

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**SPODBUJANJE IN UVAJANJE CELOVITEGA SISTEMA
STALNIH IZBOLJŠAV V PODJETJU ACRONI PO METODI
20 KLJUČEV**

Ljubljana, junij 2008

MARTIN JERAM

IZJAVA

Študent Martin Jeram izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Aleša Vahčiča, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.06.2008

Podpis:

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Namen in cilj magistrskega dela.....	4
1.2	Metoda dela.....	5
1.3	Struktura magistrskega dela.....	5
2	PROJEKT 20 KLJUČEV V SKLOPU MINISTRSTVA ZA GOSPODARSTVO	6
2.1	Uvajanje metode 20 ključev v podjetju Acroni.....	7
2.1.1	Predstavitev podjetja Acroni.....	7
2.1.2	Uvajanje metode 20 ključev v Acroniju.....	9
3	TEORETIČNE OSNOVE O METODI 20 KLJUČEV	10
3.1	Timsko delo, inovativnost in postati najboljši	10
3.2	Osnovna definicija metode 20 ključev	11
3.3	Povezava metode 20 ključev z ostalimi metodologijami.....	14
3.3.1	Reinženiring poslovnih procesov (BPR – Business Process Reengineering).....	17
3.3.2	Sistem proizvodnje ravno ob pravem času (JIT – Just In Time).....	17
3.3.3	Uravnotežena karta kazalcev poslovne uspešnosti (BSC – Balanced Scorecard)	18
3.3.4	Celovito vzdrževanje strojev in opreme (TPM – Total Production Maintenance).....	19
3.3.5	Celovito obvladovanje kakovosti (TQM – Total Quality Management).....	19
3.3.6	ISO standardi (International Organisation for Standardisation).....	20
3.3.7	Metodologija six sigma.....	21
3.3.8	Vitka proizvodnja (Lean Manufacturing)	22
3.3.9	Modeli poslovne odličnosti v različnih državah	23
3.3.9.1	Evropski sklad za upravljanje kakovosti (EFQM)	24
3.4	Časovni potek uvajanja 20 ključev	25
3.4.1	Prva stopnja: Priprava in izobraževanje	26
3.4.2	Druga stopnja: Uvajanje metode.....	26
3.4.3	Tretja stopnja: Napredovanje in globlja uporaba	26
3.4.4	Četrta stopnja: Institucionalizacija in stabilizacija	27
3.4.5	Peta stopnja: Rast in ekspanzija.....	27
3.5	Način uvajanja 20 ključev v podjetjih.....	27
3.6	Opis posameznih ključev	28
3.7	Cilji posameznih ključev (MQCDT).....	33
3.8	Kako ocenjujemo podjetje.....	34
3.8.1	PDCA ciklus	35
3.8.2	Akcijski načrt	37
3.9	Nagrade	37

4	20 KLJUČEV V PODJETJU ACRONI	38
4.1	Preobrat v vitko proizvodnjo s kakovostnimi proizvodi.....	38
4.2	Organiziranost uvajanja 20 ključev v podjetju Acroni.....	40
4.3	Projekt »POP«	41
4.4	Prve aktivnosti pri uvajanju ključev v podjetju Acroni.....	42
4.5	Sistem stalnih izboljšav	48
4.5.1	Sistem SI ² in POPSI.....	48
4.5.2	Intelektualni kapital v podjetju Acroni.....	49
4.5.3	Sistem stalnih izboljšav v podjetju Acroni	53
4.6	Dodatne spodbujevalne aktivnosti	55
4.6.1	Dodatni spodbujevalni ukrepi – prireditve v tednu inovacij.....	55
4.6.2	Dodatni spodbujevalni ukrepi – Pantzeva nagrada	56
4.6.3	Dodatni spodbujevalni ukrepi – 3i pokal	56
4.7	Ključni v podjetju Acroni na začetku in danes	56
4.7.1	Uvajanje ključev v podjetju Acroni	57
4.7.1.1	Prvo ocenjevanje, leto 2000	57
4.7.1.2	Drugo ocenjevanje, leto 2003.....	60
4.7.1.3	Uvajanje metode po letu 2003.....	61
5	PREGLED UVAJANJA METODE 20 KLJUČEV PRI OSTALIH SLOVENSkih PODJETJIH	62
5.1	Uporaba različnih metod v različnih fazah življenjskega cikla podjetja	65
5.2	Nevarnosti prehitrih in naglih sprememb pri uvajanju metod stalnih izboljšav	67
6	ZAKLJUČEK.....	68
	LITERATURA.....	75
	VIRI	78
	PRILOGA	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povprečne ocene podjetja Acroni iz let 2000 in 2003.....	58
Tabela 2: Problematika v podjetju in iskanje rešitev s pomočjo 20 ključev.....	61

KAZALO SLIK

Slika 1: Moč 20 ključev.....	12
Slika 2: Povezave med posameznimi ključi.....	14
Slika 3: »Solarni sistem« 20 ključev.....	16
Slika 4: Shematski prikaz modela poslovne odličnosti EFQM.....	25
Slika 5: Organizacijska struktura pri uvajanju metode 20 ključev.....	28
Slika 6: Ocena po posameznih nivojih (od nivoja 1 do nivoja 5).....	35
Slika 7: Demingov krog PDCA.....	36
Slika 8: Razvoj definicije kakovosti.....	39
Slika 9: Organizacijska shema projekta 20 ključev v podjetju Acroni.....	40
Slika 10: Oglasna deska delovne skupine.....	42
Slika 11: Shematičen prikaz povezave med podjetjem in zaposlenimi za uresničitev strateških ciljev.....	45
Slika 12: Grafični prikaz logotipa sistema stalnih izboljšav in inovacij.....	49
Slika 13: Maskota POPSI simbolizira sistem SSII in sistem POP.....	49
Slika 14: Radarski diagram ocen po posameznih ključih iz let 2000 in 2003.....	58
Slika 15: Faze življenjskega cikla glede na uvajanje modela stalnih izboljšav.....	65
Slika 16: Skokovita rast podjetja v kratkem časovnem intervalu.....	66
Slika 17: Prikaz podjetja v razvoju.....	67

SEZNAM OKRAJŠAV

Kratica	Angleški pomen	Slovenski pomen
BPR	Business Process Reengineering	Reinženiring poslovnih procesov
BSC	Balanced Score Card	Uravnotežena karta kazalcev poslovne uspešnosti
CIP	Continuous Improvement	Kontinuiranimi sistemi stalnih izboljšav
EFQM	European Foundation for Quality Management	Evropski model za poslovno odličnost
EQA	European Quality Award	Evropska nagrada za kakovost
EUROFER	European confederation of iron and steel industry	Evropsko združenje za železo in jeklo
IMH	International metallurgical Holding	Mednarodni metalurški holding
ISO	International Organisation for Standardisation	Mednarodna organizacija za standardizacijo
JIT	Just In time	Ravno ob pravem času
MG	Ministry of the Economy	Ministrstvo za gospodarstvo
PDCA	Plan – Do – Check – Act	načrtuj – naredi – preveri – ukrepaj
PDI	PPORF Development Institute	PPORF razvojni inštitut
PPORF	Practical Programme of Revolution in Factories and Other Organisation	Praktični program za preobrat v tovarnah in drugih organizacijah
RS	Republic of Slovenia	Republika Slovenija
SIJ	Slovenian steel group	Slovenska industrija jekla
SMED	Single Minute Exchange of Dies	Tehnologijo hitrih menjav orodij
TPM	Total Production Maintenance	Celovito vzdrževanje strojev in opreme
TQM	Total Quality Management	Celovito obvladovanje kakovosti

1 UVOD

V času globalne ekonomije se slovenska podjetja na svetovnem trgu borijo s svetovno konkurenco. Vsako posamezno podjetje se bori za svoj obstoječi tržni delež in hkrati stremi k povečevanju le tega. Zato podjetja nenehno stremijo k razvoju trga in izboljševanju poslovanja. V pomoč k neprestanemu izboljšanju poslovanja ima podjetje na voljo več pristopov, ki podjetje lahko vodijo k povečevanju konkurenčne sposobnosti. Za ta namen management uporablja različna orodja izboljšav za usposabljanje in razvoj zaposlenih. Ena izmed teh metod stalnih izboljšav je metoda 20 ključev (Gider, 2003a, str. 18).

Človek si s svojimi mislimi prizadeva odkrivati novo in si s tem lajšati in lepšati življenje. K temu ga vodi izpopolnjevanje obstoječih in iskanje novih rešitev. Z razvojem človeštva so se potrebe ljudi spreminjale in povečevale. S tem je naraščalo število idej, ki so vodile do izumov in inovacij, le ti vodijo k večjemu zadovoljstvu in pričakovanju kupcev. Vse naštetu pa vodi k večji kakovosti proizvodov in storitev v očeh kupcev oz. uporabnikov.

Prav tako vsako podjetje želi postati najboljše med enakimi in na tem nivoju ostati. S takšnim izzivom morajo biti soočeni vsi zaposleni, od glavnega direktorja do telefonista oziroma podpore celotne organizacije. Vse to vodi do uporabe orodij stalnih izboljšav na vseh področjih. V izboljšanje kakovosti mora biti vključen vsak zaposleni, kar nas vodi na vedno višjo stopnjo razvoja podjetja (Mears, 1995, str. 25 – 28). Vsak posameznik se mora zavedeti, kaj podjetje od njega pričakuje in kakšna je njegova pomembnost pri samem poslovanju podjetja. Prizadevanje za uspeh podjetja še zdaleč ni preprosta naloga. Za vodje in ostale zaposlene to pomeni leta trdega garanja, odrekanj in obvladovanja vsakodnevnih stresov.

V današnjem času tudi prilagodljivost kupca ni več odločilen kriterij za uspešnost podjetja. Podjetja dandanes z inovativnostjo prilagajajo in ustvarjajo konkurenčno prednost. Inovativnost pomeni stalne izboljšave proizvodov, procesa izdelave in proizvodnje strukture. Za podjetja z majhnimi serijami proizvodov velja za uspeh primerna cena ter visoka kakovost proizvodov. Kakovost na eni strani ustvarjajo zaposleni, na drugi strani pa kupci izdelkov ali storitev, ki jih uporabljajo. Za ustvarjanje kakovostnega dela je predpogoj zadovoljstvo in pozitivna naravnost zaposlenih, ki posledično vplivata na nadaljnjo zadovoljstvo odjemalcev. Zato je nujno potrebno, da se postavi na prvo mesto zadovoljstvo in motivacija tistih, ki kakovost ustvarjajo – zaposlenih.

