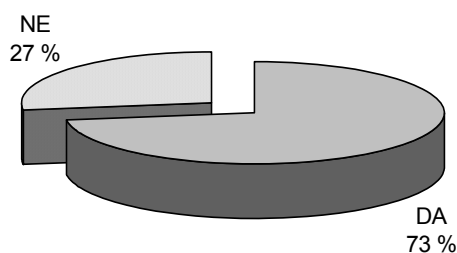
Največ anketiranih meni, da bi jim bolj ustrezalo delo v teamu (projektno). Trinajst odstotkov vprašanih se je opredelilo za delo po naročilu. Enaka deleža (9 %) pa za

serijsko in množično proizvodnjanje. Dobra petina se ni znala oziroma želela opredeliti za nobeno predlagano trditev.

Uvajanje metod in modelov kakovosti

Anketiranci so se morali izreči glede uvajanja metod in modelov kakovosti. Ali so za to, da bi v podjetje uvajali metode in modele kakovosti? Slika 3.15 prikazuje odgovore.

Slika 3.14 Mnenje o uvedbi modelov in metod kakovosti v poslovanje



Vir: Hiti 2005, priloga 2

Skoraj tri četrtine vprašanih je za to, da se v poslovanje podjetja uvaja modele in metode kakovosti, razlika pa ni navdušena nad predlogom.

3.5 Predlogi za uvedbo sprememb v podjetje

3.5.1 Ugotovitve iz vprašalnika

Analiza izidov kaže strukturo zaposlenih v podjetju glede na delovno dobo. Skoraj tretjina zaposlenih ima več kot dvajset let delovne dobe. Preostalo pa je enakomerno razdeljeno med zaposlene z manj kot dvajsetimi leti na delovnem mestu. Predstavljena je tudi struktura zaposlenih glede na področje dela, ki ga (pretežno) opravljajo.

Analiza odgovorov na postavljene trditve je pokazala, da zaposleni želijo predstaviti svoje težave in probleme tudi skozi odgovore na vprašalnik, kar potrjuje dejstvo o visokem odstotku vrnjenih vprašalnikov. Cilje v podjetju pozna le slaba polovica vprašanih, kar daje jasen namig vodstvu, da naj izboljša komuniciranje med zaposlenimi (Kobayashi 2003, 32 - Ključ 2). Med tistimi, ki poznajo cilje podjetja, je le dobra polovica takih, ki menijo, da so osebni cilji usklajeni s strategijo podjetja. Visok odstotek vprašanih se želi dodatno izobraževati tudi izven rednega delovnega časa.

Večina zaposlenih je zadovoljna s svojim delovnim mestom in odnosi med zaposlenimi v podjetju (3.4.2 Analiza izidov, Slika 3.5), kljub temu pa želijo svoj položaj in delovno okolje, še izboljšati, kar dokazujejo ocene postavljenih trditev, o

katerih so se anketirani opredelili. Prav vsi zaposleni, ki so odgovorili na vprašanja, vedo, kdo jim je neposredno nadrejen.

Da je za varnost in zdravje pri delu zaposlenih na delovnem mestu dovolj dobro poskrbljeno, je prepričanih tri četrtine anketiranih, torej je za izboljšanje pogojev dela še kar veliko možnosti.

Iz ocen postavljenih trditev (3.4.2 Analiza izidov, Tabela 3.1) lahko ugotovimo, da so zaposlenim pomembnejše naslednje trditve: organiziranost delovnih procesov, skrb za vzdrževanje strojev in sprotno odpravljanje napak, zmanjšanje izgub na času zaradi različnih dejavnikov in prenos odgovornosti na nižje ravni odločanja ter ustrezno nagrajevanje zaposlenih za odgovornejše delo. Zaposleni se zavedajo visoke odgovornosti, ki jo imajo pri obvladovanju podjetja. Ni jim vseeno, kako bo podjetje v prihodnje organiziralo in oblikovalo svoje procese. Skoraj polovica jih meni, da bi bil najboljši način projektno (teamsko) delo, četrtina anketiranih se je opredelila za delo po naročilu ter serijsko in množično proizvodnjo. Skoraj četrtina odgovorov pa je namenjena rubriki Drugo, kar kaže na nepoznavanje posameznih oblik proizvodnje.

