

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

UVAJANJE METODE 20 KLJUČEV V  
POSLOVANJE PODJETJA

Tatjana Ostanek

Koper, 2008

MENTOR: izr. prof. dr. Roberto  
Biloslavo

## **POVZETEK**

Diplomska naloga govori o odzivu zaposlenih na uvajanje metode 20 ključev v poslovanje podjetja Kolektor Liv. Cilj naloge je dognati, kakšen je odziv zaposlenih na uvajanje ključa 10 v poslovanje podjetja. Raziskovalno področje zajema štiri ključna dejavnike; urejenost, delovna klima, občutek pripadnosti organizaciji in kultura organizacije. Raziskava je bila narejena na podlagi analize, ankete v katero so bili vključeni vsi zaposleni omenjene družbe. Rezultati kažejo srednje zadovoljstvo zaposlenih z vsemi štirimi obravnavanimi področji. V pozitivni smeri nekoliko izstopa le kriterij urejenosti podjetja, v negativni pa kriterij delovne klime.

*Ključne besede:* metoda 20 ključev, celostne izboljšave, motivacija, urejenost, kultura, pripadnost, delovna klima

## **ABSTRACT**

The degree is about reaction of employees as a result of implementing 20-keys to workplace improvement method into a business system of Kolektor Liv. A purpose of the degree is to establish a reaction of the employees during implementation the key n. 10 into a business system. A research area consists of 4 crucial areas: field of regulation, work climate, feeling of belonging to organization and culture of organization. The research is based on a questionnaire, which was delivered to all the employees of the Kolektor Liv. The results reveal a medium grade of satisfaction on abovementioned 4 crucial areas. A higher grade of satisfaction was expressed on the field of regulation, whereas on the field of work climate, lower grade of satisfaction was expressed with respect to the average result.

*Key words:* method of 20 keys, major improvements, motivation, organization, culture, a sense of belonging, work atmosphere

**UDK:** 005.6(043.2)

## **ZAHVALA**

Za pomoč se zahvaljujem vsem, ki so mi v času študija in pri izdelavi diplomskega dela stali ob strani. Še posebej se zahvaljujem za pomoč mentorju doc. dr. Robertu Biloslavu in mentorju v podjetju Kolektor Liv d.o.o. mag. Aleksandru Valenčiču. Obenem pa se zahvaljujem tudi celotnemu kolektivu družbe Kolektor Liv d.o.o., ki mi je omogočil izvedbo raziskave in mi pomagal pri samem delu.

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Metoda 20 ključev .....</b>	<b>3</b>
2.1	Predstavitev metode 20 ključev .....	3
2.2	Opis posameznih ključev .....	4
2.2.1	Ključ 1 – Čiščenje in organiziranje .....	4
2.2.2	Ključ 2 – Organizacija sistema in vodenje s cilji .....	5
2.2.3	Ključ 3 – Aktivnosti v delovnih skupinah .....	5
2.2.4	Ključ 4 – Zmanjšanje medfaznih zalog .....	5
2.2.5	Ključ 5 – Hitre nastavitve .....	6
2.2.6	Ključ 6 – Vrednotena analiza delovnih postopkov .....	6
2.2.7	Ključ 7 – Proizvodnja brez nadzora .....	6
2.2.8	Ključ 8 – Proizvajanje proizvodnih procesov .....	7
2.2.9	Ključ 9 – Vzdrževanje strojev in opreme .....	7
2.2.10	Ključ 10 – Disciplina na delovnem mestu .....	7
2.2.11	Ključ 11 – Sistem zagotavljanja kakovosti .....	8
2.2.12	Ključ 12 – Odnosi z dobavitelji .....	8
2.2.13	Ključ 13 – Odpravljanje vseh izgub .....	8
2.2.14	Ključ 14 – Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam .....	8
2.2.15	Ključ 15 – Širjenje usposobljenosti zaposlenih .....	9
2.2.16	Ključ 16 – Planiranje proizvodnje .....	9
2.2.17	Ključ 17 – Upravljanje učinkovitosti .....	9
2.2.18	Ključ 18 – Računalniška podpora poslovanja .....	10
2.2.19	Ključ 19 – Varčevanje z energijo in materialom .....	10
2.2.20	Ključ 20 – Obvladovanje vodilnih tehnologij .....	10
2.3	Razlogi za uvajanje metode 20 ključev .....	10
2.4	Proces uvajanja metode .....	11
2.4.1	Stopnja 1 – Priprave in izobraževanje .....	12
2.4.2	Stopnja 2 – Uvajanje .....	13
2.4.3	Stopnja 3 – Napredovanje in globlja uporaba .....	13
2.4.4	Stopnja 4 – Institucionalizacija in stabilizacija .....	13
2.4.5	Stopnja 5 – Rast in ekspanzija .....	13
2.5	Prednosti in pomanjkljivosti metode .....	14
<b>3</b>	<b>Uvajanje metode 20 ključev v poslovanje podjetja Kolektor Liv d.o.o.....</b>	<b>16</b>
3.1	Kratka predstavitev podjetja .....	16
3.1.1	Nastanek in razvoj podjetja .....	16
3.1.2	Podjetje danes .....	17
3.2	Opis uvajanja metode 20 ključev v poslovanje podjetja .....	17
<b>4</b>	<b>Uvajanje ključa 10 v poslovanje podjetja .....</b>	<b>20</b>

4.1 Namen raziskave.....	21
4.2 Metodologija raziskave.....	22
4.3 Rezultati raziskave in razlaga.....	22
4.3.1 Kriterij urejenosti.....	22
4.3.2 Kriterij klime.....	23
4.3.3 Kriterij pripadnosti.....	24
4.3.4 Kriterij kulture.....	25
<b>5 Predlogi.....</b>	<b>26</b>
<b>6 Sklep.....</b>	<b>28</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>29</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>30</b>

## **SLIKE**

Slika 2.1	Relacije med ključi .....	3
Slika 2.2	Vitka proizvodnja in 20 ključev .....	4
Slika 2.3	Radarski diagram 20 ključev.....	13
Slika 3.1	Logotip podjetja Kolektor Liv.....	15
Slika 4.1	Shema ključa 10 .....	20
Slika 4.2	Kriterij urejenosti podjetja .....	21
Slika 4.3	Kriterij klime .....	22
Slika 4.4	Kriterij pripadnosti podjetju .....	23
Slika 4.5	Kriterij organizacijske kulture .....	24

## **TABELE**

Tabela 2.1	Relacije med ključi .....	12
Tabela 2.1	Prednosti in slabosti metode 20 ključev.....	13

## 1 UVOD

Metoda 20 ključev je program za celovit razvoj podjetja in orodje za ocenjevanje kakovosti delovnega okolja (Kobayashy 2003, 11). Uspešna uporaba te metode pripomore k večji prilagodljivosti in odzivnosti podjetja na želje in potrebe kupcev, predvsem pa vpliva na večjo urejenost podjetja, boljše odnose med zaposlenimi in sploh na boljšo delovno klimo.

Poznano je več pristopov za povečanje konkurenčne sposobnosti, vendar le malo takih, ki pokrivajo velik del delovanja podjetja. Dvajset ključev temelji na razvoju timskega dela na vseh ravneh podjetja, saj je temeljno pravilo, ki vodi do uspeha, ravno aktivna vključenost vseh zaposlenih v projekt. Uporaba te metode je torej pot do vzpostavitve pogojev in kulture prilagodljivih delovnih mest in skupin, ki delajo bolje, hitreje in ceneje.

S pomočjo 20 ključev se lahko dosežejo cilji, kot so predvsem izboljšanje konkurenčnosti podjetja, kakovost proizvodov, procesov in storitev, ter povečanje učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih, izboljšanje hitrosti učenja in pospešitev inovacij, produktivnosti ter fleksibilnosti (Valenčič 2004, 15).

Ker menim, da je ravno zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena za doseganje boljših poslovnih rezultatov, sem diplomsko nalogo posvetila predvsem vprašanju, ki se dotikajo le tega. Osredotočila sem se na ključ 10, ki zajema kriterije urejenosti podjetja, delovne klime, občutka pripadnosti podjetju ter kriterij kulture organizacije.

Namen mojega diplomskega dela je ugotoviti, kako se zaposleni v podjetju Kolektor Liv d.o.o. odzivajo na uvajanje ključa 10 v poslovanje podjetja. Z analizo teoretičnih spoznanj tujih in domačih avtorjev s tega področja, ter z uporabo anketnega vprašalnika sem skušala prepoznati prednosti in pomanjkljivosti omenjenega ključa, ter podati na podlagi dobljenih rezultatov predloge za izboljšave. Obenem me je zanimalo, v čem vidijo zaposleni težave, kakšne so njihove potrebe in kako bi jih bilo potrebno motivirati in izobraziti, da bi spremembe, ki jih ta metoda prinaša, sprejeli kot pozitivne.

Cilj diplomskega dela pa je s teoretičnega vidika predstaviti metodo 20 ključev, predstaviti razloge za uvajanje te metode v poslovanju podjetja, predstaviti pomanjkljivosti te metode in potek uvajanja le te. V empiričnem delu pa opraviti analizo na podlagi dobljenih rezultatov anketiranja, pripraviti rešitve za morebitne pomanjkljivosti, ki se bodo pokazale pri analizi ter na osnovi analize oblikovati celovit pristop k nadaljnjem izvajanju ključa 10 v poslovanje podjetja.

Metoda dela, ki sem jo uporabila v diplomskem delu, temelji na proučevanju teorije in prakse. Teoretični del je posvečen predvsem kratkemu opisu metode 20 ključev. Razdeljen je na pet podtočk, ki opisujejo predstavitev same metode, opis posameznih

ključev, razlogi za uvajanje metode 20 ključev, kakšen je proces uvajanja te metode, na koncu pa še pomanjkljivosti omenjene metode.

Praktični del, ki je bistveni del diplomske naloge, se ukvarja z ugotavljanjem, kako se zaposleni v podjetju Kolektor Liv d.o.o. odzivajo na uvajanje ključa 10 v poslovanje podjetja. Pri tem sem se osredotočila na urejenost organizacije, organizacijsko klimo, občutek pripadnosti podjetju ter organizacijsko kulturo. Na podlagi ankete sem napravila analizo, ki me je pripeljala do ugotovitev, kakšno je stanje v podjetju. Iz tega pa so sledili predlogi za morebitne izboljšave. Metoda 20 ključev

Metodo 20 ključev so razvili na Japonskem. Iwao Kobayashi jo sprva imenuje »Praktični program za revolucionarni razvoj v tovarnah«, z razširitvijo omenjene metode na svetovno raven pa se uveljavi novo ime »Metoda 20 ključev«.

»Sistem 20 ključev je program za celovit razvoj podjetja in orodje za ocenjevanje kakovosti delovnega okolja.« (Kobayashi 2003, 11)

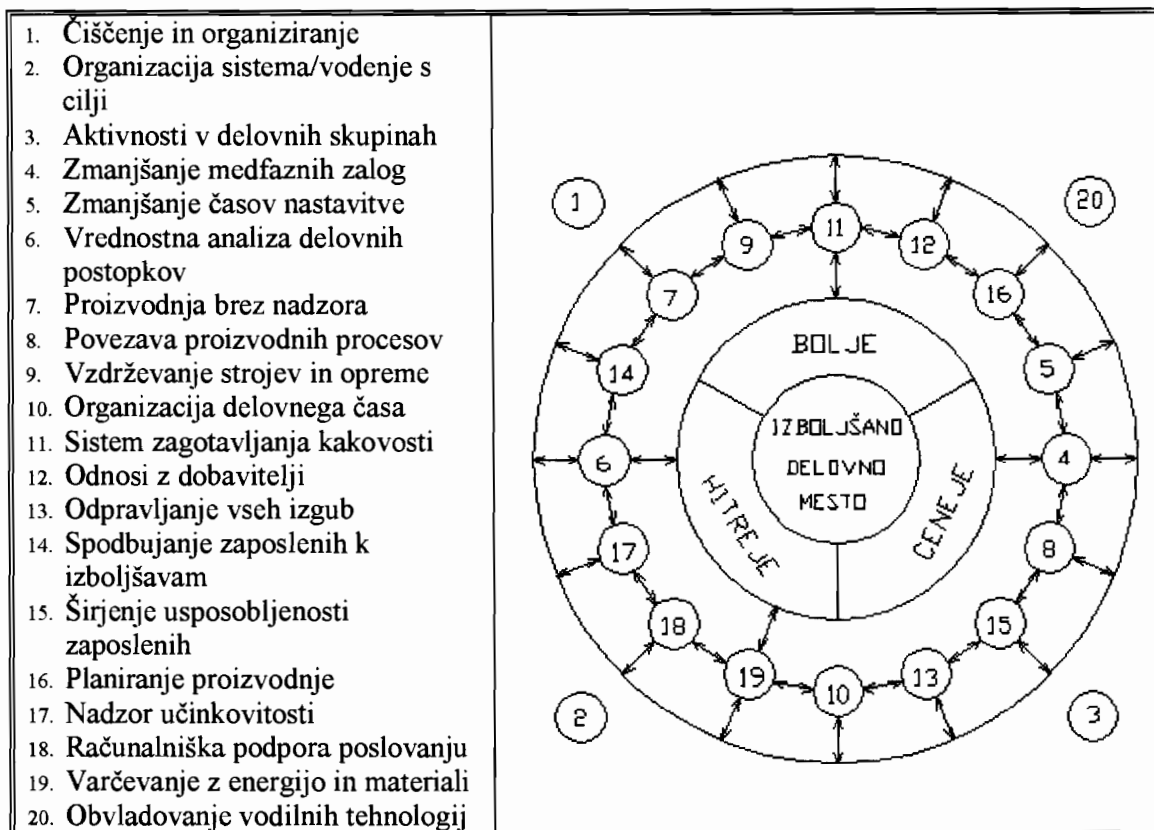
Sistem temelji na razvoju in uporabi timskega dela na vseh nivojih poslovanja podjetja, glavni cilji pa so izboljšati konkurenčnost podjetja, kakovost proizvodov, procesov in storitev; obenem pa povečanje učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih, vključevanje in razvoj dobaviteljev ob upoštevanju interesov lastnikov in zakonodaje. Osredotoča se na stalne izboljšave podjetja z vključevanjem ustvarjalnosti vseh zaposlenih. (Smrekar Šterk 2000, 48)