Uspeh zahteva od vodstva podjetja ustrezno strategijo, ki temelji na tehnologiji, inovacijah, učinkovitem organiziranju proizvodnje, prilagodljivem proizvodnem

procesu, doseganju visoke kakovosti in učinkoviti izrabi človeških virov. Vsi ti pogoji vodijo k uspehu in zahtevajo trdo delo na dolgi rok. Zahteva podjetja ni več doseganje le enega cilja, kot je dobiček, kakovost, zniževanje stroškov, ekološke zahteve, varnost itd., ampak doseganje več ciljev hkrati. Zato je pred vodstvom podjetja zahteva, da poveže ljudi, procese, sisteme, s katerimi doseže čim več ciljev hkrati na čim bolj racionalen način in pri tem zadostiti pogojem kupcev ter ostalim predpisom.

Ena od najopaznejših razlik, ki se je zgodila pri podjetjih, je spreminjanje tradicionalne vertikalne hierarhične organizacijske strukture v horizontalno timsko strukturo. Podjetja danes konkurirajo med seboj ne le s cenami in raznimi oblikami necenovne konkurence, temveč tudi z organizacijskimi oblikami. Sodobnim organizacijskim strukturam danes pravimo tudi adhokracija (Tajnikar, 2000, str. 177).

Tradicionalni pristop k ravnanju podjetja je usmerjen predvsem k čim večji učinkovitosti delavcev, kjer vodstvo sprejema odločitve, zaposleni pa jih izvajajo. Z novim pristopom se izbriše meja med mislecem in izvajalcem. Delavci sodelujejo v poslovnih procesih z enakim ciljem kot vodstveni delavci. S sodelovanjem zaposlenih pri odločanju je odgovornost za sprejete odločitve še vedno na strani vodstva. Vodstvo vključuje čim več zaposlenih v procese odločanja. To za podjetje pomeni, da se zaposleni izobražujejo in usposablajo. Uspešnost uvajanja metode v podjetje je odvisno tudi od splošne izobrazbe in kulture zaposlenih, saj je sodelovanje zaposlenih za doseg višjega nivoja kakovosti zelo potrebno. Na splošno velja, če je nivo izobrazbe, strokovnost in kultura zaposlenih višji, je tudi sodelovanje na višjem nivoju. Odgovornost vodstva je, da zaposlene primerno zmotivira (Marolt, 1996, str. 24).

Podjetja so dandanes podvržena stalnim spremembam. Ena izmed metod za učinkovito izrabo človeškega vira in vodenja podjetja k uspehu je metoda 20 ključev, ki temelji na aktivnih majhnih delovnih skupinah. Z aktivnostjo majhnih delovnih skupin se pritegne delavce v proizvodnji k medsebojnemu sodelovanju. Z vsemi temi koraki je podjetje zmožno napraviti proizvode cenejše z visoko kakovostjo in hitrejšo odzivnostjo ter z večjo fleksibilnostjo.

Dandanes 99 % kakovost ni dovolj. Če bi razpolagali s samo 99 % kakovostjo, bi bili stalno v dvomu o zanesljivosti najetih storitev: npr. ali bo poštna pošiljka prispela na pravi naslov, ali bo voda, ki jo bomo zaužili neoporečna, ali bo kirurški poseg uspešen, ali bo letalo uspešno pristalo, ali je predpisan pravi recept, ali bomo oskrbovani z električno energijo, ali bo potovanje z javnim prevozom dovolj varno ... Kupci izdelkov ali storitev si želijo s poštenim plačilom zagotoviti zanesljivost in varnost blaga. 100 % kakovost izdelkov ali storitev predstavlja za

podjetje v tržnem gospodarstvu nujnost, kar omogoča obstoj in razvoj na dolgi rok. Na kratek rok k temu pripomorejo še ostale konkurenčne prednosti, kot so inovativnost, fleksibilnost, nižji stroški proizvoda ... (Polajžer, 2001, str. 76).

Namen uvajanja metode 20 ključev je doseganje strateških ciljev podjetja. Avtor metode je Iwao Kobayashi. Avtor navaja metodo kot praktični program za uvajanje stalnih izboljšav v podjetju, ki je usmerjen v odpravo izgub (to so aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti na končnih proizvodih) na vseh področjih. 20 ključev pomeni 20 področij poslovanja podjetja. Metoda tako pokriva vsa področja poslovanja podjetja in vzpodbuja sinergijske učinke med posameznimi področji poslovanja. Skupni cilj vseh 20 ključev je preoblikovati in trajno ohraniti podjetje v kondiciji svetovne konkurence in tako hitreje, ceneje in bolje zadovoljiti kupca in hkrati povečati tržni delež podjetja.

Metoda nudi sistematičen način iskanja notranjih rezerv oziroma odstranjevanje odvečnih izgub v podjetju ter povečanje motivacije zaposlenih, s ciljem izboljšati produktivnost in konkurenčnost podjetja. Gre za celovit sistem stalnih izboljšav, ki vključuje veliko pristopov, ki jih podjetja dandanes že uporabljajo. Podpora vodstva in sodelovanje vseh zaposlenih je neločljivo povezano s samo metodo. Le zaposleni lahko zagotovijo uspeh zadanega projekta. Uvajanje metode 20 ključev pomeni za podjetje veliko preizkušnjo; rezultati niso vidni takoj, zato je nekatere rezultate težko finančno kvantificirati. Metoda povezuje v celoto še druge metode stalnih izboljšav in jih nadgrajuje z optimizacijo poslovanja podjetja.

Vsako uspešno podjetje želi poslovati na trgu čim bolj uspešno. Za uspešnost je potrebna sistematičnost dela na izboljšavah. Podjetje si mora opredeliti dolgoročne in kratkoročne cilje, ki naj bi bili opredeljeni v gospodarskem načrtu družbe, v katerem so zapisani vsi postavljeni cilji podjetja, ki morajo biti jasni in merljivi. Postavljene cilje podjetja je potrebno razgraditi na vseh nivojih vodenja. Tu prevzamejo veliko vlogo delovne skupine, ki nastopajo kot pripomoček za doseganje ciljev vsakega posameznika, skupine in celote.

Uvajanje metode 20 ključev za podjetje pomeni vključevanje vseh zaposlenih ter zunanjih sodelavcev v razvoj podjetja. Dolgoročno se od metode pričakuje povečano motivacijo zaposlenih, izboljšanje delovnih pogojev, povečano transparentnost poslovanja in povečano inovativnost zaposlenih. Vse to vodi do zmanjšanja stroškov, povečanja produktivnosti in izboljšanja kakovosti.

20 ključev je dolgoročni proces, ki vodi v neprestano izboljševanje poslovanja podjetja. Zato se zagotovijo koncepti za dolgoročne pogoje, tudi ko bo začetni zagon minil. Z metodo se uvede nova kultura in spremeni vzorce obnašanja v podjetju. Pri uvajanju metode je izrednega pomena, da vodstvo zagotovi timsko

delo, sodeluje pri odločitvah, ustrezno motivira in ustvari ustrezno delovno okolje, kjer je človeški potencial zaposlenih najboljše izkoriščen.

Slovenija je majhna država, zato bi morale biti vse politike – od zunanjetrgovinske do regionalne – usmerjene k temu, da spodbujajo konkurenčnost podjetij na domačem in tujem trgu. Podjetja se morajo sama odločiti za pot, ki se jim zdi najbolj primerna. Zaostanek v produktivnosti je mogoče nadomestiti z majhnimi, a pomembnimi izboljšavami. Pri Ministrstvu za gospodarstvo je bila osrednja politika razvijanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva preko spodbujanja metod stalnih izboljšav. Podjetja so se lotevala izboljšanja konkurenčnosti tako, da so obvladovala proizvodni proces, zniževala stroške, spodbujala delavce k inovativnosti, zagotavljala večjo varnost in večjo usposobljenost zaposlenih. Nekatera podjetja so se tega lotevala sama, druga pa so si poiskala pomoč pri zunanjih svetovalcih. Metod za povečevanje učinkovitosti v podjetju je veliko: od standardov ISO, evropske nagrade za poslovno odličnost, six sigme, uravnoteženosti kazalnikov, 20 ključev ... Podjetja se odločajo zelo različno in si izberejo eno samo metodo, druga preizkusijo več metod, spet tretja najbolj verjamejo v opiranje na lastne sile (Avšič, 2002, str. 5).

1.1 Namen in cilj magistrskega dela

Osnovni namen magistrskega dela je predstaviti in analizirati metodo 20 ključev »Spodbujanje in uvajanje celovitega sistema stalnih izboljšav«, ki jo je Acroni pričel uvajati leta 2000. Glavni razlog, da se je podjetje odločilo za to metodo, je bila želja po doseganju strateških ciljev podjetja, ki bi zagotovili dolgoročno stabilnost poslovanja in konkurenčnost družbe Acroni na vedno bolj zahtevnem globalnem trgu. Temeljni strateški cilj družbe Acroni je postati in ostati zaželen in dober partner našim odjemalcem, zaželen in dober delodajalec in okolju prijazen proizvajalec jeklenih izdelkov visoke kakovosti, ki bo lastniku prinašal primeren dohodek. Acroni želi graditi kulturo družbe na zavesti, da je uspeh mogoče doseči le s tesnim sodelovanjem med zaposlenimi, s porabniki, z nenehnim izboljševanjem kakovosti in s pravočasnimi dobavami. To je možno doseči s pomočjo zadovoljstva zaposlenih, kjer je zagotovljen osebni razvoj in izraba njihovih kreativnih in inovativnih potencialov ter omogočeno delo v zdravem in vzpodbujajočem okolju.

Danes tudi prilagodljivost kupcu ni več odločilen kriterij za uspešnost podjetja. Konkurenčna prednost se kaže predvsem v inovativnosti podjetja, kjer se podjetje prilagaja in ustvarja konkurenčne prednosti. To pomeni stalne izboljšave proizvodov, procesa izdelave in proizvodnje strukture. Za uspeh podjetij z majhnimi serijami proizvodov velja primerna cena in visoka kakovost proizvodov.