Večina zaposlenih je za to, da se v podjetje prične uvajati metode in modele kakovosti, ker očitno menijo, da bi s pomočjo teh dvignilo kakovost izdelkov, kljub večji odgovornosti zaposlenih.

3.5.2 Možni način za izboljšanje poslovanja

V zasledovanju cilja izboljšanja konkurenčnih sposobnosti podjetij naj bi podjetja predvsem povečala produktivnost ter poiskala konkurenčne prednosti, za katere temelj je tudi razumevanje in obvladovanje orodij stalnih izboljšav, med katere sodi tudi metoda 20 ključev. V podjetju je skoraj tri četrtine anketiranih za uvajanje metod in modelov kakovosti, kljub posledično večjemu obsegu dela (npr. uvajanje kontrolnih listov za posamezne izdelke, sledenje materiala med tehnološkimi procesi, notranja kontrola itd.). Obravnavana metoda je le ena izmed načinov stalnih izboljšav.

Kobayashi v svojem delu ugotavlja, da je najprimernejše začeti z uvajanjem ključa 1 - *Čiščenje in organiziranje*, s katerim naj bi začeli izboljšave (2003, 258). Najprej naj bi analizirali stanje v podjetju ter šele nato pričeli z ukrepi, ki se jim zdijo v danem trenutku najučinkovitejši. Včasih je dovolj, da prostor, v katerem delamo, pospravimo in uredimo v smislu hitrejšega odziva na določene projekte. Redni mesečni pregledi čistoče in reda naj preidejo v navado.

Iz ugotovitev (točka 3.5.1) in analize izidov vprašalnika menimo, da bi morali vršni managerji v podjetju več časa nameniti *komunikaciji med zaposlenimi*, tudi s pomočjo ključa 2, ki govori o organiziranosti poslovnega sistema in vodenju s cilji. Če želijo učinkovito izpeljati prenovu in razvoj organizacije, morajo vsaj enkrat letno (bolje še večkrat) organizirati srečanje vršnega managementa z zaposlenimi ter poiskati skupni cilj za lažje oblikovanje lastnih ciljev zaposlenih (Kobayashi 2003, 32). Zaposleni

preslabo poznajo cilje podjetja, da bi lahko oblikovali osebne cilje ter s tem uspešneje nastopali na konkurenčnem trgu. Cilji podjetja naj bi postali bolj pregledni in razumljivi zaposlenim v proizvodnji, tudi s pomočjo obvestil na oglasnih deskah v podjetju.

Zaskrbljenost glede *organiziranosti poslovnih procesov* je razvidna iz ocen anketiranih na podane trditve. Zaposleni verjamejo, da z boljšo organiziranostjo ter povezovanjem poslovnih procesov večajo učinkovitost skupine ter zmanjšujejo število povezav med posameznimi oddelki (med procesi). O tem govori ključ 8 (Kobayashi 2003, 110). Znanje *vzdrževanja strojev in opreme* ter dodatna usposabljanja zaposlenih glede uporabe teh so po mnenju vprašanih ravno tako zelo pomembna za njihovo delo in večjo uspešnost podjetja. Del odgovorov najdemo v ključu 9, ki poleg nujnosti vzdrževanja strojev govori tudi o inovativnih izboljšavah, do katerih zaposleni prihajajo s pomočjo izkušenj in znanja, ki ga dobijo z delom na teh napravah. Predlagamo načrtno spodbujanje inoviranja na vseh področjih.

Preostali del odgovorov na izide analize najdemo tudi v ključih 5 in 13, ki s pomočjo razumevanja *hitrih nastavitvev* (ključ 5 – 2.2.1 Opis posameznega ključa, 11) in *odpravljanja vseh izgub* (ključ 13 – 2.2.1 Opis posameznega ključa, 14) na strojih odpravlja zamude in skrajšuje čase med posameznimi procesi. Med drugimi lahko tudi s temi enostavnimi potezami v podjetju povečujejo delež produktivnega delovnega časa ter s tem izboljšujejo konkurenčne prednosti na trgu. Veliko preveč časa zaposleni »iščejo« ustrezno orodje in primerne materiale za izpeljavo določenega procesa. Ustrežnejša organiziranost in prestavitve strojev za nemoten delovni proces bi zmanjšala izgube med posameznimi procesi (npr. že ureditev omare za orodje in predalov za naprave lahko skrajša te čase). Zaposlene bi morali usposobiti za spoznavanje nastanka izgub – to so vse aktivnosti in čas, ki ne ustvarja vrednosti.