## 2 METODA 20 KLJUČEV

### 2.1 Predstavitev metode 20 ključev

Slika 2.1 Relacije med ključi



Vir: Organisation development international 2006

Iz zgornje slike je razvidno, da so nosilni 4 ključi. To so ključ 1 - čiščenje in organiziranje, ključ 2 - organizacija sistema in vodenje s cilji, ključ 3 - aktivnosti v delovnih skupinah in ključ 20 - obvladovanje vodilnih tehnologij. Ti ključi s svojim interaktivnim delovanjem vplivajo na razvoj in rast ostalih ključev, obenem pa preostalih 16 ključev povratno vpliva na temeljne ključe. (Bizjak in Petrin 1996, 49)

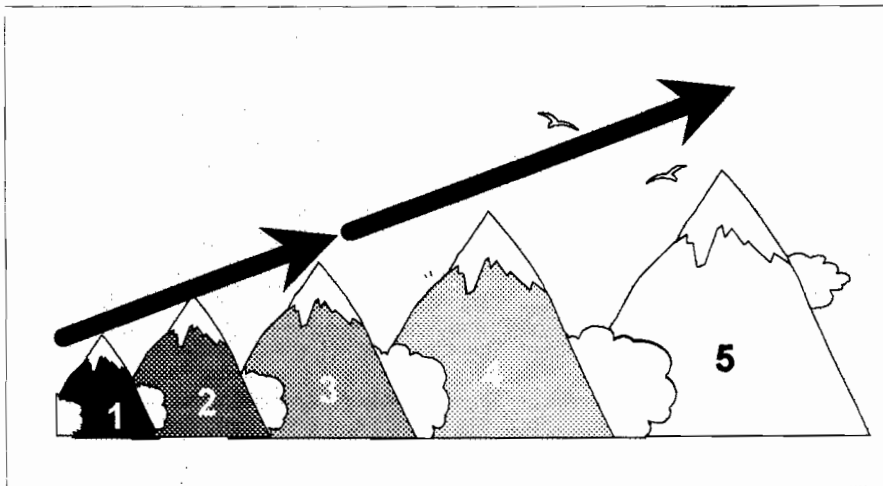
Prav tako lahko strnemo sistem stalnih izboljšav po metodi 20 ključev v pet temeljnih skupin oz. pet nivojev. Prvi nivo pomeni najnižjo skupino, medtem ko peti nivo predstavlja odličnost svetovnega razreda.

Govorimo o vitki proizvodnji, ki nam omogoča, da proizvajamo vedno več in več z vedno manj in manj. To pomeni: manj človeškega napora, manj orodja, manj časa in manj prostora. Cilje lahko dosežemo samo tako, da skušamo izkoristiti celoten intelektualni potencial zaposlenih v firmi, predvsem pa z zmanjševanjem ali ukinjanjem aktivnosti, ki ne dajejo dodatne vrednosti. Končni cilj je inovativno vodenje po sistemu

20 ključev, kar bi kot rezultat prineslo vitko proizvodnjo na najvišjem nivoju in s tem tudi vitko podjetje.

Čas, ki je potreben, da pride izdelek na trg, prepolovimo in strankam lahko nudimo širši izbor izdelkov po primernih cenah. Poleg tega so potrebne manjše investicije. (Womack 1996, 46)

**Slika 2.2** Vitka proizvodnja in 20 ključev



Vir: Priročnik za svetovalce 20 ključev 2000, 21

Prva skupna je dimenzioniranje delovnega mesta, kamor uvrščamo: ključ 1, ključ 2, ključ 3 in ključ 20.

Druga skupina je izboljšanje kakovosti, kamor sodijo: ključ 7, ključ 9, ključ 11, ključ 12 in ključ 15.

Tretja skupina je zmanjšanje stroškov oz. povečanje produktivnosti, kamor uvrščamo: ključ 6, ključ 13, ključ 14 in ključ 17.

Četrta skupina ključev je izboljšanje toka procesov, zmanjšanje medfaznih zalog oz. hitrejša dobava. Sem sodijo: ključ 4, ključ 5, ključ 8 in ključ 16.

Zadnja skupina je razvoj tehnologije. V le to uvrščamo ključa 18 in 20. (Priročnik za svetovalce 20 ključev 2000, 22)

## **2.2 Opis posameznih ključev**

### **2.2.1 Ključ 1 – Čiščenje in organiziranje**

Bistvo tega ključa je uporaba tehnik čiščenja in organiziranja, ki pripomorejo k lažjemu delu in ustvarjanju prijetnega in bolj funkcionalnega delovnega okolja. Vsi ti ukrepi pripomorejo k večji produktivnosti.

Smisel uvajanja tega ključa je v tem, da čiščenje in organiziranje ni obravnavano kot dodatno delo, temveč je vključeno v delovni proces, katerega naj bi tudi olajšalo. Obseg dela bi se z rednim čiščenjem in dobro organizacijo zmanjšala.

Cilj ključa je čistoča, organiziranost in lažje delo; ocenjevanje in primerjanje podjetja z svetovno najuspešnejšimi; pomoč zaposlenim pri spoznavanju mehanizmov in tehnik za doseg čistega in dobro organiziranega delovnega mesta; akcijski načrt za doseg čistega in dobro organiziranega delovnega mesta, ki bo v ponos zaposlenim. Med ostale cilje pa spadajo tudi: skrajšanje pretočnih časov, povečanje razpoložljivega prostora, boljši delovni pogoji, manj nesreč pri delu, skrajšanje dobavnih časov, boljše upravljanje z zalogami, večje zadovoljstvo kupcev, večja donosnost poslovanja, večja morala in motivacija, boljše komuniciranje, manj izgubljenega časa za iskanje, manjši stroški zalog.

### ***2.2.2 Ključ 2 – Organizacija sistema in vodenje s cilji***

Bistvo ključa 2 je v racionalizaciji organizacijske strukture, uskladitvi upravljanja od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. Uskladitev delovanja celotnega podjetja in organizacija morata biti logična, preprosta in pregledna, delegiranje odgovornosti in pooblastil pa usklajeno z strategijo podjetja.

Cilj drugega ključa je timsko delo, organizacija sistema, ki omogoča izpolnjevanje začrtanih ciljev v podjetju; skladnost in merljivost ciljev na vseh nivojih, doseganje dolgoročnih planov s sodelovanjem vseh zaposlenih.

### ***2.2.3 Ključ 3 – Aktivnosti v delovnih skupinah***

Bistvo ključa 3 je organiziranje dela v skupinah, sestavljanje delovnih skupin z jasnimi vrednotami, s podporo vodilnih. Naloga vodje je da se zaveda odgovornosti, predvsem pa, da spodbuja zaposlene k dajanju predlogov za izboljšave.

Cilj ključa 3 temelji na organiziranju dobrih delovnih skupin. Delovna skupina deluje homogeno samo, če ima lastnosti, kot so: poznavanje ciljev, odprtost in odkritost, zaupanje, sodelovanje in prijateljstvo, učinkovito odločanje in vodenje. Sposoben vodja skupine, stremi k prilagodljivosti, zagnanosti, skupni identiteti, možnosti rasti in razvoja, prostim pretokom informacij, ter delitvi tako skupnih uspehov kot tudi porazov.

### ***2.2.4 Ključ 4 – Zmanjšanje medfaznih zalog***

S ključem 4 poizkušamo zmanjšati zaloge, saj so le-te za podjetje strošek, obenem pa prinašajo tudi druge negativne učinke. Z odpravo odvečnih zalog se pokažejo drugi problemi in izgube. Z identifikacijo in odpravo teh težav postane celotni postopek proizvodnje bolj učinkovit, vzpostavimo pa lahko tudi optimalne nivoje zalog.

Cilji ključa 4, je razumevanje negativnih stranskih učinkov prekomernih zalog in pomena njihovega zmanjševanja; analiza vzrokov za visoke zaloge z namenom zmanjševanja le-teh; primerjava podjetja najuspešnejšimi podjetji svetovnega formata.

#### **2.2.5 Ključ 5 – Hitre nastavitve**

Ključ 5 se osredotoča na povečanje fleksibilnosti in odzivnosti podjetja na zahteve kupcev in odpravljanje izgub, z zmanjšanjem časov nastavitvev na delovnem mestu. Skrajšani pretočni časi so ključnega pomena za prilagodljivost in osredotočenje na končnega odjemalca.

Cilj ključa 5:

Hitre menjave (angl. *Single Minute Exchange of Dies (SMED)*) – nastavitve naj ne trajajo dlje kot 10 minut.

Hiter pretok informacij (angl. *Single Minute Information Retrieval (SMIR)*) – dostop do katerekoli informacije v režijskih oddelkih ne sme trajati dlje kot minuto.

Izvajanje ključa 5 pripomore k večji konkurenčnosti, saj je sposobno dobičkonosno izvajati tudi manjše serije.

#### **2.2.6 Ključ 6 – Vrednotena analiza delovnih postopkov**

Ključ 6 bazira na sistematičnih pristopih k izboljšavam na procesnem nivoju ter znatno pripomore k povečanju produktivnosti. Z analizo opravil, ki dodajajo vrednost, z odpravo nepotrebnih gibov, z združevanjem, poenostavljanjem in odpravo drugih opravil lahko dosežemo resnične izboljšave na področju produktivnosti in zmanjševanja stroškov.

Cilj ključa 6 je predvsem prihranek pri delu, z zmanjšanjem časa in poenostavljanjem števila gibov; zmanjševanje števila operacij z združevanjem, spreminjanjem in odpravljanjem določenih operacij (po raznih metodah, kot so Refa, Work factor, Modapts, Kaizen itd.). Na kratko je cilj ključa 6 izboljšati procese v podjetju.

#### **2.2.7 Ključ 7 – Proizvodnja brez nadzora**

Ključ 7 se osredotoča na proizvodnjo brezhibnih izdelkov brez nadzorovanja proizvodnega procesa ter na povečanje stopnje izkoriščenosti razpoložljivih tehnologij. Namen proizvodnje brez nadzora, je odpraviti napake v proizvodnji. S povečanjem števila strojev in opreme, ki omogoča odpravljanje nadzora za celoten cikel, je mogoče doseči brezhibno proizvodnjo kakovostnih izdelkov. Stroje avtomatiziramo tako, da nadzorovanje ni več potrebno. Stroji morajo biti avtomatizirani.

Cilj ključa, je doseči proizvodnjo skoraj brez posebne kontrole; vsak delavec opravlja več kot eno delo. Koncept proizvodnje brez nadzora in izmeta daje vidne in merljive rezultate.

### **2.2.8 Ključ 8 – Proizvajanje proizvodnih procesov**

Pomen tega ključa je omogočiti hiter in tekoč potek procesov, s pomočjo optimalnega nivoja zalog, med procesi. Obenem je potrebno vzpostaviti učinkovito komunikacijo, ter sodelovanje med zaporednimi procesi navzgor in navzdol. Izboljšave je mogoče doseči s kombinacijo in poenostavitvijo procesov in proizvodnih linij, ter odvečnih zalog.

Cilj 8. ključa je predvsem, združiti različne procese in posamezne stopnje, v izdelavi končnega proizvoda. Uvajanje naprednih sistemov za uvajanje sprememb; odprava ovir med oddelki; uvedba bolj prilagodljivega načina proizvodnje.

Eden najbolj omejenih in hkrati tudi najbolj ogroženih naravnih virov je prostor. Omejenost prostora je bolj razvita gospodarstva že zdavnaj prisilila h gospodarnjšemu ravnanju z njim. Ena od tehnik bolj gospodarnega ravnanja s prostorom je tudi tekoča kontinuirana proizvodnja. Dosledno oblikovanje in vzdrževanje delovnih površin, zlasti pa preurejanje proizvodnih linij v bolj urejene in izkoriščene prostore, daje vedno večje prihranke. Proizvodnja brez zalog (angl. *Stockless Production*), kombinirana s preskrbo JIT in delom v majhnih serijah, zmanjša zahteve po proizvodnih površinah in tudi omogoča tekočo proizvodnjo.