Vse to zahteva od vodstva podjetja ustrezno strategijo, ki je zasnovana na tehnologiji, inovacijah, učinkovitem organiziranju proizvodnje, prilagodljivem proizvodnem procesu, doseganju visoke kakovosti in učinkoviti izrabi človeških virov. Svetla stran tega je zmožnost podjetja, da napravi proizvode cenejše, visoka kakovost in hitrejša odzivnost, ter fleksibilnost na željo kupca.

V dani nalogi želim prikazati metodo 20 ključev, način uvajanja metode v podjetju, rezultate posameznih ključev v podjetju, stanje metode danes in današnje smernice razvoja stalnih izboljšav v podjetju. Prikazati želim tudi, da je uvajanje metode prek posameznih ključev doprineslo zaposlenim vzpodbudo do kreativnega, inovativnega, timskega, motiviranega in ciljno vodenega dela. Kljub temu, da danes metoda navzven ne živi več, je zaposlenim in podjetju zapustila navdih k inovativnosti, fleksibilnosti in prilagodljivosti znotraj in zunaj podjetja.

1.2 Metoda dela

Uporabljene metode dela, ki sem jih uporabil pri izdelavi magistrskega dela temeljijo na:

- predstavitvi podjetja in načinu uvajanja metode 20 ključev v podjetje,
- teoretični preučitvi literature metode 20 ključev,
- teoretični preučitvi ostalih metod za povečevanje učinkovitosti podjetja,
- praktičnih rezultatih uvajanja metode 20 ključev v podjetju Acroni,
- pregledu stanja metode danes pri ostalih slovenskih podjetjih in
- predlogih nadaljnjega razvoja sistema stalnih izboljšav v podjetju.

Spoznanja, ki so bila pridobljena v teoretičnem delu, sem povezal s praktičnimi spoznanji iz podjetja Acroni, kjer se je metoda tudi izvajala. Poleg izbrane metode je opisanih tudi nekaj drugih aktualnih metod stalnih izboljšav. Metoda 20 ključev je opisana na praktičnem primeru iz podjetja Acroni v letih 2000, 2003 in 2008. Izdelana je bila tudi anketa med slovenskimi podjetji, ki so prav tako v omenjenem obdobju uvajali metodo. Na koncu so dodane še smernice nadaljnjega razvoja sistema stalnih izboljšav v podjetju Acroni.

1.3 Struktura magistrskega dela

Strukturo poglavij sem razdelil na šest delov. Prvi del je namenjen splošni predstavitvi podjetja Acroni. Hkrati so opisani tudi razlogi za uvajanje metode 20 ključev v podjetje. V drugem delu je teoretično opisana metoda in njen način pristopa v podjetju. V metodi so opisani temeljni elementi, ki jih navaja literatura ter smernice uvajanja, ki jih metoda priporoča. V tretjem delu so predstavljene še

druge metode stalnih izboljšav, ki jih metoda zajema ali pa so podobne metodi 20 ključev in jih podjetja samostojno uvajajo. V četrtem delu so prikazani rezultati uvajanja metode v podjetju Acroni. Prikazani so organiziranost uvedbe ključev na začetku, razvoj metode v podjetju in stanje danes, današnji princip delovanja sistema stalnih izboljšav ter projekti, ki se izvajajo za spodbujanje inovativnosti in kreativnosti zaposlenih. V petem delu je izdelan pregled stanja danes na področju 20 ključev v ostalih slovenskih podjetjih, ki so prav tako v istem obdobju uvajala metodo. Prikazano je tudi, kako je metoda vplivala na razvoj podjetij in s kakšnimi načini stalnih izboljšav se podjetja soočajo danes. V šestem delu sem utemeljil prednosti in slabosti uvajanja metode v podjetju in navedel smernice nadaljnega razvoja.

2 PROJEKT 20 KLJUČEV V SKLOPU MINISTRSTVA ZA GOSPODARSTVO

Na gospodarsko rast lahko vplivamo preko tveganega investiranja v inovativne projekte, preobrazbe podjetij k povečanju učinkovitosti in zmanjševanju stroškov, povečanja proizvodnje in zaposlitvene fleksibilnosti ter preko prenašanja znanj iz univerz in raziskovalnih inštitutov v podjetja. Največjo konkurenčno prednost podjetje pridobiva s sprejemanjem sprememb, generiranjem in izkoriščanjem idej, znanja in informacij za oblikovanje ustrezne podjetniške kulture. Managerji danes nimajo le vizije o prihodnosti podjetja, ampak si prizadevajo za uresničevanje rasti podjetij. K temu jih žene globalno razmišljanje in iskanje priložnosti za poslovni uspeh, kot so tržne niše z visoko dodano vrednostjo (Petrin, 2001, str. 11).

Na podlagi teh dejstev je Ministrstvo za gospodarstvo (MG) Republike Slovenije oblikovalo v letu 2000 politiko razvoja podjetništva in konkurenčnosti. V začetku tega leta je v okviru razvojnega programa za pospeševanje konkurenčnosti slovenske industrije postavilo triletni projekt »Spodbujanje uvajanja celovitega sistema stalnih izboljšav v podjetjih po metodi 20 ključev«¹ (Rihar, 2001, str 109). Projekt se je izvajal po ključu sofinanciranja MG, svetovalnega podjetja z ustrezno licenco za uvajanje metode ter podjetja kot uporabnika metode. Kot izvajalec oz. svetovalec projekta je bilo izbrano podjetje Deloitte&Touche. Vloga izvajalca je bila pomoč podjetjem pri uvajanju metode. Projekt je trajal tri leta. Vsako podjetje je v

¹ Razvojni program pomeni povečanje konkurenčne sposobnosti slovenske industrije, ki jo je sprejela Vlada RS leta 1996 in je osnova za izvajanje industrijske politike. Temelji na horizontalnih ukrepih, ki so usmerjeni na vse dejavnosti in na vse faktorje, ki vplivajo ali bodo vplivali na povečevanje konkurenčne sposobnosti podjetij.

okviru projekta sodelovalo dve leti. V projekt je bilo vključenih več kot 50 slovenskih podjetij iz različnih panog.

Vloga izvajalca metode podjetje Deloitte&Touche je bilo usposabljanje (vodstva, vodje projektov, nosilcev ključev), svetovanje (pomoč pri postavitvi sistema, uvajanju posameznih ključev, vodenje projekta), organizacija konferenc (slovenske, mednarodne), organizacija srečanj (vodij projektov, nosilcev ključev), organizacija obiskov (v tujih podjetjih) in promocija projekta (predstavitve, internet, strokovni članki).

Država je na globalnem trgu konkurenčna prav toliko kot so konkurenčna njena podjetja. Podjetja danes vedno bolj gradijo konkurenčnost na znanju, idejah in ne več na fizičnem delu. Zato morajo zaposlenim zagotoviti inoviranje preko različnih metod, saj bodo samo na tak način lahko imela dolgoročno konkurenčno sposobnost. Namen države pri uvajanju metode stalnih izboljšav je bilo pospeševanje stalnega izboljševanja poslovanja podjetij. Država v splošnem ni podpirala samo metode 20 ključev, ampak tudi ostale metode. V podjetja naj bi se namreč vpeljevali različni pristopi k izboljševanju konkurence, tako bi se na dolgi rok uveljavile za podjetja najbolj ustrezne metode (Vahčič, 2001, str. 8).

2.1 Uvajanje metode 20 ključev v podjetju Acroni

2.1.1 Predstavitev podjetja Acroni

Podjetje Acroni je največja hčerinska družba koncerna Slovenske industrije jekla (SIJ²). Država RS je bila 80,3 % lastnik koncerna SIJ in je marca leta 2007 odprodala 55,35 % delež ruski skupini Koks³ in obdržala 25 % lastniški delež in eno delnico. Skupina Koks sodi med 40 največjih ruskih podjetij in oblikuje 15 tehnološko povezanih industrijskih podjetij. Družbe krovno upravlja Industrijski metalurški holding (IMH⁴).

² SIJ: Slovenska industrija jekla (SIJ, 2008)

³ Dejavnost skupine Koks lahko razdelimo na štiri glavna področja: pridobivanje premoga, nikljeve rude ter železove rude; obdelavo premoga, ki vključuje proizvodnjo premogovega koncentrata in proizvodnjo premogovega koksa; črno metalurgijo, ki vključuje proizvodnjo surovega železa; ter barvno metalurgijo, ki vključuje proizvodnjo niklja, ferovanadija in metalurških izdelkov v prahu, ki ne vsebujejo železa (Skupina Koks, 2008).

⁴ IMH – International metallurgical Holding (IMH, 2008).

SIJ je od leta 2004 polnopravna članica združenja EUROFER⁵, ki predstavlja krovno interesno organizacijo jeklarske industrije v Evropi. Združuje 47 družb in 16 nacionalnih združenj iz držav Evropske unije in Turčije ter tako predstavlja 100 odstotkov celotne proizvodnje jekla v Evropi.

Acroni je danes največji slovenski proizvajalec jekla v koncernu SIJ. Je statusno pravno organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo. Edini ustanovitelj in stoddstotni lastnik poslovnih deležev je skupina SIJ. Podjetje Acroni je v letu 2007 izdelalo 312.450 ton (vir: Tehnično poročilo 2007) končnih izdelkov in se uvršča med mini-mill⁶ jeklarska podjetja. Podjetje danes zaposluje 1540 delavcev. Celotna proizvodnja jekla temelji na reciklaži oziroma pretaljevanju jeklenega odpadka oziroma starega železa. Podjetje proizvaja visoko kvalitetna jekla, ki se uspešno prodajajo na najzahtevnejših svetovnih trgih.

Acronijev proizvodni program je razdeljen na elektropločevine⁷, nerjavna jekla⁸, konstrukcijska jekla⁹ in specialna jekla¹⁰. Danes se lahko podjetje pohvali z moderno jeklarno, v kateri je lahko izdelati najzahtevnejše vrste specialnih jekel najvišjega cenovnega razreda. Z uvajanjem postopkov sekundarne metalurgije – obdelava jekel s prašnatimi dezoksidanti, obdelava z injektiranjem polnjenih žic v talino in obdelava jekel v vakumu – lahko sledi kakovostnim izzivom najnaprednejših proizvajalcev jekla v svetu.