Zaposleni so pomembno opozorili tudi na to, da pričakujejo več odgovornosti glede delitve dela. Pomembno se jim zdi, da bi vsako fazo sami kontrolirali in nadzorovali v sklopu njihovega dela procesa proizvodnje celotnega izdelka. Razmisliti bi bilo treba o določiti vodje projektov in posameznikovi odgovornosti med posameznimi fazami proizvodnje. Vsak tak prispevek je treba ovrednotiti in ustrezno nagraditi. Podobno velja za *spodbujanje zaposlenih* glede podajanja *predlogov in izboljšav posameznih procesov* (temeljni, podporni) ter upoštevanje idej glede odpravljanja okvar na strojih. V podjetju bi dosegali boljše izide na vseh bistvenih področjih (npr. boljša kakovost izdelkov, večje zaupanje kupcev v njihove izdelke in storitve, krajši odzivni časi, večja pripadnost zaposlenih ipd.). O tem govori ključ 14 (Kobayashi 2003, 176).

4 ZAKLJUČEK

S študijem in spoznavanjem metode 20-ih ključev ter sestavljanjem in analizo vprašalnika, smo ugotavljali lastnosti metode pri uvajanju v podjetje. Metoda 20 ključev je le eno izmed orodij, ki nam lahko olajša delo. Jasno in enostavno poda navodila za organizirano vključevanje zaposlenih v boljše obvladovanje in stalno izboljševanje procesov. Obsega 20 ključev, kar predstavlja dvajset področij poslovanja, ki pomembno vplivajo na kakovost, dobavni čas in proizvodne stroške. Metoda naj bi s pomočjo nenehnega učenja in spodbujanja inovacij v organizaciji povečevala produktivnost in nudila možnost hitrejšega prilagajanja poslovnemu okolju, v katerem delujejo organizacije. S pomočjo metode iščemo izgube, ki ne prinašajo vrednosti izdelkom, ter jih poskušamo v čim večji meri odpravljati. Poslovne cilje organizacije naj bi večala s povečevanjem motivacije zaposlenih in izboljševanjem konkurenčnosti. Posebnost metode v primerjavi z večino ostalih metod je, da se ocenjujejo in med seboj primerjajo organizacije iz različnih panog in velikosti. Obstaja model za ocenjevanje in primerjanje, kjer se s točkovanjem posameznih ključev izdelata diagram organizacije v času uvajanja metode. V veliko pomoč je (bila) tudi finančna spodbuda s pomočjo katere je Ministrstvo za gospodarstvo RS pred leti objavilo razpis za projekt spodbujanja uvajanja modelov stalnih izboljšav v organizacije.

Obravnavano podjetje sodi med majhna podjetja, ki išče priložnost v gradbeništvu, tako v nizkih kot visokih gradnjah. Glavne dejavnosti podjetja temeljijo na izdelavi mavčno predelnih sten in stropov, izdelavi in montaži cestno – varnostnih ograj, lastnem razvoju protihrupnih in protiveternih ograj, ter izdelavi raznih kovinskih izdelkov po naročilu kupcev. Podjetje od ustanovitve dalje povečuje prihodke in dobiček, ter število zaposlenih.

Zastavljeni cilji diplomske naloge so temeljili na raziskavi o dejanskih težavah in potrebah zaposlenih v smislu povečanja motivacije, ter s pomočjo metode 20 ključev odpravljati pomanjkljivosti pri organiziranosti procesov. S pomočjo odgovorov iz vprašalnika je bil naš namen ugotoviti, kje so možnosti za odpravo nepotrebnih aktivnosti v delovnem procesu, ter s predlogi zmanjšati te izgube. Ugotoviti smo želeli, kateri elementi obravnavane metode so najbolj uporabni in jih prilagoditi značilnostim podjetja. Naloga, ki smo jo obravnavali, je bila zastavljena z namenom analizirati dejansko stanje tako delovnih kot tehnoloških procesov kot tudi vzdušja med zaposlenimi v obravnavanem podjetju. Oblikovan je bil vprašalnik s katerim smo poleg osnovnih informacij o anketirancih zbrali ocene podanih trditev o stanju v proizvodnji in administraciji, ter iskali odgovore o sprejemljivosti uvajanja modelov kakovosti v poslovanje.