### **2.2.9 Ključ 9 – Vzdrževanje strojev in opreme**

Ključ 9 stremi k zagotavljanju učinkovito vzdrževanih strojev in opreme, s sodelovanjem operaterjev in vzdrževalnim osebjem. Povečati je potrebno stopnjo delovne opreme (angl. *EOR – Equipment Operation Rate*) preko 95 % oziroma skupne učinkovitosti opreme čez 85 % (angl. *OEE – Overall Equipment Effectiveness*).

Cilj ključa 9 je timsko delo med operaterji v proizvodnji, nadzorniki in vzdrževalnim osebjem. Razvoj načrta vzdrževanja, izvajanje dnevnih pregledov, zapisovanje zgodovine opreme, uvajanje metod za izboljšanje vzdrževanja, ocenjevanje in primerjava podjetja z najboljšimi na področju vzdrževanja.

Vzdrževanje opreme je izredno pomembno, saj omogoča višjo produktivnost. Najpomembnejše je, da se zagotovijo trije pogoji: čistost opreme, ustrezno vzdrževanje opreme in ustrezna uporaba le-te. Bistvo vzdrževanja mora biti preprečevanje zastojev in sodelovanje z izvajalci. To omogoča proizvodnjo brez zastojev, boljšo kakovost, hitrejšo menjavo s tem pa večjo produktivnost in nižje stroške.

### **2.2.10 Ključ 10 – Disciplina na delovnem mestu**

Ta ključ je namenjen motivaciji zaposlenih. Ključ se osredotoča na urejenost podjetja, ustvarjanje pozitivne atmosfere in visoko stopnjo kulture ter pripadnosti zaposlenih podjetju. Vzgojanje delovnih navad, kot so disciplina, predanost, odločnost in podobno.

Cilji tega ključa so predvsem;disciplina in kultura na delovnem mestu; predanost in odločnost zaposlenih ter želja po visokih dosežkih podjetja.

#### **2.2.11 Ključ 11 – Sistem zagotavljanja kakovosti**

Osnovni koncept ključa 11 je, vgraditi kakovost v procese z vključevanjem operative. Narediti moramo delovno mesto, osredotočeno na kakovost. Napake preprečimo s sodelovanjem operaterjev, odpravljanjem korenin vzrokov za probleme s kakovostjo in napravami za preprečevanje napak (Poka–Yoke)

Cilj ključa 11 je doseči čim manj. Metode za preprečevanje napak, kot na primer Poka–Yoke, moramo uvesti v celotnem podjetju. Stopnja izmeta znotraj procesa je manj kot 0,1 %. in reklamacij s strani kupcev ni. Zagotavljanje kakovosti je ena izmed najpomembnejših funkcij v podjetju. Zmotno je prepričanje, da je zagotavljanje kakovosti le nadzor izdelkov ali procesa. Še tako oster nadzor ne more zagotoviti proizvodnje izdelkov brez napak. Vzpostaviti moramo tak sistem, ki omogoča preventivno ugotavljanje izdelkov kljub nepazljivosti delavca. Za kakovost so odgovorni vsi zaposleni in ne samo oddelek kakovosti.

#### **2.2.12 Ključ 12 – Odnosi z dobavitelji**

Bistvo ključa 12 je razvoj dobaviteljev, kar pomeni širitev izboljšav v korist celotne verige dobavitelj–kupec. Dobavitelji so ogledalo podjetja.

Cilji ključa 12 se osredotočajo predvsem na partnerstvo z dobavitelji (vzajemne koristi, dobavitelji so podaljšek našega podjetja, velik pomen notranjih dobaviteljev); upravljanje z dobavitelji (strateški izbor dobaviteljev, ocenjevanje dobaviteljev)

#### **2.2.13 Ključ 13 – Odpravljanje vseh izgub**

Ključ 13 se fokusira na odpravljanje izgub, kot so: transport, iskanje, telefonsko pogovori, hoja, čakanje, nadziranje, zastoji, opazovanje, sestanki...

S ključem 13 želimo doseči stopnjo dejanskega dela, večjo kot 95 odstotkov ter najvišji nivo na vseh ostalih devetnajstih ključih.

Ta ključ govori predvsem o človekovih aktivnostih, vseeno je, koliko se delavci trudijo, če končnemu produktu ne dodajajo vrednosti. Vsako tako delo je opredeljeno kot izguba. Zato lahko ta ključ začnemo uspešno uvajati šele, ko dosežemo višje nivoje na ključih 1, 2, 3, 4 in 10 (čiščenje, org. sistema, vodenje s cilji, delo v skupinah in org. delovnega časa).

#### **2.2.14 Ključ 14 – Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam**

Osnovni namen ključa 14 je narediti delovno mesto lažje, preglednejše in nenehno spodbujati izboljšave. Bistvo metodologije je postavitev delavnic za izboljšave in spodbujanje zaposlenih k temu, da le-te uporabljajo

Cilj tega ključa je predvsem pomagati zaposlenim, da bodo sami izvedli svoje predloge za izboljšave; izdelava akcijskega načrta, priprava in organizacija delavnic za izboljšave ter pooblaščenje zaposlenih za uvajanje izboljšav; merjenje in prikazovanje napredka pri uvajanju tega ključa.

Za uspešno uvajanje le-tega, moramo predhodno doseči napredovanje na ključih 1, 2, 3, 10, 11, 15, 18 in 20. Zato z uvajanjem tega ključa počakamo na prve rezultate na teh področjih. Za uvajanje tega ključa potrebujemo določen čas, katerega delavci pridobijo z uvajanjem omenjenih ključev. Delavci pa potrebujejo tudi določena znanja predvsem pa podporo nadrejenih za uvajanje izboljšav.

#### **2.2.15 Ključ 15 – Širjenje usposobljenosti zaposlenih**

Ključ 15 zahteva, da morajo biti delovna mesta fleksibilna zaradi potrebe po hitrem odzivu na potrebe kupca. Ta ključ se nanaša predvsem na razvoj zaposlenih, da se odzivajo na izzive, spremembe in različne potrebe po določenih delovnih mestih.

Cilj zgoraj omenjenega ključa je, da podjetje lahko svobodno razporeja delavce in se lahko uspešno prilagaja zahtevam iz okolja

#### **2.2.16 Ključ 16 – Planiranje proizvodnje**

Ta ključ se ukvarja z načini, kako naj organizacija pravočasno zagotovi dobavo kupcem s pomočjo učinkovitega planiranja in kontrole procesov.

Cilj ključa je, da bi bile vse dobave pravočasne. Tudi nujna naročila moramo z lahkoto izvesti. Proizvodnja poteka, le ko je to potrebno (po urniku, brez zmešnjave, hitenja in napetosti v zadnjih minutah pred dobavo kupcu).

Za podporo tega ključa moramo hkrati napredovati tudi na četrtem, petem in osmem ključu.

#### **2.2.17 Ključ 17 – Upravljanje učinkovitosti**

Ključ 17 se osredotoča predvsem z motivacijo zaposlenih. S tem ključem skušamo doseči realno zastavljene cilje. Nadzora ne vsiljujejo nadrejeni, saj si zaposleni sami postavljajo cilje, ki jih želijo doseči. Ključ 17 vizualno predstavlja spremembe učinkovitosti na zelo preprost in razumljiv način. Sistem pa je postavljen tako, da meri in nagraduje učinkovitost posamezne skupine.

S tem ključem skušamo vzpostaviti sistem nadzora učinkovitosti za delovno mesto; načrtovanje opreme, materialov in ljudi na podlagi standardov učinkovitosti in plana proizvodnje; usposobljenost ljudi za uporabljanje vizualnega nadzora učinkovitosti; razumevanje pomena nadzora učinkovitosti in njegova praktična uporaba na delovnem mestu.

### **2.2.18 Ključ 18 – Računalniška podpora poslovanja**

Človeški faktor postaja najpomembnejše ozko grlo pri razvoju računalniško vodenih sistemov. Ko se celotna ocena metodologije 20 ključev izboljša, nadzorni in vodilni delavci lažje ocenijo potrebno količino informacijske proizvodnje in temu primerne podpore. Če ne izboljšujemo organiziranosti na delovnem mestu, bomo težko izrabili vse prednosti, ki nam jih nudi informatizacija podjetja.

Ključ 18 skuša doseči razumevanje pomena informacijske tehnologije; razumevanje potrebe po usposabljanju in razvoju v povezavi s ključem 18 v celotni organizaciji.

### **2.2.19 Ključ 19 – Varčevanje z energijo in materialom**

Z ukrepi, ki jih prinaša ključ 19, skuša podjetje čimbolj znižati stroške v celotnem sistemu, z varčevanjem z energijo in materiali ter z boljšim izkoristkom materialov. Ključ je v tesni povezavi z standardom ISO 14000.

Cilj ključa 19 je poznati pomen varčevanja z energijo in materiali – povečanje stroškovne konkurenčnosti; akcijski načrt za izboljšanje nivoja pri ključu 19.

### **2.2.20 Ključ 20 – Obvladovanje vodilnih tehnologij**

Pri tem ključu se spogledujemo z najboljšimi in najnaprednejšimi tehnologijami v podjetjih v naši panogi. Problemi nastajajo predvsem zaradi zelo hitrega napredka v razvijanju novih tehnologij. Temeljnega pomena pa je tudi vprašanje, kdo bo le-te obvladal. Pojavljajo se problemi, ker ni visoko usposobljenih kadrov za upravljanje z novimi tehnologijami.

Razumevanje, kako pomembna je za doseganje poslovnih ciljev najsodobnejša tehnološka oprema z usposobljenimi in izobraženimi ljudmi je eden temeljnih ciljev ključa 20. Prav tako pa tudi razvojni in akcijski plan konstantne izboljšave nivoja tehnologije; merjenje in vizualno prikazovanje napredka pri uvajanju tega ključa. (Kobayashi 2003)

## **2.3 Razlogi za uvajanje metode 20 ključev**

Več kot 300 podjetij že uvaja sistem 20 ključev, toda razlogi za uvajanje se razlikujejo od podjetja do podjetja in so odvisni od specifične situacije v njih. (Priročnik za svetovalce 20 ključev 2000)

Pri nekaterih podjetjih je razlog uvajanja te metode splošna kriza, v kateri se je podjetje znašlo, medtem ko druga uvajajo metodo predvsem zaradi rasti in razvoja v prihodnosti. V nadaljevanju je seznam razlogov, zaradi katerih podjetja uvajajo metodo 20 ključev:

Poglavitni razlogi, zaradi katerih se podjetja poslužujejo uvajanja metode 20 ključev v svoje poslovanje, so: da bi "preživel", da bi povečali kakovost, produktivnost ter skrajšali dobavne roke, da bi zmanjšali stroške, da bi postali bolj fleksibilni in



prilagodljivi na spremembe na trgu, da bi spremenili sistem zadovoljevanja potreb kupcev, da bi izvajali bolj učinkovite izboljšave, da bi zadovoljili kupce, da bi se osredotočili na izboljšave, da bi uporabljali celoviti sistem za doseganje izboljšav.

Na kratko rečeno; podjetja uvajajo metodo 20 ključev zato, da bi dosegla strateške cilje podjetja in da bi zagotovila svojo stalno dolgoročno dobičkonosnost in konkurenčnost. Skratka, podjetja želijo ustvariti okolje, ki bi jim omogočalo nenehne izboljšave (20 keys 2002)

#### **2.4 Proces uvajanja metode**

Samo vpeljevanje programa je potrebno uvrstiti v srednjeročni plan podjetja. Preobrazba običajno poteka približno tri leta. To nekako pomeni uvedbo sedmih ključev na leto, kar pa sploh ni tako malo. Terminski plan je potrebno izvajati dosledno. Bistvena je podpora vodilnih delavcev. Najpomembnejše faze vpeljevanja so: priprava, vpeljava, napredovanje in popolna vpeljava. (Kobayashi 2003, 216)

S pomočjo karte 20 ključev in petstopenjskega sistema za ocenjevanje in primerjanje, ki je enak za vsa podjetja, podjetje oceni, kakšno je stanje posameznega ključa oziroma področja. Najvišja ocena je pet, najnižja pa ena, kar pomeni, da podjetje lahko dobi skupno od 20 do 100 točk. Na tak način se lahko primerjamo s katerimkoli drugim podjetjem, ne glede na to, iz katere panoge je. Ocenjevanje seveda ni samo sebi namen, pomembno je tudi zaradi realnega zastavljanja ciljev, lažjega izvajanja izboljšav, motivacije zaposlenih in spodbujanja zdrave tekmovalnosti med skupinami v podjetju. Podjetje se na osnovi ocene odloči, na katerih področjih bo najprej uvajalo izboljšave in koliko časa bo potrebno za to, saj ni nujno, da si ključni sledijo zaporedoma od prvega do dvajsetega. Ko se določi prednostne ključne in dinamiko uvajanja, lahko začne izboljševati izbrana področja delovanja. (Bizjak in Petrin 1996, 56)

Proces uvajanja metode 20 ključev navadno delimo na 5 stopenj, ki naj bi se zvrstile v približno 5 letih.