Acroni je v zadnjih sedmih letih z manj zaposlenimi letno proizvodnjo jeklenih izdelkov s 170.000 ton povečal na 300.000 ton. Za ta dosežek ni povečeval

⁵ EUROFER: European confederation of iron and steel industry (Eurofer, 2008).

⁶ Izraz »mini-mill« pomeni manjši proizvodnji kompleks oz. manjšo jeklarno in valjarno, kjer se običajno proizvajajo jekleni izdelki specifičnih kvalitet in lastnosti (Mini Steel Mills, 2008).

⁷ Elektropločevine se uporabljajo v proizvodnji električnih strojev in naprav z vrtečim se magnetnim poljem ter v gradnji statičnih električnih naprav. Proizvodnja elektropločevin v letu 2007 je bila 97.631 ton (Tehnično poročilo 2007).

⁸ Nerjavna jekla so korozijsko obstojna jekla, ki se največ uporabljajo v prehrabeni industriji, varilstvu piva in ostalih pijač, gradbeništvu, arhitekturi, kemični in predelovalni industriji. Proizvodnja nerjavnih jekel v letu 2007 je bila 62.136 ton (Tehnično poročilo 2007).

⁹ Konstrukcijska jekla se uporabljajo za nosilne konstrukcije, za manj zahtevne dele gradbenih strojev, za izdelavo varjenih konstrukcij, cistern in rezervoarjev za hranjenje tehničnih plinov in naftnih derivatov ter za izdelavo hladno oblikovanih delov. Proizvodnja konstrukcijskih jekel v letu 2007 je bila 108.049 ton (Tehnično poročilo 2007).

¹⁰ Specialna jekla so legirana konstrukcijska jekla, jekla za poboljšanje, visokotrдна in obrabnoodporna jekla. Uporabljajo se za tlačne posode, vzmeti in za oklepno pločevino. Proizvodnja specialnih jekel v letu 2007 je bila 44.634 ton (Tehnično poročilo 2007).

proizvodnih zmogljivosti, ampak je to dosegel z izboljšanjem organizacije dela in odpravljanjem ozkih grl v proizvodnji. Investicijski cikel z lastnimi sredstvi po sanaciji podjetja je bil usmerjen na tri glavna področja. Prvo je bilo ekologija, drugo nadomeščanje starih naprav z novimi ter odpravljanje ozkih grl v proizvodnji, tretje pa strateška vlaganja, ki omogočajo povečevanje proizvodnih količin, še zlasti pa izdelavo specialnih jekel, s katerimi se podjetje želi uveljaviti na trgu.

Razvoj v Acroniju je v zadnjem desetletju potekal v dveh smereh. V eni smeri je potekala globalizacija industrije, kjer se je povečevala količina množičnih jekel in zniževanje stroškov proizvodnje. V drugi smeri pa je prišlo do specializacije v tržnih nišah, kamor velika globalna podjetja niso posegala. Z uresničitvijo strategije razvoja želi Acroni doseči dobičkonosno poslovanje tudi v času recesije ter zagotavljati zaposlenim zdravo, prijazno in varno delovno okolje z razvijanjem lastnih sposobnosti, kreativnosti in inovativnosti. Podjetje se zaveda, da se mora vedno bolj prilagoditi novim zahtevam potrošnikov in da bo vedno težje konkuriralo na globalnem trgu. Ključ do uspeha vidi tam, kjer njegovi konkurentje vidijo še ovire. Zato je glavna naloga vodstva spreminjati stvari pred drugimi, kar zahteva veliko kreativnosti in inovativnosti vodstva, zaposlenih in gospodarstva (Razvojna in tržna strategija 2006–2011, 2005).

2.1.2 Uvajanje metode 20 ključev v Acroniju

V letu 2000 je na trgu začela prevladovati konjunktura, zato se je vodstvo v podjetju usmerilo k večji učinkovitosti zaposlenih, in sicer v smeri, kako zaposlene narediti čim bolj dovezetne, motivirane in delovno uspešne, hkrati pa omogočiti zaposlenim osebni razvoj, strokovno rast, spremeniti vedenje in dovezetnost do učenja.

Izziv za podjetje je bila njegova rast, ki bi bila dana preko novo pridobljenega kakovostnega znanja in učenja. Zaposlenim je bilo potrebno povečati obseg njihovih veščin, delitev znanja ter prenovitev pozabljenega znanja. Podjetju je bilo v izziv, kako v trenutnem stanju od zaposlenih izvleči čim več, ter povečati konkurenčno moč na trgu. Takšno stanje se lahko ustvari le ob večjem medsebojnem zaupanju, skupnih vrednotah, prepričanju in okolju.

Za uvajanje metode se je podjetje odločilo na osnovi vse hujše konkurence na evropskem in svetovnem trgu. Od metode se je pričakovalo preoblikovanje iz obstoječega v celovit organiziran sistem, kar bi omogočalo preobrat v vitko proizvodnjo s povečano kakovostjo izdelkov (zmanjšati izmet) ter znižanjem stroškov izdelave in predelave.

Konec leta 2000 je bil Acroni na javnem razpisu Ministrstva za gospodarske dejavnosti izbran in vključen v projekt »Spodbujanje uvajanja celovitih sistemov stalnih izboljšav«. Ministrstvo je za naslednje dve leti zagotovilo Acroniju nepovratna sredstva v višini 20.000.000,00 sit (83.000,00 €) za pokrivanje stroškov svetovanja in usposabljanja.

Metodo 20 ključev je podjetje uvajalo z namenom:

- želje po ustvarjalnem in motiviranem okolju, v katerem se bodo lahko uvajale neprestane izboljšave,
- vključevanja vseh zaposlenih v proces stalnih izboljšav,
- iskanja notranjih rezerv v podjetju,
- odpravljanja vseh izgub,
- povečanja motivacije zaposlenih,
- večje konkurence na evropskem trgu,
- ustvarjanja podjetja s čim večjo fleksibilnostjo in prilagodljivostjo na tržne spremembe,
- povečanja produktivnosti, kakovosti in skrajšanja dobavnih rokov,
- povečanja motivacije zaposlenih za doseganja poslovnih ciljev,
- zmanjševanja stroškov podjetja,
- pridobivanja sposobnosti hitrega učenja in uvajanja novosti v podjetju,
- doseganja strateških ciljev,
- zadovoljevanja kupcev po načelih hitreje, ceneje in lažje,
- zagotavljanja dolgoročnega stabilnega poslovanja,
- izboljšanja konkurenčnosti, profitabilnosti in dolgoročnega uspeha podjetja,
- hitreje, ceneje in lažje zadovoljitvi kupca ter povečevanja tržnega deleža.

Vključevanje metode 20 ključev v poslovni sistem je za podjetje pomenilo, da je potrebno integrirati vse programe, tudi že uveljavljen sistem ISO v projekt 20 ključev. Za podjetje je pomenila uporaba metode 20 ključev pomoč za doseganje strateških ciljev podjetja in hkrati usposabljanje zaposlenih na vseh nivojih. Usposabljanje zaposlenih predstavlja za podjetje najpomembnejši člen pri uvajanju metode, kajti kdor ne razume metode, ne more biti navdušen nad njo.

3 TEORETIČNE OSNOVE O METODI 20 KLJUČEV

3.1 Timsko delo, inovativnost in postati najboljši

V dobi globalizacije je v podjetjih še bolj pomembno znanje na področjih razumevanja poslanstva in vodenja organizacijskih enot, timskega dela, mentorstva ter učinkovite komunikacije. V prihodnosti bo uspešno tisto podjetje, ki

bo posvečalo največjo pozornost rasti in razvoju menedžerjev na srednjem in nižjem nivoju. Za čim večjo učinkovitost morajo podjetja prilagajati svoj tehnološki razvoj spremembam na trgu v čim krajšem času. Sam tehnološki razvoj je za podjetje premalo, ker mora hkrati prilagajati svoje interne procese in obvladovanja le teh. Da podjetje lahko sledi vsakodnevnim spremembam na trgu in drži konkurenco z ostalimi podjetji v panogi, se menedžerji poslužujejo različnih metod stalnih izboljšav. Ena od njih je »metoda 20 ključev«. Na dolgi rok podjetje od same metode pričakuje povečanje motivacije zaposlenih, izboljšanje delovnih razmer, inovativnost zaposlenih, izboljšano poslovanje, povečano produktivnost, izboljšano kakovost proizvodov, večjo učinkovitost zaposlenih in delovnih procesov ... (Gider, 2003a, str. 38).

Izziv postati najboljši med konkurenti in tam ostati, zahteva podporo celotne organizacije. Izziv se mora dotakniti vsakega zaposlenega, vsakega delovnega procesa in vsake službe. To pomeni, da moramo na vseh področjih uporabljati orodja stalnih izboljšav. Takrat ko je vsak zaposleni vključen v izboljšanje kakovosti, nas to vodi na višjo stopnjo. Predpogoj za izboljšanje kakovosti je, da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje, se zavedajo skrbi podjetja in imajo orodja ter vsa pooblastila za izvajanje dela. Vsako podjetje mora pri zaposlenih gojiti občutek pomembnosti. Vsak zaposleni v podjetju mora imeti odgovor na tri osnovna vprašanja, s katerimi vodja vpliva na njegov občutek pomembnosti (Mears, 1995, str. 25–28):

1. Kaj pričakujejo od mene?
2. Kaj je pomembno zame?
3. Kam se lahko obrnem, če imam problem?

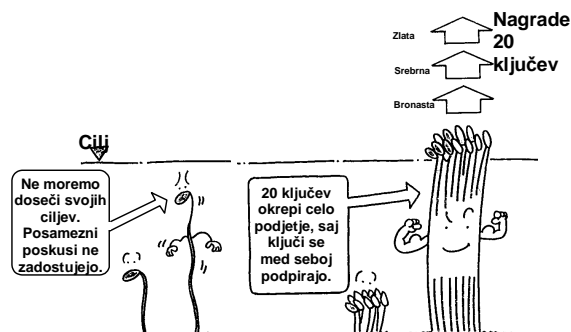
3.2 Osnovna definicija metode 20 ključev

Metoda 20 ključev gradi uspeh na timskem delu, usposabljanju in spodbujanju vseh zaposlenih k nenehnemu izobraževanju. To pomeni celovito vključitev zaposlenih od glavnega direktorja do telefonistke. Metoda vključuje preprosta, praktična in razumljiva orodja, ki se uvajajo skozi delovne skupine oziroma time, v katerih vodje pridobljena znanja prenašajo po vertikalni poti na člane skupine. Preko delovnih skupin se z metodo srečujejo vsi zaposleni. Prvotno je bila metoda namenjena le podjetjem s proizvodnjo dejavnostjo. Z določenimi prireditvami pa je metoda danes namenjena tudi storitveni dejavnosti. Z uporabo metode si podjetja zadajo cilje, ki morajo biti razgrajeni vertikalno od strateških ciljev podjetja do delovnih skupin in tja do posameznega zaposlenega. Tak pristop vodi podjetje do poslovne uspešnosti. Tako zaposleni preko delovnih skupin in posameznih ključev izpolnjujejo svoje individualne cilje, ki so povezani s cilji delovnih skupin in s cilji podjetja. Moč ključev temelji na tesni povezanosti posameznih ključev, kar vodi

podjetje do doseganja strateških ciljev podjetja in naprej do odličnosti v svetovnem merilu (Slika 1).