Iz analize izidov ugotavljamo, da je potrebno več časa nameniti medsebojni komunikaciji, predvsem v vertikalni smeri od vršnih managerjev do zaposlenih.

Poslovodstvo podjetja naj bi pogosteje organiziralo skupna srečanja z vsemi zaposlenimi, kjer bi predstavilo cilje podjetja v smislu povečanja zaupanja zaposlenih v odločitve in oblikovanje osebnih ciljev. Izidi ankete kažejo na pomanjkljivosti glede organiziranosti poslovnih procesov. Pri opazovanju procesov v podjetju je ugotovljeno, da se lahko tudi s pomočjo posameznih ključev zmanjša število povezav med posameznimi oddelki. Veliko preveč je nepotrebnih poti in izgub na času. Z ustrežnejšo postavitvijo strojev in naprav v nemoten delovni proces bi lahko delno odpravili te izgube. Zaposlenim je pomembno, da prevzamejo del odgovornosti glede kontrole in nadzora v sklopu procesa dela izdelovanja izdelka. Za to pričakujejo ustrezno nagrado. Poslovodstvo naj bi večjo pozornost namenilo tudi izobraževanju in usposabljanju zaposlenih z namenom hitrejšega odpravljanja napak na strojih in podajanja predlogov za lažje delo.

Pričakovati je, da bodo tudi v prihodnje podjetja in druge organizacije podvržene potrebam k stalnim spremembam, nenehnim izboljšavam ter zagotavljanju konkurenčnosti. Usmerjenost k strateškemu delovanju in osredinjenost na vsa bistvena področja poslovanja tako ostajata pogoja uspešnosti.

Ugotovili smo, da ni bistveno, da posamezne metode v celoti povzamemo in jih impliciramo v poslovanje podjetja, dovolj je, da izluščimo posamezne elemente teh orodij (npr. posamezne ključe), za katere smo prepričani, da bi na procese v podjetju imeli pozitivne učinke. Uspešnost uvedbe določenega modela ali metode ni pogojena z uspehi iz drugih okolij (iz drugih organizacij), ampak je nujno prilagajanje danim razmeram v konkretnem podjetju. Poudarek je predvsem na dejstvu, da nenehno spreminjajoča se poslovna okolja, rastoče potrebe kupcev in konkurenca na trgu, silijo podjetja v prilagajanje in notranje spreminjaje, tudi s pomočjo orodij, ki tako ali drugače to omogočajo.

LITERATURA

- Bizjak, Franc in Tea Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Četina, Peter. 2003. *Uvajanje 20 ključev že v času študija*. Celje: Višja strokovna šola v Celju.
- Debeljak, Matej. 2003. *Kako zaposleni v podjetju Domel d.d. sprejemajo uvajanje sistema 20 ključev*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kobayashi, Iwao. 1995. *20 keys to Workplace Improvement*. Portland: Productivity press.
- Kobayashi, Iwao. 2003. *(Dvajset) 20 ključev*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Russell, Roberta S. in Bernard W Taylor. 1998. *Operations management: focusing on quality and competitiveness*. London: Prentice-Hall International.

VIRI

- 1st International European 20 Keys Conference and Study Mission. 1999. *Step by step to being World-Class*. Germany: Pankus ODI Deutschland GmbH. CD-rom.
- 3rd South African 20 Keys Conference. 2000. *Celebrating Learning & Improvement*. South Africa. ODI. CD-rom.
- 4th International 20 Keys Conference and study mission. 1998. Japan. CD-rom.
- 5th International 20 Keys Conference. 2000. Japan. CD-rom.
- Dimitrievski, Ilija in člani Projektnega tima. 2003. *Zaključno poročilo o uvajanju metode 20 ključev*. Interno gradivo, Sava d.d.
- Gider, Franc. 2001. *Sistem 20 ključev*. Ljubljana: Glas gospodarstva.
- Gider, Franc. 2003a. *Razvoj zaposlenih s pomočjo metod stalnih izboljšav*. 4. konferenca kakovosti. Velenje: Delloitte & Touche d.o.o.
- Gider, Franc. 2003b. Izzivi menedžerjev v prihodnosti. Ljubljana: *Kapital* 2003: 38-39.
- Gider, Franc. 2004. Sistem 20 ključev – izkušnje z uporabo celovitega sistema za povečanje konkurenčnosti podjetij v Sloveniji. Kranj: *Organizacija* 37 (6): 379-384.
- Gospodarska zbornica Slovenije – Sekcija uporabnikov metode 20 ključev. 2004. [URL: <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?Idpm=642>] (19. 8. 2004).
- Govekar, Valentin. 2002. *Metoda 20 ključev in z uvajanjem povezani pomembnejši dogodki v letu 2002*. Kranj: Sava d.d., interno gradivo.
- Horžen, Toni. 2004. *Filozofija kaizen je prihodnost učinkovitih podjetij*. Ljubljana: *Finance* 2005 (163): 11.