Le te si lahko podrobneje pogledamo v spodnji tabeli:

**Tabela 2.1** Relacije med ključi

<i>Stopnja</i>	<i>Priprava in predstavitev</i>	<i>Uvajanje metode</i>	<i>Napredovanje in globlja uporaba</i>	<i>Institucionalizacija in stabilizacija</i>	<i>Rast in ekspanzija</i>
Časovni okvir	Prvo leto	Drugo leto	Tretje leto	Četrto leto	Od petega leta naprej
Dogodki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predstavitev 20 ključev in začetna ocena</li> <li>• Izobraževanje o 20 ključih</li> <li>• Naredite organizacijo za uvajanje 20 ključev</li> <li>• Izvedene so posamezne izboljšave</li> <li>• Uvedba ključa 1 in drugih prioriternih ključev (<math>\pm 3 - 5</math>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dodatno izobraževanje o 20 ključih</li> <li>• Načrt integriranega uvajanja</li> <li>• Izobraževanje in uvajanje na delovnem mestu</li> <li>• Spremljanje rezultatov</li> <li>• Akcijski načrti</li> <li>• Uvedba večine ključev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vpeljanih je vseh 20 ključev, ki so povezani z vsemi aktivnostmi v podjetju</li> <li>• Nadaljnje izobraževanje na delovnem mestu</li> <li>• Delavci si postavijo in skušajo doseči bolj ambiciozne cilje</li> <li>• Akcijski načrti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadaljevanje proti bronasti nagradi</li> <li>• Nadaljnje izobraževanje na delovnem mestu</li> <li>• Sinergija 20 ključev</li> <li>• Akcijski načrti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadaljevanje proti srebrni in zlati nagradi</li> <li>• Stalne izboljšave svetovno najboljših prijemov</li> </ul>
Več nivojski sestanek	• Orientation and training	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sestanek za načrtovanje 20 ključev</li> <li>• Kick-off sestanek sredi in ob koncu leta</li> </ul>	Sestanek sredi in ob koncu leta	Sestanek sredi in ob koncu leta	Sestanek sredi in ob koncu leta
Cilji za izboljšanje produktivnosti		20 - 30%	30%	30% Podvojitve v treh letih	30% Potrojitev v petih letih

Vir: Priročnik za svetovalce 20 ključev 2000

#### **2.4.1 Stopnja 1 – Priprave in izobraževanje**

Glavni namen te stopnje je spoznavanje osnovnih načel 20 ključev in področij, na katerih je ta sistem mogoče uporabiti. Na tej stopnji bodo vidni prvi rezultati, vendar pa je njen glavni namen, da se delavci z 20 ključi spoznajo in jim začnejo zaupati. Poleg tega je na tej stopnji namen tudi ustvarjanje podlage za resnične izboljšave na naslednjih stopnjah.

#### ***2.4.2 Stopnja 2 – Uvajanje***

Ob koncu uvodnih 12 mesecev podjetje pripravi prvi več nivojski načrtovalni sestanek, na katerem zaposleni razvijejo celoviti načrt aktivnosti za doseganje strateških ciljev podjetja.

Na tej stopnji se prične uradni začetek uvajanja metode 20 ključev. Zaposleni so na tej točki že seznanjeni s prednostmi, ki jih prinaša metoda (tako njim samim kot tudi podjetju).

#### ***2.4.3 Stopnja 3 – Napredovanje in globlja uporaba***

V tretjem letu programa 20 ključev pride do nadgradnje predhodnih dveh faz: podjetje si zastavlja že višje in bolj ambiciozne cilje na področju izboljšav; hitrost dobave, kvaliteta ali stroškovna učinkovitost itd.

#### ***2.4.4 Stopnja 4 – Institucionalizacija in stabilizacija***

Ob koncu te stopnje podjetje doseže cilj podvojene produktivnosti.

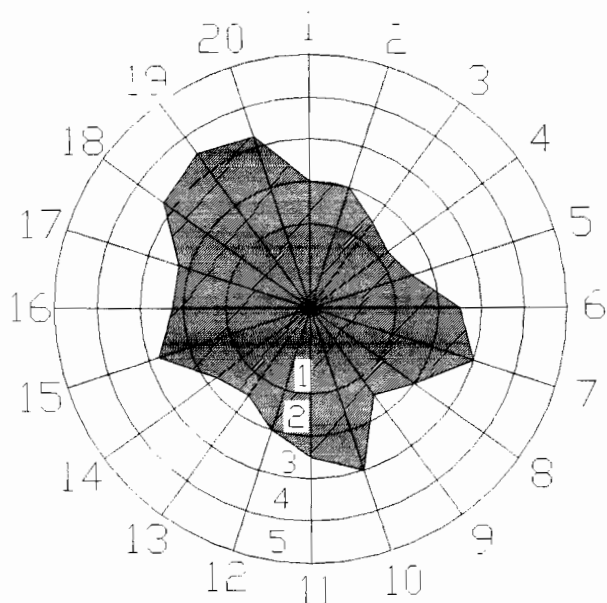
20 ključev je postalo integralni del organizacijske kulture, kar zagotavlja večjo stabilnost poslovanja.

#### ***2.4.5 Stopnja 5 – Rast in ekspanzija***

Zadnja stopnja programa 20 ključev, predstavlja stalno vzpenjajoč proces neprestanih izboljšav in učenja – postavljanje novih, višjih ciljev. Vendar pa moramo vedeti, da je program 20 ključev zgolj potovanje na poti do uspeha in ne končna postaja.

Za sistem 20 ključev je značilen prikaz stanja na radarskem diagramu. Na njem sta s površino prikazani področje katerega, smo že osvojili, in zeleno stanje, katero je omejeno z zunanjim krogom petega nivoja. Stremi se k temu, da bi bilo pobarvano področje čim bolj okrogle oblike, saj to pomeni, da so ključni enakomerno razviti. Poleg tega, pa je cilj doseči čim večjo pobarvano površino, saj le ta prikazuje dosežen nivo ključev. Čim večja je pobarvana površina, tem višji je nivo posameznega ključa. (Gilder 2003, 1)

**Slika 2.3** Radarski diagram 20 ključev



Vir: Priročnik za svetovalce 20 ključev 2000, 10

## 2.5 Prednosti in pomanjkljivosti metode

**Tabela 2.2** Prednosti in slabosti metode 20 ključev

<b>prednosti</b>	<b>slabosti</b>
bogatitev dela	konkurenca med skupinami
osebni razvoj zaposlenih	pritisk za dosežki
hiter napredek pri delu (rotiranje v skupini)	stresne situacije
manj birokracije	manj možnosti za uveljavitev
znižanje stroškov	manjša motiviranost
manj hierarhičnih ravni	negotovost zaposlitve
manj izgub	pritisk po usposabljanju
boljša organizacija dela	strah pred preobremenitvami (stres)
večja fleksibilnost	

Vir: Smrekar Šterk 2000, 115

Očitno je, da so prednosti v glavnem na strani podjetja in slabosti na strani delavca, kljub temu je to sprejemljiv sistem za oba, saj podjetje naredi konkurenčno, uspešno in dobro. V dobrih podjetjih so tudi pogoji za delavca sprejemljivi. (Smrekar Šterk 2000, 115)

Na strani prednosti je potrebno izpostaviti predvsem visoke učinke in majhna tveganja. Model je relativno enostaven in lahko razumljiv vsem zaposlenim. Sistem je praktičen in ga lahko vsakodnevno uporabljajo vsi zaposleni. Predvideno je periodično

ocenjevanje, ki kaže napredek podjetja po posameznih področjih od pričetka uvajanja sistema dalje.

Žal pa ima sistem tudi slabosti, med katerimi kraljuje predvsem dolgotrajno uvajanje. Sistem je prvenstveno razvit za proizvodna podjetja, zato so za storitve je potrebne številne prilagoditve. V 20 področjih pa nista vključena dva zelo pomembna dejavnika, in sicer področje prodaje in financ. Sistem je bolj orientiran na izvajalski nivo podjetja. (Zabukovnik 2005)

### **3 UVAJANJE METODE 20 KLJUČEV V POSLOVANJE PODJETJA LIV POSTOJNA D.D.**

#### **3.1 Kratka predstavitev podjetja**

**Slika 3.1** Logotip podjetja Kolektor Liv



KOLEKTOR LIV d.o.o.  
Industrijska c. 2  
6230 Postojna, SLOVENIJA  
Tel.: 05 728 37 00  
Faks: 05 728 37 01  
E-posta: liv@kolektor.si  
www.kolektor.si  
Vir: Koncern Kolektor 2007

##### ***3.1.1 Nastanek in razvoj podjetja***

Podjetje Liv je bilo ustanovljeno leta 1954 kot podjetje s programom obdelave kovin (livarstvom, ročnim in strojnim obdelovanjem kovin). Začetek je bil skromen, saj so začeli z enim samim strojem ter brez jasno začrtanih smernic o svojih proizvodih. Po skromnem začetku se je podjetje, kljub raznim zapletom in krizam, razvijalo in širilo svojo dejavnost. V letu 1962 se je podjetju priključilo podjetje Veluks Hruševje.

Po krizi leta 1965, iz katere se je podjetje izvleklo z zelo uspešnim sanacijskim programom, je poleg obstoječega programa koles in primežev začelo razvijati nove proizvode. Zaradi širjenja proizvodnje so začeli leta 1970 z graditvijo novih objektov. Podjetje se je v nadaljnjih letih vedno bolj širilo. Zgradili so tudi tri podružnice, in sicer v Vremskem Britofu, Rogaševcih in Osilnici.

Zaradi razmer v letu 1991 in razpada jugoslovanskega trga se je podjetje s hitrim in učinkovitim iskanjem novih trgov preusmerilo v izvoz.

Liv je bil pred leti srednje veliko slovensko podjetje, ki je zaposlovalo približno 825 delavcev in je imelo razvejan proizvodni program, hkrati pa se je sposobno prilagajati danim okoliščinam.

Cilj podjetja je bil s stalnim vlaganjem dopolniti obstoječe izdelke in z razvojem novih programov še povečati obseg prodaje na obstoječem ter novih trgih.

Svoje proizvode so izvažali v Nemčijo, Italijo, Francijo, Rusijo, Nizozemsko, Dansko, Poljsko, Avstralijo, Hrvaško in Makedonijo.

Pod okriljem podjetja Liv Postojna je poleg družbe Liv Kolesa , Liv Stroji in Liv Orodjarna delovala tudi družba Liv Plastika.

V Plastiki je bilo zaposlenih preko 300 zaposlenih, ki so ustvarjali okoli 34 milijonov EUR letne prodaje. Proizvodni program družbe je obsegal sesalnike za prah, straniščne splakovalnike, plastične sifone, elemente za suho vgradnjo ter sestavne dele iz termoplastov za avtomobilsko in druge industrije. (Liv d.d., 2004)

### ***3.1.2 Podjetje danes***

Danes je podjetje del koncerna Kolektor, ki je prej omenjeno družbo leta 2006 vzelo pod svoje okrilje.

Družba se je preimenovala v Kolektor Liv d.o.o. in je razdeljena na dva sektorja:

- sanitarna tehnika
- čistilna tehnika

Sanitarna tehnika zajema WC splakovalnike, opremo za javne sanitarne prostore, suhomontažne elemente, sifone in straniščne deske.

Čistilna tehnika pa zajema različne sesalnike (z vodno filtracijo, za suho-mokro sesanje, suho sesanje, profesionalno uporabo) ter različne vrečke in filtre za sesalnike. (Kolektor Liv d.o.o., 2007)

### **3.2 Opis uvajanja metode 20 ključev v poslovanje podjetja**

Začetki uvajanja metode 20 ključev segajo v leto 2002. Po uspešni prijavi na razpis ministrstva za gospodarstvo so poleti podpisali pogodbe z MG in svetovalnim podjetjem Deloitte&Touche. Pet vodilnih delavcev podjetja se je udeležilo štiridnevnega seminarja 20 ključev. Tako so samo metodo dokaj dobro spoznali. Velik vtis so nanje naredile predvsem predstavitve podjetij, katera so metodo že uspešno uvajala. Z resnim delom so začeli takoj po uvodni ocenitvi oktobra 2002. Iz radarskega diagrama so bila lepo vidna področja, na katerih so bili na relativno dobrem nivoju in področja, katera bi bilo potrebno izboljšati.