V splošnem podjetja ne uvajajo vsak ključ posebej, ampak jih uvajajo več hkrati. V primeru, če bi uvajali vsak ključ posebej brez povezave z ostalimi ključi, bi se ti ključi drug za drugim zrušili. Cilj metode je stalno izboljševanje poslovanja podjetja, kar omogoča dinamičnost zaposlenih. Za uspeh metode v podjetju je nujno potrebna vključitev in podpora s strani vodilnih, ki z njihovimi dejanji pozitivistično vplivajo na ostale zaposlene. V nasprotnem primeru je metoda obsojena na propad (Kobayashi, 2003, str. 13).

Slika 1: Moč 20 ključev



Vir: Kobayashi, 2003, str. 13.

Metoda 20 ključev je poznana tudi pod imenom »Spodbujanje celovitih sistemov stalnih izboljšav v podjetju« avtorja japonskega profesorja Iwaa Kobajašija, ki jo je leta 1994 prvič javno objavil na podlagi dolgoletnih izkušenj japonske avtomobilske industrije. Program PPORF¹¹ ali metoda 20 ključev temelji na 20 področjih oziroma tako imenovanih ključih. Uvajanje ključev v podjetje zagotovi stalno povečanje produktivnosti in zadovoljstvo kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, lastnikov, zunanjih podjetij in nenazadnje tudi ohranitev in izboljšanje kakovosti naravnega okolja. Cilj metode je izvajanje timskega dela na vseh nivojih podjetja, kar vodi v izboljšanje konkurenčnosti podjetja, izboljšanje kakovosti proizvodov, procesov in storitev, povečanje učinkovitosti in zadovoljstvo zaposlenih, vključevanje in razvoj dobaviteljev ter pri tem upoštevanje interesov lastnikov, zakonodaje in širše skupnosti.

Metoda je osredotočena na izvajanje stalnih izboljšav z vključevanjem vseh zaposlenih. Metoda ne vključuje le tehnične izboljšave, ampak tudi spremembo kulture podjetja. Za njeno uspešno vpeljavo je potreben čas, kar posledično

¹¹ PPORF – Practical Programme of Revolution in Factories and Other Organisation ali Praktični program za preobrat v tovarnah in drugih organizacijah.

pripelje do pozitivnih rezultatov po enem ali več letih dela. Za uspeh je pomembno vodstvo, ki uspešno vodi in verjame v metodo ter aktivno sodeluje. Vsi zaposleni morajo biti seznanjeni s cilji, jih razumeti in biti vključeni v aktivnosti za njihovo doseganje. 20 ključev ni projekt, ampak način dela v podjetju, kjer moramo biti vztrajni, saj učinki niso vidni takoj, toda trajno ostanejo. Metoda v splošnem ni usmerjena k doseganju kratkoročnih učinkov, ampak daljnoročnih. To za podjetje pomeni proces spreminjanja kulture podjetja, ki naj se ne bi nikoli končal. V prvih letih uvajanja se spreminja kultura podjetja, zato lahko merljive prihranke pričakujemo po dveh, treh letih uvajanja.

Metoda je zelo praktična in omogoča vzpostavitev pogojev in kulture prilagodljivih delovnih mest in delovnih skupin v smislu boljše, hitreje in ceneje (Nosan, 2001, str. 1). Z metodo zaposleni ne delajo več, nihče ne hiti, vsi delajo mirno in usklajeno in težijo k skupnim ciljem podjetja. Model metode je osredotočen k vitki proizvodnji¹², predvsem v smislu odpravljanja odvečnih aktivnosti, ki ne dodajajo na vrednosti, kot so:

- čezmerne zaloge,
- dolge transportne poti znotraj podjetja,
- odvečno procesiranje,
- slaba kakovost oziroma izmet,
- čas, porabljen v proizvodnji za čakanje na določen material ali iskanje določenih dokumentov,
- zastoj strojev,
- prekomerno nadziranje, sestankovanje, telefonski pogovori, gibanje ...

Metoda je prilagojena tudi za ameriško-evropsko kulturo dela in omogoča uravnoteženo izboljševanje na vseh področjih delovanja podjetja, ki so ključna za pridobitev konkurenčne prednosti in doseganje ciljev podjetja.

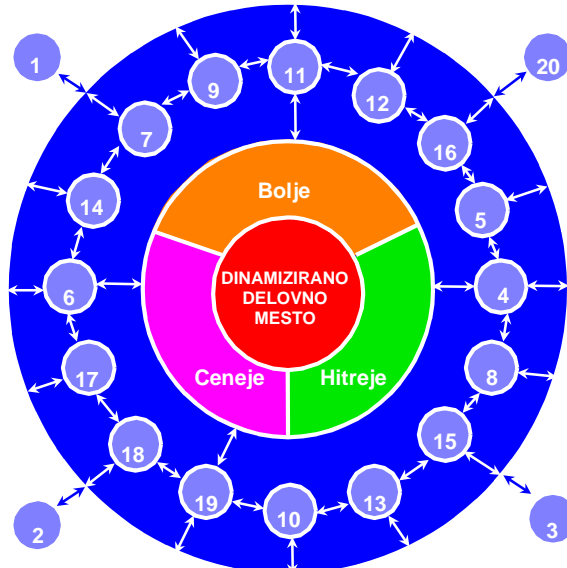
V celotnem sistemu 20 ključev so ključni štirje ključi (1, 2, 3 in 20). Ti štirje ključi stimulirajo napredek in razvoj ostalih šestnajstih, ki povratno vplivajo na nosilne ključe. V sistem je vpeljana logika banchmarkinga, tako da se podjetje ocenjuje po petstopenjski lestvici. V metodi je zajeto (Priročnik za svetovalce, 2000, str. 3):

- uporaba vizualnega opisovanja za ocenjevanje in primerjanje podjetja z najboljšimi na svetu,
- primerjanje posameznih enot v podjetju,
- upoštevanje vseh dosedanjih dosežkov v podjetju,
- predvidevanje in razvijanje ciljev na podlagi tega, kar lahko podjetje doseže,
- predvidevanje širjenja usposobljenosti zaposlenih,
- vključevanje vseh zaposlenih za doseganje strateških ciljev.

¹² vitka proizvodnja ali Lean Manufacturing: metoda je opisana v poglavju 3.3.8.

Povezave med posameznimi ključi so prikazane na spodnji sliki (Slika 2).

Slika 2: Povezave med posameznimi ključi



Vir: Priročnik za svetovalce, 2000, str. 4.

Z uvajanjem metode je glavni cilj doseganje strateških ciljev podjetja, spodbujati sistem zadovoljevanja strank in narediti čim bolj dinamično delovno okolje. Takšna pot lahko vodi podjetje do podvojitve produktivnosti v treh do štirih letih, do boljše kakovosti proizvodov, nižjih stroškov izdelave in hitrejše dobave proizvodov. Metoda omogoča odprt sistem, v katerega lahko vključimo tudi druge metode (Gider, 2004, str. 379).

3.3 Povezava metode 20 ključev z ostalimi metodologijami

V zadnjih dvajsetih letih se je po svetu razvilo več modelov stalnih izboljšav, ki naj bi pomagali podjetjem racionalizirati poslovanje in doseči večjo poslovno uspešnost ter učinkovitost. Dandanes je eden izmed glavnih vzrokov konkurenca iz vzhoda, predvsem iz Kitajske, ki s svojo poceni delovno silo osvaja trge Evropske unije in Amerike. V bran temu so se podjetja transformirala v vitka podjetja, kar je pomenilo, da so za preživetje in razvoj pričela uvajati racionalizacijske ukrepe in organizacijske spremembe preko različnih modelov stalnih izboljšav.

Sodobna proizvodnja zahteva predvsem:

- krajše pretočne čase in proizvodne cikle,
- čim manj medfaznih in končnih zalog,
- fleksibilnost do kupčevih zahtev,
- kakovostne izdelke,
- izdelke brez napak.

V 60-ih in 70-ih letih je bilo razvitih le nekaj metod, katerih življenjski cikel je bil bistveno daljši od metod v 90-ih letih. Npr. model TQM je bil v letu 1994 na vrhuncu, a ga je že v letu 1997 prehitel nov model ERP (Enterprise Resource Planning). Že naslednje leto ga je zamenjal model ERM (Enterprise Resource Management), v letu 1999 se je razvilo tekmovanje med CRM (Customer Relationship Management) in SCM (Supply Chain Management) ...

Podjetja danes segajo po različnih modelih, standardih in orodjih, od katerih hočejo celovit pregled nad kakovostjo poslovanja podjetja. Če pogledamo skozi zgodovino, poznamo množico različnih teorij in šemnogo več iz njih izpeljanih pristopov in modelov. Glede na številčnost modelov lahko rečemo, da je vsak nov model zahteval oblikovanje nekega dopolnilnega modela, ker prvotni ni deloval v celoti. Želja vodstva podjetij po celoviti rešitvi je vodila k množici novih modelov (Bukovec, 2004, str. 14).

Danes se pojavlja velika dilema pri uporabnikih metod stalnih izboljšav zaradi prevelikega števila obstoječih pristopov k izboljšanju konkurenčne sposobnosti podjetij. Iz množice metod, kjer je vsaka po sebi najboljša, je uporabniku izredno težko analizirati prednosti in slabosti posameznih rešitev ter izbrati za konkretne potrebe najustreznejšo metodo. Vsaka metoda ima namreč različne pristope k povečanju globalne konkurenčnosti. Metode v večini primerih integrirajo v celoto posamezne metode za izboljševanje procesov, jih nadgradijo in izoblikujejo eno kompleksno enoto (Polajžer, 2001, str. 76).