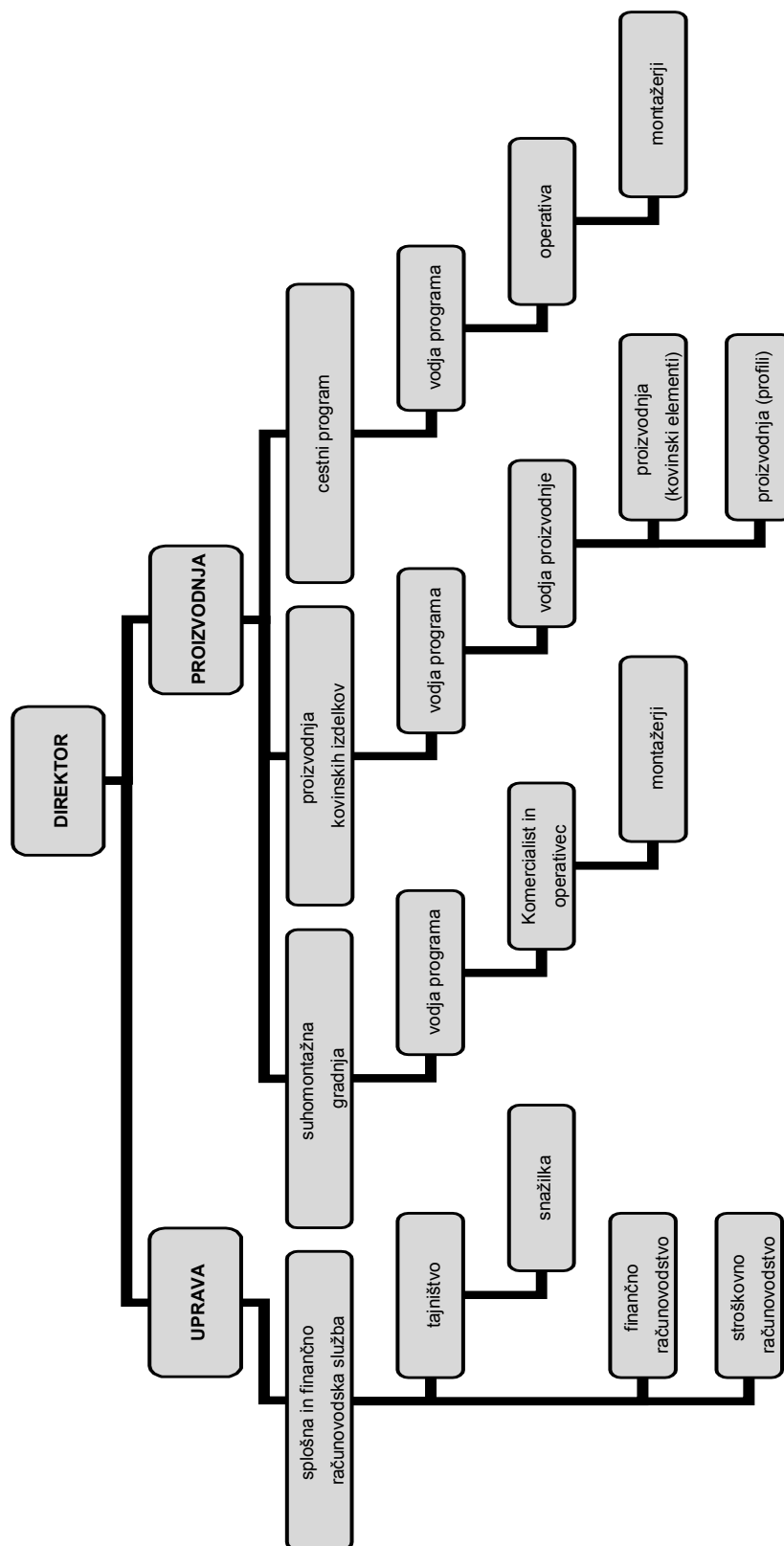
- Inženiring kakovosti d.o.o. 1996 – 2002. *Uvod v metodo Taguchi*. [URL: http://www.in-ka.si/metode_in_resitve/taguchi/uvod_v_taguchi.htm] (27. 8. 2005).
- Javornik Cajnko, Vita. 2004. Tea Petrin, Nebeška mana za Deloitte & Touche. Ljubljana: *Finance* 2004 (139): 2-3.
- Jeraj, Miro in Žula Igor. 2002. *Sprememba integralnega poslovno organizacijskega sistema in zamenjava integralnega poslovno informacijskega sistema v podjetju Planika Kranj d.d.* Interno gradivo, Planika d.d.
- Jug, Katja. 2004. *Analiza uvajanja in učinkov metode 20 ključev na poslovanje izbranih slovenskih podjetij*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Makoter, Jože. 2001. *Časovni okvir uvajanje metode v povezavi z izkušnjami slovenskih podjetij*. Zbornik referatov prve slovenske konference 20 ključev. Gozd Martuljek. Deloitte & Touche.
- Makoter, Jože. 2002. *Vez med stroški, kakovostjo in časom imenovana 20 ključev*. Ljubljana: Bilten združenja Manager. [URL: http://www.20keys.net/slo/clanki/bilten_manager.htm] (12. 8. 2004).
- Matejčič, Katarina. 2002. *Uvajanje izboljšav v podjetju se začne pri zaposlenih*. Ljubljana: dnevnik Finance. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=33002>] (19. 8. 2004).
- Mazej Kukovič, Zofija. 2001. *Esotech d.d Velenje – Potek in učinki projekta 20 ključev*. [URL: <http://www.zdruzenje-manager.si/slo/aktualno/200110-18/>] (21. 5. 2004).