Do konca leta so pripravili delovne skupine. Vsi zaposleni so bili razporejeni med 24 delovnih skupin. Določeni so bili tudi vodje skupin in specialisti za posamezne ključe. Vsaka skupina je dobila tudi svojo tablo, ki je bila vsem na vpogled. Skupine so se začele sestajati in se pogovarjati o prvih nalogah in problemih, kot recimo, kje bo kotichek za skupino, kakšno bo ime skupine, kakšen bo moto skupine, prvi koraki na ključu 1 itd. V prvi fazi so tudi celotno podjetje tlorisno razdelili na 24 delov in za vsak del dodelili skupino. S prvimi delavnicami na ključu 2 so začeli v januarju 2003 in zaključili šele v maju istega leta. Že samo trajanje postavljanja ciljev jim je dalo vedeti, da je tematika ciljnega vodenja bistvena za samo podjetje, kot tudi za metodo 20 ključev. Spomladi 2003 so začeli uvajati še dva ključa in sicer ključ 5 – hitre menjave,

in ključ 9 – vzdrževanje strojev in opreme. Sledil je ključ 4 – zmanjševanje medfaznih zalog, s katerim so začeli v juniju in nadaljevali z uvedbo sistema spremljanja zalog s črtno kodo. Konec avgusta so pričeli s prvimi delavnicami ključa 14 – spodbujanje zaposlenih k izboljšavam, in ključa 8 – povezava proizvodnih procesov (zamislili so si ga kot interno logistiko). Intenzivnost dela na teh dveh ključih je bila zelo velika. Tako so do konca leta 2003 prenovili celoten sistem zbiranja stalnih izboljšav in z začetkom leta 2004 začeli z novimi pravilniki, obrazci, akcijami itd.

Sledil je pričetek računalniške podpore tej dejavnosti. Celoten sistem ID je bil zaključen poleti 2004. Na ključu 8 so začeli urejati logistiko. Študija logistike je naravnana na leto 2007 in obsega celotno skupino LIV. V začetku leta 2004 so začeli s ključem 12 – odnosi z dobavitelji, sicer samo toliko, kolikor je bilo načrtovano skozi ciljno vodenje. Sledi ključ 16 – planiranje proizvodnje, v ta namen so nabavili programsko opremo, ki omogoča mikroplaniranje proizvodnje. V juniju je sledila prva delavnica na ključu 18 – računalniška podpora poslovanju.

Po uvedbi omenjenih ključev, je prišlo do ugotovitve, da je dejansko stanje nepregledno. Sledila je ideja o računalniški podpori metode 20 ključev in računalniški podpori stalnih izboljšav.

Kmalu za tem so pričeli s prvimi poskusi informatizacije ključa 2, vendar je do realizacije prišlo šele v letu 2007. Vsem zaposlenim se je omogočilo dostop do baze podatkov, začeli pa so tudi s kvartalnim ocenjevanjem. Zaposlenim pa so omogočili dostop do vseh potrebnih podatkov preko medmrežja.

Prišlo je do prilagajanja ocenjevalnih listov za prve 3 ključne, ki so temeljnega pomena. Posledično so skupine začele uvajati več ključev, kar pa je prineslo veliko količino podatkov, ki so bili večinoma na papirju. Zaradi prevelike količine nepreglednih podatkov se je uvedlo veliko bolj pregledne elektronske table. S tem so zaposlenim omogočili dostop do vseh podatkov, ki so pomembni za posamezno skupino že na sami tabli. Delovanje skupine se je tako informatiziralo.

Avgusta 2006 so se prijavi na razpis, ki vključuje usposabljanje in svetovanje. Dobili pa so tudi finančno podporo s strani ministrstva za delo družino in socialne zadeve.

Ker so dobri vodje bistvenega pomena za uspeh posameznih skupin, je podjetje dalo še večji poudarek izobraževanju vodij, ter jim omogočilo različna izobraževanja.

V letu 2007 je v pripravi plan programske podpore tudi za cilje (na medmrežju). Naredili naj bi sistem ki bi omogočal kreiranje baze podatkov, ki bi s pomočjo zaposlenih vodili razvoju k strategije podjetja. Doseganje ciljev naj bi stimulirali z variabilnim delom plače.



Glede na zasedenost ključnih kadrov v tem projektu, je prišlo do odločitve, da se zaposli zunanega svetovalca, ki bi pokrival projekt 20 ključev.

Ureja pa se tudi ocenjevalne liste za preostale ključe.

#### *Ocenjevanje*

Od leta 2005 dalje poteka elektronsko samoocenjevanje, ki se za prve 3 ključe izvaja kvartalno, enkrat letno pa se ocenijo po vseh 20 ključih (ocenjevanje poteka prav tako v elektronski obliki). Stimulacija se dejansko upošteva samo za prve 3 ključe, za katere so izdelani tudi ocenjevalni listi. Velik poudarek se daje timskem delu.

Šest skupin ocenjuje po izbranih točkah, ostale pa po napredku (tako imajo tudi slabše skupine možnost stimulacije). Prvih devet skupin dobi denarno nagrado pri plači, drugih devet skupin pa dobi enkrat v tromesečju simbolično materialno nagrado. Preostale skupine ostanejo nenagrajene.

Ključ 10 se še ne izvaja, vendar se pripravljajo na uvedbo le-tega. V ta namen sem pripravila raziskavo, ki se nanaša na področje ključa 10 in poskušala dognati kakšne odzive lahko pričakuje podjetje pri uvedbi tega ključa in kaj bo uvedba ključa prinesla podjetju. Poskušala sem dognati kakšno je trenutno stanje v podjetju na področju zadovoljstva zaposlenih, urejenosti podjetja, vzdušja in kulture podjetja, ter področja urejenosti organizacije. Prej omenjene kategorije so namreč temeljnega pomena pri uvajanju obravnavanega ključa. (Valenčič 2004, 16)

#### 4 UVAJANJE KLJUČA 10 V POSLOVANJE PODJETJA

Ključ 10 se osredotoča na urejenost, ustvarjanje pozitivne atmosfere in visoko stopnjo pripadnosti delovnem mestu. Nanaša se na način vodenja in organiziranja delovnega mesta in sinergijsko deluje skupaj s preostalimi 19 ključi. Glavni cilj tega ključa je vzpostavitev delovnega vzdušja, ki ga odraža pozitivna naravnost delavcev, njihova velika učinkovitost in pripadnost skupini.

Vpeljevanje ključa 10 je najtežje, ker posega tako na področje odnosa posameznikov do dela kot tudi na področje delovne politike. Odnos do dela, kakršnega naj bi ustvaril ključ 10, zajema štiri D, ki jih uporabljajo uspešni ljudje in timi po vsem svetu:

D<sup>1</sup> = Discipline (disciplina)

D<sup>2</sup> = Dedication (predanost)

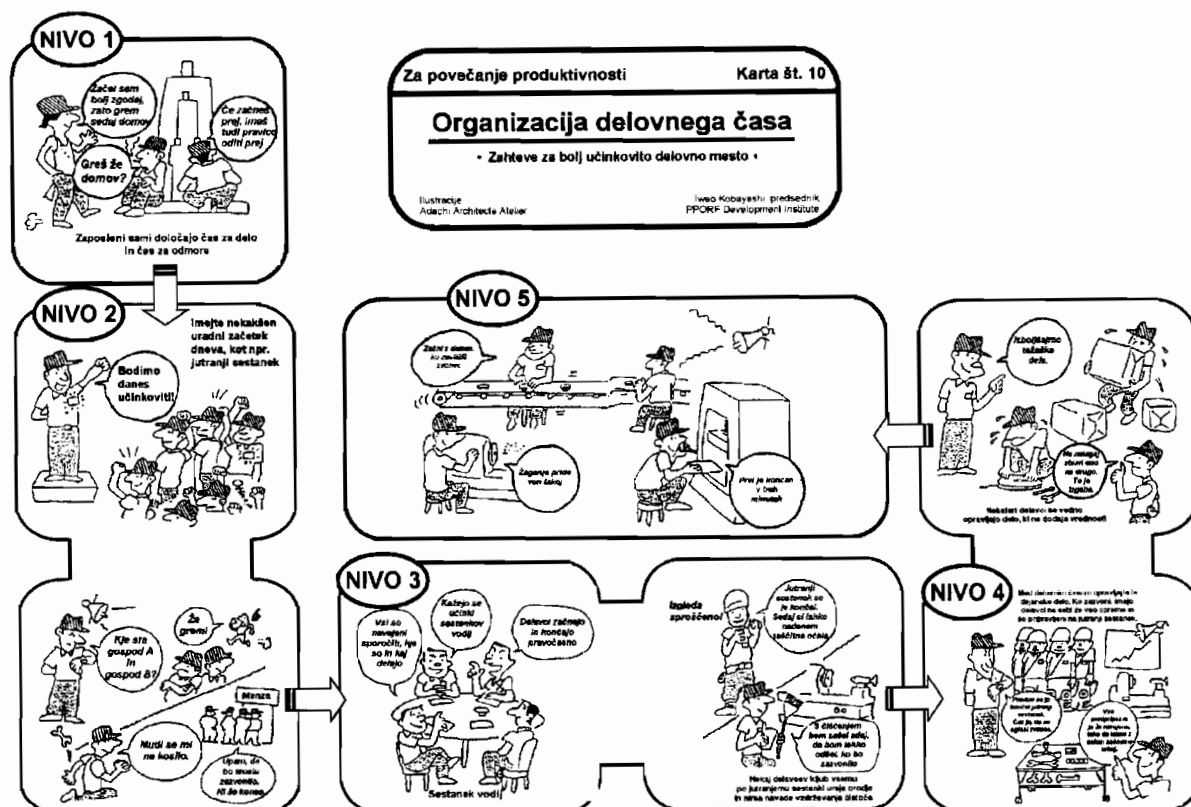
D<sup>3</sup> = Determination (odločnost)

D<sup>4</sup> = Desire to win (želja po zmagi)

Uspešno uvajanje tega ključa vodi k povečani motivaciji in navdušenju zaposlenih. Če obiščete podjetje, ki je uspešno uvedlo ključ 10, boste srečali prijazne in pozitivno usmerjene ljudi, delavci in vodstvo pa bodo delovali kot uspešna ekipa. (Navodila za uporabo metode 20 ključev 2000, 5)

Po uvedbi ključa 10 bodo zaposleni razumeli pomembnost organizacije delovnega časa. Ocenjevali in primerjali bodo lahko svoje podjetje z najboljšimi s pomočjo karte in kontrolnega lista za omenjen ključ, usposobili in motivirali svojo skupino za uvajanje tega ključa, razvili akcijski načrt za uvajanje tega ključa in nenazadnje merili in vizualno prikazovali napredek pri uvajanju ključa 10.

Slika 4.1 Shema ključa 10



Vir: Priročnik za svetovalce 20 ključev 2000, 6

Iz raziskave, ki sledi, bo natančneje razvidno, kako se zaposleni odzivajo na štiri kategorije s področja ključa 10 (urejenost podjetja, stopnja delovne atmosfere, občutek pripadnosti organizaciji in nivo kulture v podjetju).

#### 4.1 Namen raziskave

Namen raziskave je dognati kakšen je odziv zaposlenih v podjetju Kolektor Liv d.o.o. na uvajanje metode 20 ključev v poslovanje podjetja. Z analizo teoretičnih spoznanj tujih in domačih avtorjev s tega področja, ter z uporabo anketnega vprašalnika sem poskušala prepoznati prednosti in pomanjkljivosti omenjene metode ter podati na podlagi dobljenih rezultatov morebitne predloge za izboljšave. Obenem pa me je zanimalo, v čem vidijo zaposleni težave, kakšne so njihove potrebe in kako bi jih bilo potrebno motivirati in izobraziti, da bi le-ti spremembe, ki jih ta metoda prinaša, sprejeli kot pozitivne.

Skušala sem oblikovati ustrezne rešitve, ki bi vzpostavile takšno notranje okolje, da bi uvedba metode 20 ključev imela čimveč pozitivnih in kar najmanj negativnih učinkov. Izhajala sem iz predpostavke, da se bodo pri analizi slednji pokazali kot nezadovoljstvo zaposlenih, nižja motiviranost in slabša delovna klima.

## 4.2 Metodologija raziskave

Za pisanje teoretičnega dela diplomske naloge sem uporabila metodi analize in sinteze, pri čemer sem preučila strokovno literaturo z omenjenega področja ter preostale dostopne vire.

V empiričnem delu pa sem za pridobitev podatkov uporabila anketni vprašalnik. S pomočjo analize tako pridobljenih podatkov sem oblikovala predloge oz. rešitve za nadaljnje izvajanje prej omenjene metode.