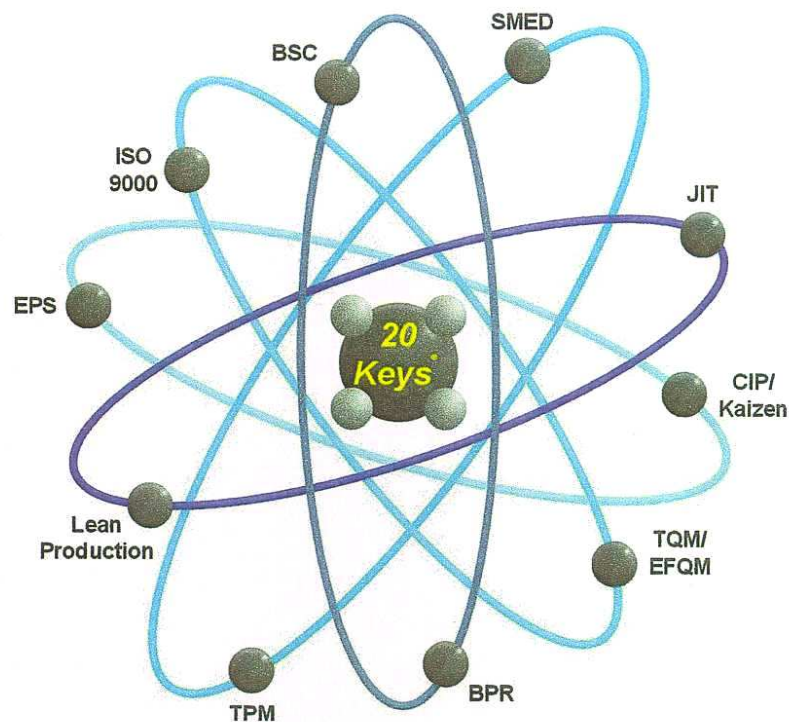
Prav tako metoda 20 ključev izraža celovit sistem izboljšav, ki vključuje veliko pristopov, ki jih podjetja že uporabljajo. Z metodo se lahko nadgrajuje že uvedene metode v podjetju in je lahko primerna kot sistem za celovito obvladovanje sprememb na vseh nivojih (Avšič, 2002, str. 5).

Metoda 20 ključev je s svojimi ključi komplementarna z drugimi metodami, ki vključujejo že znane metodologije izboljšav na posameznih področjih, kot tudi na področju reinženiringa poslovnih procesov (BPR – Business Process Reengineering), z uravnoteženo karto kazalcev poslovne uspešnosti (BSC – Balanced Score Card), s tehnologijo hitrih menjav orodij (SMED – Single Minute Exchange of Dies), s celovitim vzdrževanjem strojev in opreme (TPM – Total

Production Maintenance), s celovitim obvladovanjem kakovosti (TQM – Total Quality Management), z ISO standardi (International Organisation for standardisation), z evropskim sistemom proizvodnje (EPS – European Production System), z evropskim modelom poslovne odličnosti (EFQM – European Foundation for Quality Management) in slovensko nagrado za poslovno odličnost (PRSPQ), z vitko proizvodnjo (Lean Manufacturing), s sistemom proizvodnje ravno ob pravem času (JIT – Just In Time), s kontinuiranimi sistemi stalnih izboljšav (CIP – Continuous Improvement) ... Metoda združuje razne metode stalnih izboljšav v eno celoto.

Na spodnji sliki (Slika 3) je prikazan solarni sistem metode 20 ključev, ki prikazuje medsebojno povezanost različnih metod, ki jih podjetja dandanes uporabljajo.

Slika 3: »Solarni sistem« 20 ključev



Vir: Priročnik za svetovalce, 2000, str. 11.

Značilnost metode je njena celovitost, saj povezuje 20 področij in med njimi išče sinergijske učinke. Vsa področja se enakomerno razvijajo tako, da podjetje postopoma napreduje na vseh 20 področjih. Če se podjetje osredotoči le na eno področje, npr. na pridobitev ISO standarda, pomeni napredek le na kakovosti. Za podjetje to pomeni napredek le v stopnji kakovosti, ampak še to samo do neke stopnje. Za nadaljnji napredek je v podjetju potrebno uvesti še ostala področja izboljšav, kot npr. vzdrževanje strojev (ključ 9), širjenje usposobljenosti zaposlenih (ključ 15), ... (Nosan, 2001, str. 4).

3.3.1 Reinženiring poslovnih procesov (BPR – Business Process Reingeneering)

Model je oblikoval Michael Hammer in opisuje procesno in radikalno transformacijo poslovanja podjetja k usmeritvi na nove vrednosti za kupca in njegovo zadovoljstvo. Reinženiring ne optimira sedanjega načina dela ali ga poskuša popravljati. Je procesno orientiran in izločuje vse nepotrebne aktivnosti oziroma procese. Iz organizacije izločuje vse dejavnosti, ki ne dodajajo vrednosti in so za končni rezultat nepomembne. Podjetje mora skladno s konceptom reinženiringa spremeniti način razmišljanja, svoje poslovanje pa najprej razgraditi na poslovne procese in jih nato ponovno zložiti v novo učinkovitejšo celoto. Cilj modela je doseganje dramatičnih izboljšav v kritičnih in najsodobnejših kazalcih poslovne učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storilnost, odzivnost ... Z njimi krepimo ali vzdržujemo konkurenčnost. To lahko dosežemo z večjim zadovoljstvom kupcev in relativno nižjimi stroški poslovanja. Model bazira na predpostavki, da stalne stopenjske izboljšave niso dovolj za tekmovalnost s svojimi konkurenti na globalnem trgu. Učinke metode BPR lahko merimo glede na stroške, kakovost, servis in čas izdelave proizvoda. Model je skoncentriran na skokoviti spremembi vseh poslovnih procesov in ne na majhnih korakih, s katerimi je mogoče doseči počasen in stalen razvoj (Dolinšek, 1999, str. 6).

Koncept je primeren za podjetja, ki so v krizi, pred kriznem stanjem in za najuspešnejša podjetja. Napredek temelji na različnih metodah stalnih izboljšav (JIT, TQM, 20 ključev ...), kjer z uvajanjem metode BPR sledi skokovit («Break Point») razvoj podjetja (Johansson, 1993, str. 15). Reinženiring se izvrši v treh fazah: odkrivanje obstoječega stanja, reinženiring poslovnih procesov in implementacije. Pri odkrivanju obstoječega stanja se preučijo vsi temeljni kot tudi ostali poslovni procesi. Preučijo se tudi vsi dejavniki uspeha in vzrok za kupčevo odločitev za nakup proizvoda. Sledi faza reinženiringa, kjer se na osnovi spoznanj o poslovnih procesih (zbiranje in analiza podatkov, simulacije) poiščejo nove boljše rešitve. Z implementacijo pa uvajamo nove spremembe.

V praksi, kjer se uveljavlja koncept BPR, se ponavadi uveljavlja tudi koncept kontinuirnih izboljšav. Koncepta sta soodvisna in se periodično ponavljata eden za drugim, kjer gre za pomembne sinergijske učinke (Dubrovski, 2004, str. 313).

3.3.2 Sistem proizvodnje ravno ob pravem času (JIT – Just In Time)

Just in time pomeni »ob pravem času na pravem mestu«. Gre za zagotavljanje pravočasne in količinsko točne dobave na kraj nadaljnje predelave. Sistem je

opredeljen z orodji (20 ključev, TQM ...), ki omogočajo odpravljanje problemov v proizvodnji. Tak sistem nosi dve temeljni značilnosti (Wikipedia, 2008):

- selitev oziroma »outsourcing«¹³ proizvodnih obratov izven matične tovarne, kjer poteka končna proizvodnja. Proizvodnja sestavnih delov ni več v lasti in pod nadzorom matičnega podjetja, temveč manjših proizvajalcev, od katerih vsako podjetje proizvaja samo določene dele,
- zaprtje skladišč in skladiščnih služb v centralni tovarni, ki je prej proizvajala veliko večino sestavnih delov ter zagotavljala njihovo skladiščenje.

Namen JIT je odstranitev izgub iz vseh notranjih in zunanjih poslovnih operacij, ki ne prinašajo podjetju dodane vrednosti (O'Neal, 1991, str. 19). Koncept se začne pri dobaviteljski verigi in sledi k oskrbi kupčevega zadovoljstva z minimalnimi stroški izdelave in ustrezno kakovostjo proizvoda. JIT se osredotoča največkrat na eno samo poslovno funkcijo – proizvodnjo. Model ima pomembno vlogo v podjetjih, ki nimajo lastnega razvoja. Bistvo koncepta je, da se operacije izvršujejo natanko takrat, ko je to potrebno. Z dobro koordinacijo koncept odpravlja potrebo po zalogah, zagotavlja obvladovanje kakovosti, tesnejše sodelovanje z dobavitelji, točen dobavni čas proizvodov, zanesljivost strojev (redno vzdrževanje), najnižje stroške izdelave, skrajšanje proizvodnega cikla, izboljševanje procesov izdelave... (Polajnar, 2001, str. 26).

3.3.3 Uravnotežena karta kazalcev poslovne uspešnosti (BSC – Balanced Scorecard)

Avtorja Kaplan in Norton (2000, str. 36) menita, da naj bi za uspešno poslovanje podjetja vodstvo moralo upoštevati finančne kot tudi nefinančne kazalnike. Pri uvajanju metode gre za preučevanje oziroma merjenje uspešnosti organizacije s pomočjo štirih vidikov (Wikipedia, 2007):

1. finančni vidik – pogled na strategijo rasti, dobičkonosnostjo in tveganje z vidika delničarjev,
2. vidik strank oziroma kupcev – pogled na ustvarjanje dodane vrednosti in razlikovanje od tekmecev z vidika strank,
3. vidik poslovnih procesov – strateške prednostne naloge za različne poslovne procese, ki ustvarjajo zadovoljstvo strank in delničarjev,
4. vidik učenja in rasti – prednostne naloge za ustvarjanje ozračja, ki podpira organizacijske spremembe, inovacije in rast.