- Ministrstvo za gospodarstvo. 2001. *Predstavitev projekta in metode 20 ključev. Dodatek k razpisni dokumentaciji*. Ljubljana: Uradni list RS št. 70/2001.
- Metoda 20 ključev*. [URL: <http://www.20keys.net>] (19. 8. 2004).
- ODI 2003. *Information about 20 keys – Aims and Objectives*. [URL: <http://www.20keys.co.za/>] (14. 6. 2004).
- Pavlin, Barbara. 2004. Po ključih nas svet pozna. Ljubljana: *Gospodarski vestnik* 53 (29): 8-12.
- Pavlin, Cveto. 2001. *Kar je zdaj odlično, bo jutri še komaj dobro*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*. [URL: <http://www.20keys.net>] (9. 8. 2004).
- Petrič d.o.o., Ajdovščina. 1999 – 2004. *Bilance stanja, izkazi poslovnega izida, revidirano letno poročilo*. Ajdovščina: interni dokumenti podjetja Petrič
- Petrič d.o.o., Ajdovščina. 2004. *Proizvodnja profilov – poročilo ZAG-u*. Ajdovščina: interni dokumenti podjetja Petrič
- Pogačnik, Marjan in Rihar Marjan. 2002. *Informacijski sistem in nenehne izboljšave. Znanje za obvladovanje sprememb*. Bernardin: 11. letna konferenca Slovenskega združenja za kakovost.
- Šalamun, Andreja. 2004. Ključi do milijonov. Ljubljana: *Gospodarski vestnik* 53 (29): 10-12.
- Turk, Dunja. 2003. *Z 20 ključi zadovoljna tudi manjša podjetja*. Ljubljana: dnevnik Finance. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=30772>] (10. 8. 2004).