## 4.3 Rezultati raziskave in razlaga

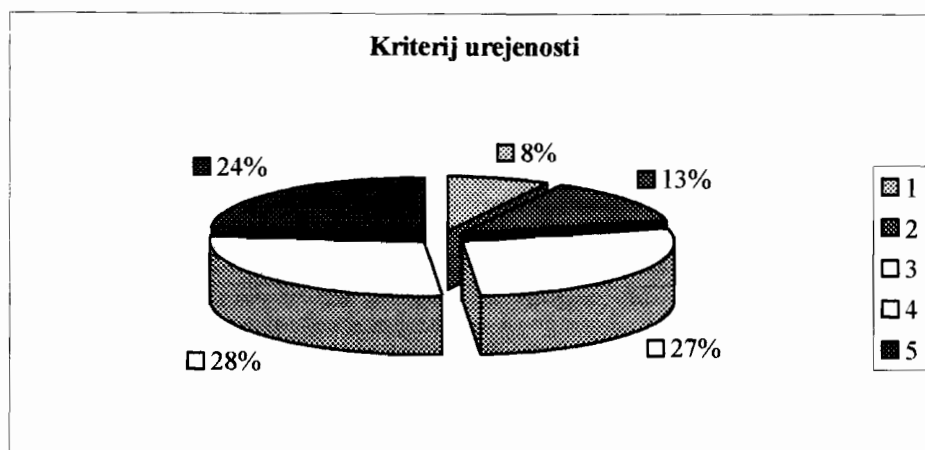
### 4.3.1 Kriterij urejenosti

Urejenost je zelo pomemben dejavnik v poslovanju podjetja. Ni zgolj zunanji izgled podjetja, temveč skupek številnih elementov, ki tvorijo celoten sistem.

Sem spada tako redno izvajanje sestankov, katerih smisel je, da so konstruktivni, planirani in časovno opredeljeni, kot tudi informiranost zaposlenih, saj želijo biti le-ti obveščeni o vseh aktualnih temah v zvezi z organizacijo itd.

Notranja urejenost organizacije so v bistvu napisana oz. dogovorjena pravila, ki naj bi jih spoštovali vsi zaposleni v neki organizaciji.

Slika 4.2 Kriterij urejenosti podjetja



V splošnem večina zaposlenih družbo Kolektor Liv d.o.o. ocenjuje kot urejeno.

Večji del zaposlenih (28 %) ocenjuje, da je organizacija srednje dobro urejena. Nekaj manj (24 %) je tistih, ki se jim zdi podjetje zelo urejeno, z urejenostjo v podjetju pa je manj zadovoljnih 13 % zaposlenih. Manjšina vprašanih (8 %) ocenjuje urejenost z nezadostno oceno.

Večina zaposlenih izpostavlja kot temeljna problema pomanjkanje parkirnih mest in neurejenost sanitarij. Izpostavili so tudi problem informiranosti. Radi bi bili boljše obveščeni; predvsem o stanju oz. o poslovanju podjetja.

Glede sestankov je bilo največ govora o tem, da se preveč razvlečejo, izgubijo rdečo nit, udeleženci niso dovolj aktivni in so pogosto nespoštljivi eden do drugega. Motijo jih tudi ponavljajoče se teme na sestankih.

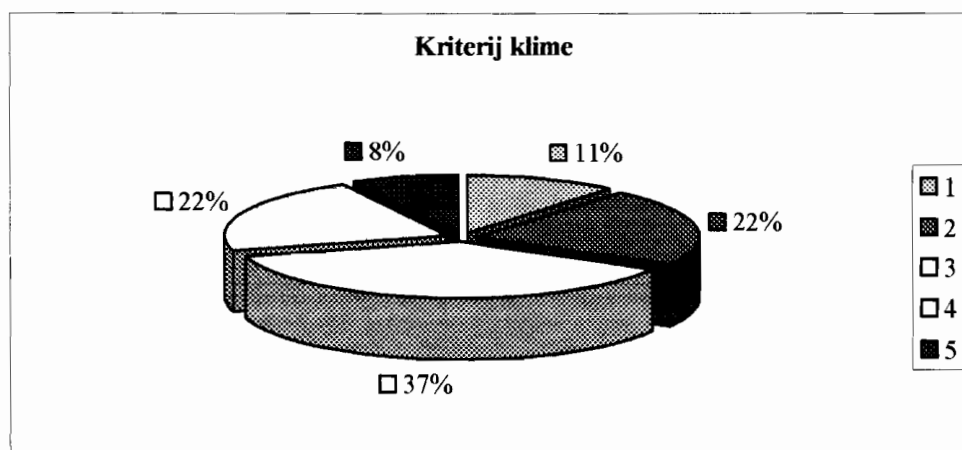
#### 4.3.2 Kriterij klime

Delovna klima je zelo pomemben dejavnik poslovanja vsakega podjetja, saj le ta posredno vpliva na produktivnost in delovno storilnost zaposlenih, s tem pa na poslovne rezultate. Pozitivno vzdušje ter ustrezni pogoji dela, pomenijo tudi dobro počutje zaposlenih, kar pa je v veliki meri že samo po sebi motivacija, ki zaposlene spodbuja k večji zavzetosti za delo. Uvajanje metode 20 ključev vpliva na povečanje produktivnosti, okrepi ustroj organizacije, izboljša konkurenčnost podjetja, olajša delo, motivira zaposlene in ustvarja prijetno delovno okolje – vse skupaj vodi do zadovoljstva in varnosti zaposlenih.

Pri tem pa imajo poglavitno vlogo nadrejeni oz. vodje. Naloga vodje je namreč ustvarjati pozitivno vzdušje med zaposlenimi in odstranjevati moteče faktorje, ki negativno vplivajo na njihovo počutje na delu.

Prav dobro počutje v organizaciji pa veliko pripomore k občutku pripadnosti organizaciji, o čemer je govora v naslednji točki.

Slika 4.3 Kriterij klime



Večina zaposlenih (37 %) se v podjetju počuti srednje dobro. Enak delež (22 %) je tistih, ki se v podjetju dobro počutijo in tistih, ki z vzdušjem na delu niso zadovoljni.

Prav tako je približno enako število vprašanih, ki se jim zdi delovna klima v podjetju zelo slaba (11 %), ter tistih, ki le-to ocenjujejo z zelo dobro (8 %).

Zaposleni so izpostavili tudi dejstvo, da se neradi izpostavljajo, ker s tem dobijo dodatna dela, ker so pogosto zavrtnjeni in se predlogi ne realizirajo. Novih predlogov ne dajejo, ker pogosto ne pride do realizacije le teh oz. traja ta proces predolgo.

Nezadovoljni so tudi z medsebojno komunikacijo, saj menijo, da ni na dovolj visoki ravni in le takšna kviri medsebojne odnose.

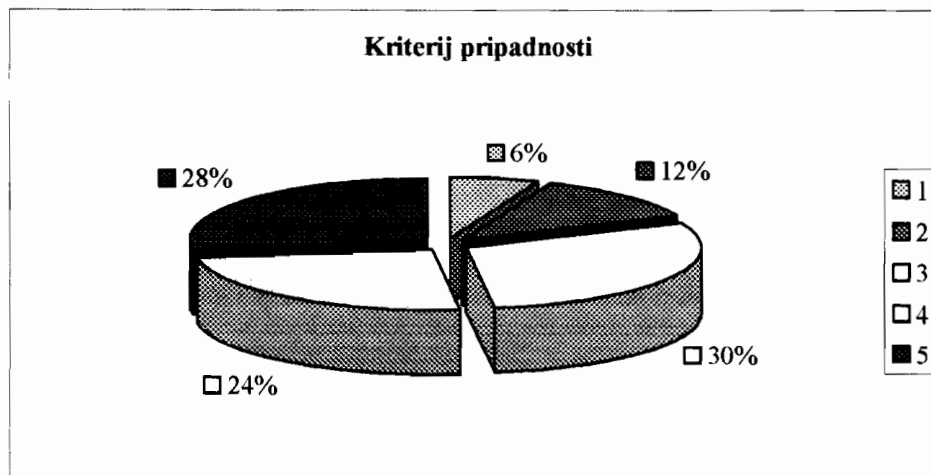
#### 4.3.3 Kriterij pripadnosti

Stopnja pripadnosti organizaciji je neposredno povezana z motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih. Zaposleni so pri delu in na delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti, če so zadovoljni.

Stopnja pripadnosti podjetju je zgolj odraz zadovoljstva zaposlenih z različnimi dejavniki, ki vplivajo na njihovo počutje v podjetju. Bolj kot se zaposleni počutijo varne, informirane, sprejete, bolj se čutijo pripadni kolektivu in bodo ponosni, da so del le-tega.

Profesor Peter Wickens poudarja v svoji knjigi "The Ascendant Organisation" pomembnost doseganja visoke stopnje pripadnosti zaposlenih ter nadzora procesov. Le na ta način je možno vzpostaviti organizacijo, ki bo konkurenčna v svetovnem merilu. Dolgoročno konkurenčnost in trajen uspeh podjetja je mogoče doseči s pravim ravnotežjem med pripadnostjo zaposlenih in nadzorom procesov.

Slika 4.4 Kriterij pripadnosti podjetju



Tudi pri kriteriju pripadnosti je prevladala sredina. 30 % vprašanih se čuti srednje pripadne podjetju in kriterij pripadnosti ocenjuje z oceno 3. 24 % je takih, ki se čuti nekoliko bolj pripadni podjetju, velik delež vprašanih (28 %) pa se čuti zelo pripadnih podjetju in kriterij pripadnosti ocenjuje s 5. Tisti, ki ne čutijo velike pripadnosti Liv-u, je 12 %, dobrih 6 % pa meni, da zaposleni sploh niso pripadni podjetju.

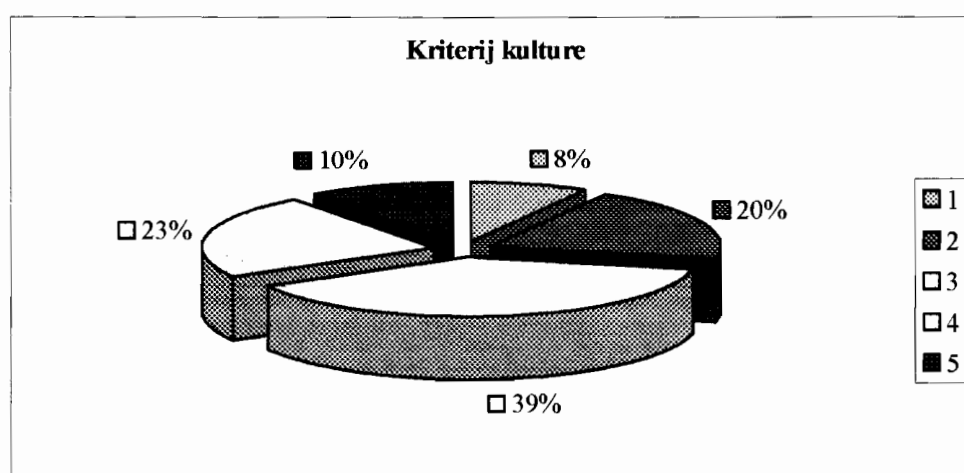
Odgovori zaposlenih kažejo, da se jih večina čuti pripadnih podjetju vendar so nezadovoljni z višino osebnih dohodkov. Eden od temeljnih problemov, zakaj zaposleni niso motivirani za delo je po njihovem mnenju to, da niso primerno nagrajani oz. plačani za svoje delo.

#### 4.3.4 Kriterij kulture

Organizacijska kultura je najbolj razširjena dimenzija organizacijske klime. Je sistem mišljenja in način razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in ločuje eno od druge. Kulturo se prepozna po njenih dimenzijah, ki pa so povezane z odnosi. To so odnos delavcev do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do trga in konkurence, do svojih nadrejenih, do sodelavcev itd. Kultura so spoznanja, ki jih človek pridobi in si z njimi smiselno razlaga izkušnje in tako oblikuje prihodnje delovanje.

Kultura v podjetju se kaže v odnosu do nečesa, odnosu do sebe, narave, sodelavcev, soljudi itd. (Lipičnik 1998, 81)

Slika 4.5 Kriterij organizacijske kulture



Kultura podjetja je tako kot pripadnost srednje dobro ocenjena. 38 % vseh vprašanih je ocenilo slednji kriterij s 3. Z ravno kulture v podjetju je zadovoljnih 23 % vprašanih, kar desetina pa jih meni, da je kultura podjetja na zelo visoki ravni. Z njimi se ne strinja 20 % zaposlenih, ki meni, da kultura podjetja ni na zadovoljivem nivoju. Kot zelo slabo, pa jo ocenjuje 8 % vseh anketirancev.

Pri komunikaciji med zaposlenimi je največ negotovanja zaradi nespoštljivih medsebojnih odnosov. Pri komunikaciji med nadrejenim in podrejenim pa je precej nezadovoljstva s podajanjem kritike s strani nadrejenega. Veliko je govora tudi o premalo pohvalah za uspešno opravljeno delo. Medsebojno tekmovanje se omenja kot slabo in nezdravo. Zaposleni menijo, da tekmovalnost ne spodbuja k večji produktivnosti, pač pa negativno vpliva na odnose med zaposlenimi in s tem kviri delovno klimo.

## 5 PREDLOGI

V podjetju se večina zaposlenih pozitivno odziva na uvajanje ključa 10 v poslovanje podjetja, vendar z določenimi področji niso zadovoljni.