Uporaba finančnih kazalnikov zagotavlja kratkoročno uspešnost podjetja. S spremljanjem dodatnih treh vidikov pa naj bi organizacijo vodilo k zastavljenim

¹³ Outsourcing ali podpogodba pomeni pogodbeno delo za drugo podjetje.

strateškim ciljem podjetja. Metoda je namenjena vodstvu za razširitev obzorja pri spremljanju delovanja organizacije in njene uspešnosti s spremljanjem še drugih nefinančnih kazalnikov. Ogradje je razdeljeno na štiri vidike, pri čemer je za vsak vidik podano: njegovo poslanstvo, ključne usmeritve in merila za spremljanje njihovega uresničevanja. Model je splošen in prilagodljiv strateškim usmeritvam vsake konkretne organizacije posebej, še posebej če gre za neko drugo vrsto organizacije (npr. bolnišnico, zavod ali državni organ). Z metodo lahko periodično spremljamo postavljene cilje po posameznih vidikih in primerjamo dosežene rezultate z rezultati predhodnih obdobj ter na osnovi tega določamo nadaljnjo strategijo organizacije (Hill, 1998, str. 384).

3.3.4 Celovito vzdrževanje strojev in opreme (TPM – Total Production Maintenance)

Metoda TPM pomeni nenehno iskanje izboljšav za doseganje večje učinkovitosti proizvodnje opreme s konkretnim in vsakdanjim vključevanjem vseh zaposlenih, ki jo vzdržujejo ali uporabljajo. Celovito vzdrževanje strojev zahteva, da se kakovost vzdrževanja obravnava enako kot kakovost izdelkov in vsebuje širok program vzdrževanja v vsej življenjski dobi. Namen metode je, da se zmogljivost proizvodnje opreme čim bolj približa teoretični zmogljivosti. Cilj metode TPM je nič napak ali tako imenovani »zero defect«, kar pomeni nič neplaniranih zastojev opreme, nič izmeta (zaradi opreme) in nič izgube hitrosti opreme (Roberts, 2007).

Z metodo se izboljša učinkovitost opreme, kjer se upoštevajo vsi vzroki, zaradi katerih stroji ne obratujejo. Ponavadi zastoji nastanejo pri pripravljanju strojev pred delom in prilagajanjem med delom, pri okvari med delom, manjših zastojih in praznem teku, obratovanju z zmanjšano hitrostjo, izdelovanju slabih izdelkov (izmet), zmanjšani učinkovitosti ali zaradi drugih razlogov. Za izboljšanje učinkovitosti strojev je potrebno ohraniti in redno vzdrževati tehnične zmogljivosti, strogo upoštevati vsa navodila o rokovanju z opremo, takoj preprečiti poslabšanje tehničnega stanja opreme, skrbeti za izboljšanje in modernizacijo neustreznih rešitev v zasnovi konstrukcije opreme, skrbeti za znanje zaposlenih pri rokovanju z opremo, kar zmanjšuje možnost za človeško napako. Cilj metode je odprava vseh skritih napak, kar zagotavlja proizvodnjo brez zastojev in postopno daljšanje intervala zamenjave rezervnih delov (Hartmann, 1992).

3.3.5 Celovito obvladovanje kakovosti (TQM – Total Quality Management)

Osnovni trije principi TQM-a so usmeritev h kupcu, neprestane izboljšave in učenje ter timsko delo. Zadovoljstvo kupcev pomeni povraten vpliv na razvoj

organizacijske kulture, ki je povezan sistem orodij, tehnik, veščin in konstantnega učenja. Vse to ima za posledico stalne izboljšave procesov, rezultatov in izdelkov ter storitev visoke kakovosti. Orodja so sredstva za prepoznavanje kakovosti in tehnike, veščine pa omogočajo uporabo orodij (Dale, 1997, str. 19). Za uspešno izvajanje metode je potrebnih osem ključnih elementov, med katere štejemo moralno, poštenost, zaupanje, usposabljanje, timsko delo, vodenje, nagrajevanje in komunikacijo. To pomeni zbirko elementov, ki jih uporablja vodstvo, da vzpostavi tako organizacijsko kulturo, v kateri se spremembe vedno izvedejo korektno in kjer vladajo odlični odnosi med zaposlenimi, dobavitelji in kupci. Gre za filozofijo upravljanja in izvajanja, kjer je namen uporaba človeških in materialnih virov v organizaciji za doseganje opredeljenih ciljev na najbolj učinkovit način. V podjetjih mora prevladovati timski duh, ki je usmerjen k izobraževanju ter visokemu nivoju kulture.

Prednosti, ki jih uvaja metoda (Pivka, 2000, str. 49), so osredotočenje na odjemalce, doseganje kakovosti na vseh področjih, poenostavljanje procedur, preverjanje procesov ter izločanje nepotrebnih elementov, izboljšanje komunikacij v podjetju, celovitost, sistemska naravnost, razširjenost v evropskih državah, nizki stroški in časovne izgube, smiselna povezanost med področji in poudarjena povezanost z okoljem.

3.3.6 ISO standardi (International Organisation for Standardisation)

ISO standard je splošno razširjen mednarodni standard in opredeljuje sistem vodenja kakovosti. Temelji na procesnem pristopu in nenehnem izboljševanju kakovosti in vodenja. Namen standarda ISO je zmanjševanje ovir pri trgovanju z blagom. Začetki ISO standarda sodijo v leto 1987. Podjetje, ki želi poslovati po ISO standardih, mora v svoj poslovni sistem uvesti sistem kakovosti, ki zajema tri kategorije zahtev: vzdrževanje sistema kakovosti (interne presoje, korektivne ukrepe, statistične tehnike ...), izvajanje posameznih procesov v podjetju (nadzor procesov, sledljivost procesov, identifikacija, nadzor ...) in splošne aktivnosti (usposabljanje, nabava ...) (ISO, 2007).

Mednarodni standard za kakovost ISO 9000 predpisuje aktivnosti, ki jih organizacija mora izvesti in izvajati, da bi ostala ISO certificirana. Standard je osredotočen predvsem na dokumentiranje in ne toliko na izvedbi zvišanja kakovosti. ISO 9000:2000 je novejši standard in je usmerjen tudi v poslovne procese.

ISO standard danes v svetovnem merilu pomeni oznako za jamstvo kakovosti. Zagotavlja sistem kakovosti, ne pa konkretno kakovost proizvoda ali kakovost

proizvajalčevega servisa. Kljub temu, da podjetja imajo ISO standard, še vedno obstaja možnost izdelave nekakovostnih proizvodov. Kakovost proizvodov prav tako ni nujno boljša pri podjetjih z ISO standardom kot pri podjetjih, ki ga nimajo. Tekmovanje med podjetji narašča iz dneva v dan in je vse ostrejša, vse večje so tudi zahteve kupcev. Proizvajalci se stalno prilagajajo željam kupca, kar pomeni, da se ponudba stalno veča, z njo pa lahko pade kakovost proizvodov. Da proizvajalec kljub povečanju ponudbe dela kakovostno, ima zato dokazila, kot so standardi ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001 ... ISO standard danes za podjetje pomeni promocijo resnega pristopa h kakovosti proizvodov (Bicheno, 1997, str. 283).

3.3.7 Metodologija six sigma

Metodo je razvil Bill Smith v podjetju Motorola in predstavlja niz programirano uporabljenih samostojnih orodij, usmerjenih predvsem v zmanjševanje števila napak in razvoj proizvoda. Metoda temelji na izboljšanju tehnoloških procesov in ustvari vizijo napredka iz trenutnega stanja v boljšo prihodnost po kvaliteti izdelkov, zadovoljstvu kupcev in vključevanju zaposlenih na osnovi statistične metodologije.

Metoda opisuje proces kvantitativno. Sigma je statistična enota za mero, ki pomeni standardni odklon od srednje vrednosti. Vsi procesi odstopajo od idealnega zaradi človeških napak ali drugih okoliščin. Po teoriji Gaussove porazdelitve je znotraj šestih enot sigma 99,99966 odstotkov dogodkov oziroma ne sme biti več kot 3,4 dogodkov na milijon izdelanih izven teh meja. Sigma nivo kakovosti predstavlja merilo, kako dober je določen proces. Nižji nivo kakovosti je izražen z majhnim številom sigma, kar pomeni večjo verjetnost pojava neskladnih proizvodov v procesu (O'Connell, 2006, str. 36).

Osnovni cilj metodologije je uvedba strategije, ki se da meriti. Strategija je osredotočena na izboljševanje procesov in zmanjševanje števila napak proizvodov. V okviru six sigma imamo na voljo dve pod metodologiji: DMAIC in DMADV. DMADV¹⁴ je namenjena razvoju novih procesov in izdelkov za korenite spremembe obstoječih procesov in postopne izboljšave. DMAIC¹⁵ je namenjena za postopno izboljševanje obstoječih procesov, ki ne dosegajo ciljnih rezultatov (Ložar, 2002, str. 4).

¹⁴ DMADV: D – define – definiraj, M – measure – meri, A – analyse – analiziraj, D – design – oblikuj, V – verify – preveri (Wikipedia, 2007).

¹⁵ DMAIC: D – define – definiraj, M – measure – meri, A – analyse – analiziraj, I – improve – izboljšaj, C – control – kontroliraj (Wikipedia, 2007).

Metodo izvajajo svetovalci, ki so poimenovani črni pasovi (ang.: Six Sigma Black Belts), zeleni pasovi (ang.: Six Sigma Green Belts) in mojstri črnih pasov (ang.: Six Sigma Master Black Belts), ki pa so vodje (inštruktorji) uvajanja metode v podjetju. Naloga črnih pasov je izvajanje projektov, kjer izberejo ustrezno tehniko in orodje za pomoč pri reševanju problemov. Črnim pasovom pomagajo člani projektnih ekip – zeleni pasovi, katerih vloga je zbiranje podatkov in realizacija izboljšav. Projekte zbirajo in nad njimi bedijo predstavniki vodstva in lastniki procesov (Champions and Sponsors), katerih vloga je zagotavljanje ustreznih resursov za realizacijo projektov (Soković, 2002, str. 17).