PRILOGE

Priloga 1 Struktura organiziranosti

Priloga 2 Vprašalnik

STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI PODJETJA PETRIČ d.o.o.



VPRAŠALNIK

Opomba: Posamezni odgovori se bodo obravnavali zaupno in so namenjeni analizi uvajanja metode v podjetje. Izidi raziskave bodo uporabljeni izključno v številkah ter opisno in ne na ravni posameznega anketiranca v študijske namene za potrebe diplomskega dela.

1. Koliko let delovne dobe imate?

- a) od 0 do 5 let
- b) od 5 do 10 let
- c) od 10 do 15 let
- d) od 15 do 20 let
- e) več kot 20 let

2. Vaše delo je (pretežno):

- a) v neposredni proizvodnji
- b) na terenu (montaže)
- c) v administraciji (uprava)
- d) v računovodstvu, financah
- e) v komerciali, prodaja
- f) v skladišču

3. Ali ste zadovoljni s svojim delovnim mestom (odnosi med sodelavci, z odnosi nadrejenih do zaposlenih)?

- a) da
- b) ne

4. Ali ste seznanjeni s cilji podjetja?

- a) da
- b) ne

5. Ali so vaši osebni cilji in želje usklajeni s temi cilji?

- b) da
- b) ne

6. Ali ste se pripravljene dodatno izobraževati in usposabljati, če bi vam podjetje to omogočilo?

- a) da
- b) ne

7. Če je zgornji odgovor z DA: ali ste se pripravljene izobraževati izven delovnega časa? (v nasprotnem odgovarjate na vprašanje št. 8)

- a) da
- b) ne

8. Ali je sedanja ureditev in razporeditev dela dovolj dobra za vaše osebno zadovoljstvo?

- a) da
- b) ne

9. Ali ste seznanjeni, kdo vam je neposredno nadrejen?

- a) da
- b) ne

10. Ali je po vašem mnenju za varnost in zdravje na delovnem mestu dovolj poskrbljeno?

- a) da
- b) ne

11. Kaj bi morali po vašem mnenju v podjetju spremeniti za boljši potek dela in večje zadovoljstvo zaposlenih? (obkrožite odgovor, ki je po vašem mnenju najbolj primeren: po pomembnosti: 1 – najmanj pomembno - se sploh ne strinjam do 5 – najbolj pomembno – se popolnoma strinjam):

	OCENA				
	1	2	3	4	5
1. Večja čistoča na delovnih mestih	1	2	3	4	5
2. Prepoved kajenja v delovnih prostorih in določitev za to primerne prostora	1	2	3	4	5
3. Postavitev avtomata s hladnimi pijačami in vodo	1	2	3	4	5
4. Sprememba delovnega časa, daljši čas malice – kasnejši zaključek dela	1	2	3	4	5
5. Zmanjšanje izgub na času (iskanje materiala in orodja, hoja od prostora do prostora, ...)	1	2	3	4	5
6. Več skupnih sestankov z nadrejenimi	1	2	3	4	5
7. Večja obveščenost glede ciljev v podjetju in prihodnjih projektih	1	2	3	4	5
8. Nagrajevanje zaposlenih za predloge izboljšav	1	2	3	4	5
9. Urediti sistem arhiviranja dokumentov	1	2	3	4	5
10. Določitev posameznih delavcev za vodje posameznih projektov (večja odgovornost za opravljeno delo)	1	2	3	4	5
11. Vsakemu posamezniku določiti lasten prostor (omarico) v garderobi	1	2	3	4	5
12. Več izobraževanja in dodatnega usposabljanja zaposlenih	1	2	3	4	5
13. Zadolžitev določenega delavca za orodje in naprave v smislu odpravljanja napak in skrajšanja časa nastavitve orodij	1	2	3	4	5
14. Redno vzdrževanje in popraviljanje strojev	1	2	3	4	5
15. Vsak delavec sam kontrolira in preverja svoje delo in kakovost izdelkov (ter odgovarja zanje)	1	2	3	4	5

12. Ali po vašem mnenju prihaja do okvar strojev zaradi (možno je izbrati le eno trditev):

- a) slabe kakovosti strojev in opreme
- b) neznanja oz. nepoučenosti o ravnanju s stroji in opremo
- c) preobremenjenost strojev in opreme
- d) drugo

13. Kakšen način dela bi vam bolj ustrezal (možno je izbrati le en odgovor):

- a) projektno (teamsko / skupinsko)
- b) delo po naročilu (serijski procesi, unikatni proizvodi)
- c) serijsko proizvodnjo (omejene količine proizvodov)
- d) množično proizvodnjo (neomejene količine proizvodov)
- e) drugo

14. Ali menite, da bi morali v podjetje uvajati metode in modele kakovosti, kar bi (posledično) dvignilo kakovost izdelkov, s tem pa bi bilo več »papirnatega« dela (kontrolni listi, sledenje materiala, ...)?

- a) da
- b) ne

Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem

Tomaž HITI

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

UVAJANJE METODE 20 KLJUČEV V PODJETJE