Urejenost podjetja se zaposlenim zdi na precej visokem nivoju, vendar bi bilo potrebno povečati parkirne površine namenjene zaposlenim, urediti sanitarije, predvsem pa bolj intenzivno vzdrževati že dosežene cilje. Obenem bi bilo potrebno dati večji poudarek kakovostni izvedbi sestankov, saj so le ti zelo pomembni za izvedbo metode 20 ključev, vendar se zaposleni pritožujejo nad razvlečenostjo sestankov preko predvidenega časa in nepripravljenost zaposlenih za aktivno sodelovanje na sestankih. Da bi se tudi informiranost zaposlenih povečala, svetujem na rednih tedenskih sestankih ažurno informiranje zaposlenih o vseh pozitivnih spremembah v zvezi z uvajanjem metode 20 ključev ter o pomembnih dogodkih in spremembah v podjetju na sploh. Le na tak način bi lahko dali zaposlenim občutek vključenosti v sistem in s tem minimizirali odpore zaradi nevednosti in strahu pred novostmi.

Čeprav raziskava kaže, da se večina zaposlenih ne upira uvedbi sistema 20 ključev, pa bi bilo po mojem mnenju potrebno dati še poseben poudarek zmanjševanju strahu pred spremembami oz. motivaciji za spremembe. Veliko se jih ne želi izpostavljati, kljub temu, da imajo konstruktivne predloge, ker se bojijo, da bodo s tem dobili še dodatno delo, ali pa bodo doživeli ne sprejemanje s strani nadrejenih in sodelavcev.

Vodje bi morali dati več poudarka medsebojnim odnosom tako med zaposlenimi kot tudi na ravni vodja – podrejeni, saj si zaposleni želijo več in bolj konstruktivne komunikacije. Obenem pa bi bilo smiselno poskušati podjetje približati zaposlenim in povečati njihovo pripadnost organizaciji, saj bi le tako delovali tudi v dobro podjetja in ne bi gledali le na osebne koristi, saj je timsko delo ključnega pomena za uspeh vsakega podjetja. Iz negodovanja glede višine osebnih dohodkov lahko razberemo, da je raven zadovoljstva z delovnimi razmerami nizka in odnosi med zaposlenimi napeti. Menim, da so denarne spodbude pomembne, vendar bi bila potreba po le-teh manjša, če bi podjetje več vlagalo v zadovoljstvo zaposlenih do dela in v boljše medsebojne odnose. Ti so namreč ključnega pomena za povečanje produktivnosti in doseganje vseh strateških ciljev podjetja.

To so temeljni problemi, ki sem jih zasledila skozi analizo anket. Meni pa, da so ključni nosilci zadovoljstva oz. nezadovoljstva zaposlenih in s tem tudi uspešnega oz. neuspešnega uvajanja metode 20 ključev vodje. Njihova naloga je, da znajo zaposlenim približati novosti in jih motivirati v pravi smeri, da bodo spremembe sprejeli kot pozitivne. Njihova poglavitna naloga pa je vzdrževati pozitivne odnose med ljudmi v



podjetju, saj je prav dobro počutje zaposlenih temeljnega pomena. Vsak vodja bi se moral zavedati, da je človeški kapital tisti, ki daje pravo vrednost podjetju.

Zaposlenim je treba dati občutek pomembnosti in jim dati vedeti, da prav njihovo delo, znanje in izkušnje gradijo uspehe podjetja in ga vodijo k zastavljenim ciljem.

## 6 SKLEP

Vse poslovne strategije so brez pomena, če je zaposleni niso zmožni, sposobni ali pripravljeni uresničiti. Najnovejša in najnaprednejša tehnologija je zgolj oprema, dokler ji zaposleni ne vdahnejo življenja, kajti prav oni so edini, ki so aktivno premoženje podjetja. Motivirani in zavzeti zaposleni so tisti, ki delajo razliko med odličnostjo in povprečnostjo, uspehom in porazi. (Grubarn 2002, 80)

Povečanje učinkovitosti poslovanja podjetja je mogoče z različnimi metodami. Ena od njih je tudi metoda 20 ključev, ki sodi med metode celostnih izboljšav poslovanja podjetja. Vendar pa uspešnost uvedbe le-te ni zgolj odraz razmer na trgu, cen izdelkov in surovin, temveč v veliki meri motiviranosti in pripravljenosti zaposlenih za sodelovanje pri dosegu zastavljenih ciljev.

Sam sistem zahteva osredotočenje na številne podrobnosti, ki vodijo k ciljem podjetja. Za doseg teh ciljev pa niso odgovorni le vodilni kadri, temveč vsi zaposleni vključeni v proces izboljšav.

Naloga vodij je predvsem, da znajo svoje podrejene pravilno motivirati in da sprejmejo spremembe kot nekaj pozitivnega. Temeljne naloge podjetij, ki želijo doseči uspeh na področju uvajanja metode 20 ključev pa, da podrobneje predstavijo cilje sistema, morebitne vzroke za odpor proti spremembam, spodbujanje dela v skupinah, motiviranje vodij za pomoč svojim članom, ažurno spremljanje in predstavitev pozitivnih sprememb, ki so nastale ob uvedbi sistema itd.

V empiričnem delu diplomske naloge sem se osredotočila na ključ 10, ki zajema uveljavljanje časovne discipline, izboljšanje delovnih navad, izkoristek časa ter pozitivno in prijateljsko ozračje na delu. S tem sem skušala podjetju dati čimbolj natančne rezultate, kakšno je stanje njihovega podjetja na področju urejenosti, delovne klime, pripadnosti podjetju ter kakšen je nivo kulture v organizaciji. Izkazalo se je, da je podjetje dobro pripravljeno na uvedbo ključa 10 in, da bi z nekaterimi izboljšavami, lahko dosegli še višji nivo. Aktivnosti, ki so naravnane na izboljševanje produktivnosti in lajšanje dela, bi posledično privedle do večje motivacije zaposlenih, kar je zelo pomembno za uspešno uvajanje ostalih ključev.

## LITERATURA

- Bizjak, Franc in Petrin, Tea. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Brane. Gruban. 2002. Interno komuniciranje: Medmrežju zaupa le 15 odstotkov zaposlenih. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Gilder, Franc. 2003. *20 ključev po treh letih*. Ljubljana: Deloitte&Touche
- Kobajashi, Iwao. 2003. 20 ključev. Ljubljana: Lisac&Lisac
- Kolektor Liv .2007. Čistilna in sanitarna tehnika. [www.liv.si/](http://www.liv.si/) (17.01.2008)
- Koncern Kolektor. 2007. Podjetja v skupini. [www.kolektor.si/](http://www.kolektor.si/) (17.01.2008)
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Liv d.d.. 2004. Zgodovina podjetja. [www.liv.si/](http://www.liv.si/) (10.3.2006)
- Navodila za uporabo metode 20 ključev. 2000. *Interno gradivo*. Ljubljana: Deloitte&Touche
- Organisation development international. 2006. 20 keys. [www.odi-sa.co.za/](http://www.odi-sa.co.za/) (16.01.2008)
- Priročnik za svetovalce 20 ključev. 2000. *Interno gradivo*. Ljubljana: Deloitte&Touche
- Zabukovnik, Tanja. 2005. Metode uspešnosti: Bodite pred konkurenco. Maribor: Revija kapital, št. 357
- Smrekar Šterk, Slavica. 2000. Povečanje učinkovitosti z metodo 20 ključev v Kolinski.
- Valenčič, Aleksander. 2004. Kratka predstavitev sistema 20 ključev v Liv Plastika. Postojna: Glasilo skupine Liv Postojna, april 2004
- Wickens, Peter. 1998. *Ascedant Organisation*. Lincolnshire. Palgrave Macmillan
- Womack, P & Jones, D.T., *Lean Thinking*. 1996. Banish Waste and Create Wealth in your Corporation. New York. Simon & Schuster.
- 20 ključev. 2002. *20 keys.net*. [www.20keys.net/](http://www.20keys.net/) (10.4.2002)

## **PRILOGE**

**Priloga 1** Vprašalnik

**Priloga 2** Rezultati raziskave

**ANKETA**

O odzivu zaposlenih na uvajanje metode 20 ključev

Ime skupine:

**Navodila za izpolnjevanje ankete:**

- Anketa je namenjena oblikovanju ocene o zadovoljstvu zaposlenih z uvajanjem metode 20 ključev
- Anketa je anonimna
- Vsak anketiranec naj najprej oceni postavljeno trditev z vidika svojih izkušenj v podjetju (od 1-5). 1 pomeni da se s trditvijo ne strinja, 5 pa da se s trditvijo popolnoma strinja.
- V desnem stolpcu se poda oceno o tem kako pomembno se vam zdi vprašanje. Če je za vas nepomembno ga ocenite z 1, srednje pomembno z 2 in zelo pomembno s 3.
- Poleg trditev se pojavljajo tudi podvprašanja na katera podajte svoje odgovore, stališča ali predloge.
- Anketo izpolnjuje vsak anketirance samostojno

**KRITERIJ UREJENOSTI*****1. Urejenost***

	ocena stanja v podjetju	pomen vprašanja
a) Naše podjetje je zelo urejeno	1 2 3 4 5	1 2 3
b) Naš oddelek je zelo urejen	1 2 3 4 5	1 2 3
c) Notranjost podjetja (sanitarije, garderobe parkirišče) je zelo urejena	1 2 3 4 5	1 2 3

Kaj vas posebej moti?

---

***2. Sestanki***

a) Izvajamo redne sestanke	1 2 3 4 5	1 2 3
b) Sestanki so planirani	1 2 3 4 5	1 2 3
c) Sestanki se časovno točno začnejo in končajo	1 2 3 4 5	1 2 3

Kaj me pri sestankih posebej moti?

---

d) Vsebine naših sestankov so smiselne	1 2 3 4 5	1 2 3
--	-----------	-------

Katere vsebine niso potrebne?

---

**3. Informiranost** ocena stanja v podjetju pomen vprašanja

- |   |           |       |
|---|-----------|-------|
| a) V podjetju smo izčrpno seznanjeni z<br>vsemi rezultati | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |
| b) o rezultatih tudi razpravljamo                         | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |

O katerih zadevah si želim biti bolj informiran?

---

- |  |           |       |
|--|-----------|-------|
| c) V našem podjetju skrbno obravnavamo<br>probleme | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |
| d) Za uspehe smo pohvaljeni                        | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |

**4. Točnost**

- |  |           |       |
|--|-----------|-------|
| a) V naši skupini se ne zamuja pri prihodu v službo                    | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |
| b) Ne zamuja se pri začetku dela                                       | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |
| c) Iz malice prihajamo točno   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |
| d) Ne zamujamo s sestankov   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |
| e) Ne zamujamo pri posredovanju informacij<br>(posredovanju materiala) | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |

**KRITERIJ KLIME**

**5. Sodelavci**

- |   |           |       |
|---|-----------|-------|
| a) Komuniciranje v našem podjetju je prijetno | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |
| b) Vsak je prijazen                           | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |
| c) Drug drugega upoštevamo                    | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |

Kaj me v medsebojnem komuniciranju moti?

---

**6. Nadrejeni**

- |                                       |           |       |
|---------------------------------------|-----------|-------|
| a) Ljudje se odzivajo vedno pozitivno | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |
| b) S šefi se je prijetno srečati      | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |
| c) splošna klima je zelo dobra        | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |

Zakaj se ne izpostavljam?

---

- |   |           |       |
|---|-----------|-------|
| d) Vsak predlog je sprejet z odobravanjem | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |
| e) Prizadevnost se ceni                   | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |

Zakaj ne želim nič več predlagati?

---

ocena stanja v podjetju      pomen vprašanja

**7. Služba - delo**

- |   |           |       |
|---|-----------|-------|
| a) V naši sredini s izboljšav veselimo, novosti takoj sprejemamo in jih uvedemo | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |
| b) Novosti niso dobre in jih je preveč, ker motijo utečeno delo                 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |
| c) Izboljšave se vedno učinkovito evidentirajo                                  | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |

Zakaj se na večkrat nakazane probleme nihče ne odzove?

---

**KRITERIJ PRIPADNOSTI****8. Stopnja zavesti**

- |   |           |       |
|---|-----------|-------|
| a) V našem podjetju se zelo malo kontrolira | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |
| b) Nikjer ni nobene prisile                 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |
| c) Red se v celoti spoštuje                 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |

Ali so zaposleni pripadni podjetju?

---

**9. Izostanki iz dela**

- |   |           |       |
|---|-----------|-------|
| a) Pri nas planiramo letni dopust       | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |
| b) Letni dopust je usklajen z vodjo     | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |
| c) Na bolniško grem le če sem res bolan | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |

**10. Zadovoljstvo zaposlenih**

- |   |           |       |
|---|-----------|-------|
| a) V podjetju prevladuje zadovoljstvo         | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |
| b) Večina zaposlenih je ponosna na našo firmo | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |

V čem je največ nezadovoljstva?

---

**11. Motivacija**

- |                                    |           |       |
|------------------------------------|-----------|-------|
| a) Motivacija v podjetju je velika | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 |
|------------------------------------|-----------|-------|

Zakaj nisem motiviran za delo?

---

**KRITERIJ KULTURE**

<b>12. Sporazumevanje</b>	ocena stanja v podjetju	pomen
vprišanja		
a) V našem podjetju je izredno visoka kultura pozdravljanja	1 2 3 4 5	1 2 3
b) Visoka je tudi kultura spoštljivega sprazumevanja	1 2 3 4 5	1 2 3

Kaj me v sporazumevanju posebej moti?

---

**13. Kritike in pohvale**

a) V našem podjetju ni kričanja in preprirov	1 2 3 4 5	1 2 3
b) Vsaka kritika je dobro sprejeta	1 2 3 4 5	1 2 3

Ali vodje kritizirajo, hvalijo na ustrezen način? Kako?

---

**14. Odnos podrejeni – nadrejeni**

a) Odnos šef – podrejen in podrejen – šef je posloven in vedno korekten!	1 2 3 4 5	1 2 3
--	-----------	-------

Nujno bi se morali v medsebojnih odnosih izogibati naslednjega:

---

**15. Tekmovalnost**

a) Tekmovalnost med zaposlenimi in skupinami je zdrava in pozitivna!	1 2 3 4 5	1 2 3
--	-----------	-------

V čem se kažejo slabi vplivi v medsebojnem tekmovanju?

---



**REZULTATI RAZISKAVE*****Kriterij urejenosti******ocena stanja v podjetju***

1	2	3	4	5	skupaj
---	---	---	---	---	--------

**1. Urejenost**

- a) Naše podjetje je zelo urejeno
- b) Naš oddelek je zelo urejen
- c) Notranjost podjetja (sanitarje, garderobe, parkirišče) je zelo urejena

	3	20	91	79	34	227
%	<b>1,3</b>	<b>8,8</b>	<b>40</b>	<b>35</b>	<b>15</b>	<b>100</b>
	8	31	89	62	27	209
%	<b>3,8</b>	<b>15</b>	<b>43</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>100</b>
	27	45	76	50	11	209
%	<b>13</b>	<b>22</b>	<b>36</b>	<b>24</b>	<b>5,3</b>	<b>100</b>

**2. Sestanki**

- a) Izvajamo redne sestanke
- b) Sestanki so planirani
- c) Sestanki se časovno točno končajo
- d) Vsebine naših sestankov so smiselne

	14	26	52	57	76	225
%	<b>6,2</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>34</b>	<b>100</b>
	9	28	49	54	77	217
%	<b>4,1</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
	21	35	50	58	53	217
%	<b>9,7</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>24</b>	<b>100</b>
	12	35	74	69	35	225
%	<b>5,3</b>	<b>16</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**3. Informiranost**

- a) V podjetju smo izčrpno seznanjeni z vsemi rezultati
- b) O rezultatih tudi razpravljamo
- c) V našem podjetju skrbno obravnavamo probleme
- d) Za uspehe smo pohvaljeni

	35	49	67	48	22	221
%	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>30</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
	37	32	71	54	21	215
%	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>33</b>	<b>25</b>	<b>9,8</b>	<b>100</b>
	19	52	75	53	21	220
%	<b>8,6</b>	<b>24</b>	<b>34</b>	<b>24</b>	<b>9,5</b>	<b>100</b>
	47	50	56	35	21	209
%	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

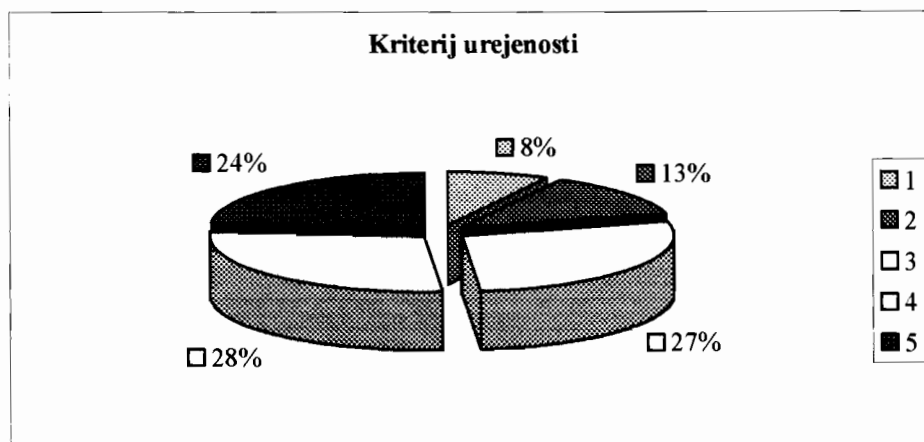
**4. Tončnost**

- a) V naši skupini se ne zamuja pri prihodu v službo
- b) Ne zamuja se pri začetku dela
- c) Z malice prihajamo točno
- d) Ne zamujamo s sestankov
- e) Ne zamujamo pri posredovanju informacij (posredovanju materiala)

	10	9	39	53	112	223
%	<b>4,5</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>50</b>	<b>100</b>
	10	4	45	80	84	223
%	<b>4,5</b>	<b>1,8</b>	<b>20</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>100</b>
	9	7	39	80	89	224
%	<b>4</b>	<b>3,1</b>	<b>17</b>	<b>36</b>	<b>40</b>	<b>100</b>
	5	11	46	67	91	220
%	<b>2,3</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>41</b>	<b>100</b>
	9	21	62	73	55	220
%	<b>4,1</b>	<b>9,5</b>	<b>28</b>	<b>33</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**kriterij urejenosti skupaj:**

	275	455	981	972	829	3504
%	<b>7,8</b>	<b>13</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



### ***Kriterij klime***

#### **5. Sodelavci**

- a) Komuniciranje v našem podjetju je prijetno
- b) Vsak je prijazen
- c) Drug drugega upoštevamo

<i>ocena stanja v podjetju</i>						
%	1	2	3	4	5	skupaj

	21	49	86	46	22	224
%	<b>9,4</b>	<b>22</b>	<b>38</b>	<b>21</b>	<b>9,8</b>	<b>100</b>
	38	65	79	35	7	224
%	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>35</b>	<b>16</b>	<b>3,1</b>	<b>100</b>
	30	62	72	43	16	223
%	<b>13</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	<b>19</b>	<b>7,2</b>	<b>100</b>

#### **6. Nadrejeni**

- a) Ljudje se odzivajo vedno pozitivno
- b) S šefi se je prijetno srečati
- c) Splošna klima je zelo dobra
- d) Vsak predlog je sprejet z odobravanjem
- e) Prizadevnost se ceni

	11	45	97	50	18	221
%	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>44</b>	<b>23</b>	<b>8,1</b>	<b>100</b>
	22	38	72	62	32	226
%	<b>9,7</b>	<b>17</b>	<b>32</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>100</b>
	24	46	100	39	15	224
%	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>45</b>	<b>17</b>	<b>6,7</b>	<b>100</b>
	23	56	80	55	9	223
%	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>36</b>	<b>25</b>	<b>4</b>	<b>100</b>
	31	45	80	48	15	219
%	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>37</b>	<b>22</b>	<b>6,8</b>	<b>100</b>

#### **7. Služba - delo**

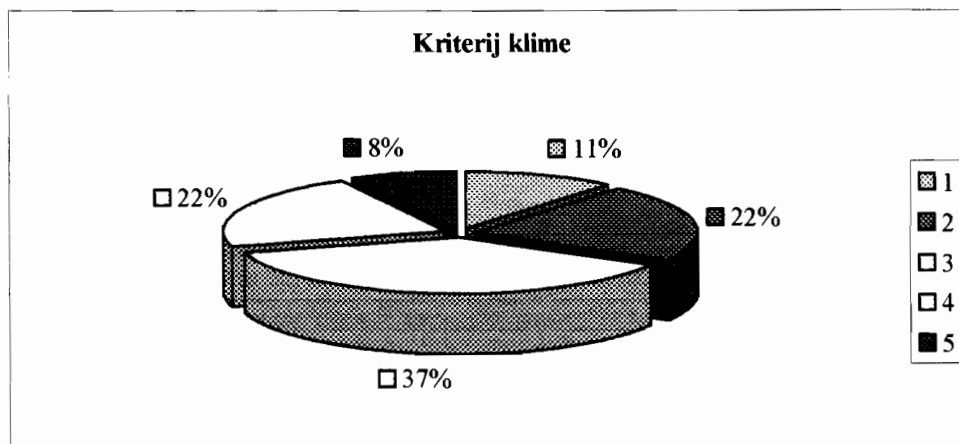
- a) V naši sredini se izboljšav veselimo novosti sprejemamo in jih uvedemo
- b) Novosti niso dobre in jih je preveč, ker motijo utečeno delo
- c) Izboljšave se vedno učinkovito evidentirajo

	12	44	87	58	20	221
%	<b>5,4</b>	<b>20</b>	<b>39</b>	<b>26</b>	<b>9</b>	<b>100</b>
	28	49	79	48	13	217
%	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>36</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>100</b>
	31	41	77	48	21	218

%	14	19	35	22	9,6	100
---	----	----	----	----	-----	-----

**kriterij klime skupaj:**

	271	540	909	532	188	2440
%	11	22	37	22	7,7	100

**Kriterij pripadnosti****8. Stopnja zavesti**

- a) V našem podjetju se zelo malo kontrolira
- b) Nikjer ni nobene prisile
- c) Red se v celoti spoštuje

**ocena stanja v podjetju**

%	1	2	3	4	5	skupaj
---	---	---	---	---	---	--------

	22	32	74	65	19	212
%	10	15	35	31	9	100
	19	47	66	55	26	213
%	8,9	22	31	26	12	100
	16	35	81	51	27	210
%	7,6	17	39	24	13	100

**9. Izostanki iz dela**

- a) Pri nas planiramo letni dopust
- b) Letni dopust je usklajen z vodjo
- c) Na bolniško grem samo, če sem res bolan

	6	8	43	55	108	220
%	2,7	3,6	20	25	49	100
	8	13	39	54	108	222
%	3,6	5,9	18	24	49	100
	6	3	10	23	165	207
%	2,9	1,4	4,8	11	80	100

**10. Zadovoljstvo zaposlenih**

- a) V podjetju prevladuje zadovoljstvo
- b) Večina zaposlenih je ponosnih na naše podjetje

	19	33	95	49	24	220
%	8,6	15	43	22	11	100
	9	25	79	66	40	219
%	4,1	11	36	30	18	100

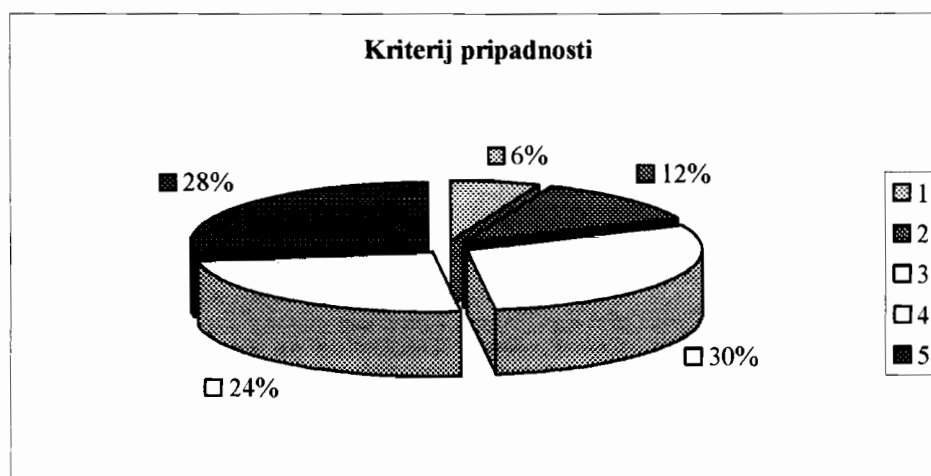
**11. Motivacija**

a) Motivacija v podjetju je velika

	14	41	89	58	18	220
%	6,4	19	40	26	8,2	100

**kriterij pripadnosti skupaj:**

	119	237	576	476	535	1943
%	6,1	12	30	24	28	100

**Kriterij kulture****12. Sporazumevanje**

- a) V našem podjetju je izredno visoka kultura pozdravljanja
- b) Visoka je tudi kultura spoštljivega sporazumevanja

**ocena stanja v podjetju**

%	1	2	3	4	5	skupaj
---	---	---	---	---	---	--------

	18	45	89	56	15	223
%	8,1	20	40	25	6,7	100
	13	51	98	51	9	222
%	5,9	23	44	23	4,1	100

**13. Kritike in pohvale**

- a) V našem podjetju ni kričanja in preprirov
- b) Vsaka kritika je dobro sprejeta

	29	53	76	47	18	223
%	13	24	34	21	8,1	100
	19	53	94	36	20	222
%	8,6	24	42	16	9	100

**14. Odnos podrejeni - nadrejeni**

a) Odnos šef - podrejeni in podrejeni - šef

	13	30	71	61	48	223
--	----	----	----	----	----	-----

je posloven in vedno korekten

%	5,8	13	32	27	22	100
---	-----	----	----	----	----	-----

### 15. Tekmovalnost

a) Tekmovalnost med zaposlenimi in skupinami je zdrava in pozitivna

	19	34	80	54	27	214
%	8,9	16	37	25	13	100

### kriterij kulture skupaj:

	111	266	508	305	137	1327
%	8,4	20	38	23	10	100