3.3.8 Vitka proizvodnja (Lean Manufacturing)

Vitka proizvodnja ali lean manufacturing je usmerjenost podjetja h kupcu, uvajanju inovacij, obvladovanju kakovosti in pomenu poslovnih vrednot. Proizvodnja je osredotočena predvsem k čim večji odpravi odvečnih dejavnosti v podjetju ob upoštevanju kakovosti in časov dobav. Vitko proizvodnjo lahko dosežemo z ustreznim inovativnim vodenjem na celotnem nivoju poslovanja, kjer se v proizvodnji proces vključujejo izboljšave, racionalizacija in nove tehnologije (Makoter, 2001, str. 6).

Vitka proizvodnja si prizadeva k stalnemu povečanju vrednosti proizvodov in storitev ter zmanjšanju proizvodnih stroškov. Metoda je usmerjena v proizvodnji proces k zmanjševanju stroškov, povečanju kakovosti, poenostavitvi dela, skrajšanju dobavnih rokov, k sodelovanju vseh zaposlenih in timskega delu. Vitka proizvodnja zajema razvoj proizvodov, dobavno verigo, proizvodnjo in trženje. V današnjem času je bistvo vitke proizvodnje glede na tradicionalno proizvodnjo uporaba polovičnih resursov, kot so čas, stroški, zaposleni ... Za podjetje pomeni sposobnost proizvodnje standardnih izdelkov visoke kakovosti z nizkimi stroški proizvodnje (Polajnar, 2001, str. 24).

Podjetja iščejo racionalne možne rešitve v samem procesu izdelave izdelkov, težijo k motiviranosti zaposlenih in k stalnim izboljšavam. Vitka proizvodnja zajema orientiranost na kupce, obsežen pretok informacij, fleksibilni servis na ravni reševanja težav pri kupcih in v lastni proizvodnji, manjše zaloge, kadrovska politiko, ki je usmerjena k privrženosti zaposlenih v podjetju, tesnejše stike in manjšo bazo dobaviteljev, tesno povezavo s kupci, proizvodnjo po naročilu ...

3.3.9 Modeli poslovne odličnosti v različnih državah

Države so se različno lotile uvajanja sistema kakovosti v podjetja. V petdesetih letih se je razvil kot prvi japonski model – Demmingova nagrada za kakovost in takojšen odgovor na to je bil v šestdesetih letih s strani ZDA v avtomobilski in oboroževalni industriji. V osemdesetih letih so ZDA dopolnile japonski model in ga prilagodile ameriškim razmeram ter v letu 1988 podelile tudi prvo nagrado za kakovost t. i. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) (Baldrige National Quality Program, 2007). Nagrada zajema sedem glavnih kriterijev in 28 značilnih kategorij, kjer vključuje tudi poslovne rezultate in zadovoljstvo kupcev (Derek, 2003, str. 110). Z dano nagrado se nagradi uspešna podjetja za njihovo obvladovanje kakovosti in strategije ter za doseganje vidnih rezultatov na področju izboljšav.

Modeli predstavljajo samoocenjevanje v organizacijah, nenehno učenje, izboljšave in inovacije. Pozitivni učinki samoocenjevanja so predvsem v izboljšanem vodenju, obvladovanju procesov, komuniciranju, potrebah po zaposlenih, strankah ... Takšne metode kažejo na to, da so zelo učinkovite, saj so se mnoge države lotile uvajanja različnih priznanj in nagrad za doseganje rezultatov v celovitem obvladovanju kakovosti.

Danes v svetu obstaja vsaj 77 nagrad za kakovost in poslovno odličnost v vsaj 69 državah. V Evropi je med najbolj poznanimi in uveljavljenimi nagradami za kakovost tako imenovana EQA (European Quality Award), v Avstraliji Australian Quality Award, v Sloveniji se nagrajuje s PRSPO¹⁶.

V Sloveniji je model za poslovno odličnost udejanjen preko »Priznanja RS za poslovno odličnost« kot najvišje državne nagrade za kakovost, ki ga od leta 1998 vodi Urad RS za meroslovje pri Ministrstvu za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. Vsebinsko se navezuje na model poslovne odličnosti EFQM kot preizkušen praktični model ali orodje. Nosilka priznanja PRSPO je Vlada

¹⁶ PRSPO ali priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. Nosilka programa priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost je Vlada Republike Slovenije. Postopek PRSPO vodi Urad Republike Slovenije za meroslovje v okviru Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo v imenu Odbora za PRSPO (Pravilnik o delu Odbora za priznanja RS za poslovno odličnost Ur. list RS štev. 82/06), ki ga je imenovala Vlada RS. Vsako leto se lahko podelijo priznanja v kategorijah: organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja, organizacij z 250 ali manj zaposlenimi na področju zasebnega sektorja ter organizacij na področju javnega sektorja. Ob izpolnjevanju pogojev in v skladu z zakonom se priznanje lahko podeli tudi posameznim podjetnikom.

Republike Slovenije, ki sodeluje z Evropskim skladom za upravljanje kakovosti (EFQM), katerega članica je od leta 1996.

3.3.9.1 Evropski sklad za upravljanje kakovosti (EFQM)

EFQM¹⁷ model je razširjen v Evropi in spodbuja stalne izboljšave, ki temeljijo na učenju in inovativnosti. V letu 1990 je bila spodbuda s strani štirinajstih vodilnih evropskih podjetij (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer in Volkswagen), ki so ustanovili Evropski sklad za upravljanje kakovosti oz. EFQM z nalogo razviti pristop oz. model, katerega uporaba bo dvignila konkurenčnost na globalnem trgu. Model za poslovno odličnost je od leta 1992 podlaga evropski nagradi za kakovost in združuje izkušnje MBNQA in Demingove nagrade. Namen modela je samoocenjevanje podjetij po danem modelu poslovne odličnosti. Tako podjetja dobijo jasno sliko o svojih prednostih in področjih, ki jih morajo še izboljšati (Humar, 2007, str. 56).

EQA je bila ustanovljena z namenom ojačitve pozicije zahodnoevropskih podjetij na svetovnem trgu s pomočjo spodbujanja kakovosti kot strategijo za doseganje globalne konkurenčnosti ter s pomočjo stimuliranja in pomoči pri razvoju aktivnosti izboljšanja kakovosti. EFQM postavlja tri skupine glavnih zahtev za ocenjevalce: večine obvladovanja medsebojnih odnosov, operativne večine ter znanje in delovne izkušnje.

Evropski model poslovne odličnosti EFQM za razliko od ostalih pristopov omogoča predvsem vzpostavitev celovitega sistema merjenja in stalnega izboljševanja vseh ključnih področij in segmentov delovanja organizacije. Organizacijam v globalnem svetu omogoča vzpostavitev celovitega sistema merjenja napredka v delovanju preko metodologije RADAR matrike, ki obsega naslednje vidike: Results (rezultati), Approach (pristop), Deployment (razširjenost), Assessment (ocenjevanje) in Review (pregled). Model omogoča primerjavo poslovne odličnosti z najboljšimi organizacijami, medorganizacijsko učenje ter prenos dobrih praks tako v zasebnem kot tudi v javnem sektorju (Skubic, 2005, str. 58).

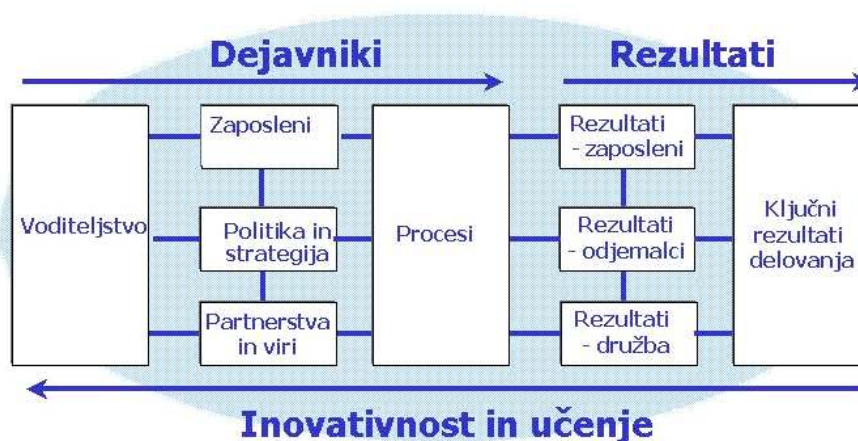
EFQM model je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih: pet jih predstavlja »dejavnike«, štirje pa »rezultate« (Slika 4). Dejavniki nam prikažejo, kaj organizacija dela za doseganje ciljev. Prikazujejo nam najučinkovitejše pristope za doseganje najboljših rezultatov. »Rezultati« nastanejo iz »dejavnikov« in zajemajo vse, kar organizacija dosega. Prikazujejo nam, kako poglobljeno

¹⁷ Model odličnosti EFQM (The European Foundation for Quality Management) je zaščitena blagovna znamka evropske fundacije za kakovost v Bruslju (EFQM, 2007).

izvajamo primerjave z najboljšimi (benchmarking). Odvisni so od dejavnikov, ki jih organizacije izboljšujejo s pomočjo povratnih informacij s strani rezultatov.

Slika 4 nam prikazuje model, ki je razdeljen na desno in levo stran. Desna stran modela »rezultati« nam prikazuje vse, kar je organizacija dosegla, leva stran »dejavniki« pa, kako so bili ti rezultati doseženi.

Slika 4: Shematski prikaz modela poslovne odličnosti EFQM



vir: PRSPO, 2008

Puščice v modelu predstavljajo dinamično naravo modela, ki kaže kako inoviranje in učenje pomagata izboljšati dejavnike, ki vodijo k boljšim rezultatom. Model temelji na tem, da obstaja več pristopov k doseganju trajne odličnosti. Odlični rezultati pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi se dosegajo z voditeljstvom, ki je gonilo politike, zaposlenih, strategije, partnerjev in procesov.

Priznanje se podeljuje javnemu in zasebnemu sektorju. Stopnje odličnosti so med ena in pet, razpon točk pa od nič do tisoč.

3.4 Časovni potek uvajanja 20 ključev

Metoda 20 ključev se uvaja postopoma na zelo sistematičen in obvladljiv način. Prav tako omogoča sprotno spremljanje in merjenje doseženega napredka. Na začetku uvajanja se podjetje samooceni po univerzalnih (splošnih) in objektivnih kriterijih, kar omogoča medsebojno primerjavo s podjetji iz različnih držav in gospodarskih panog. Prav tako sistem omogoča znotraj podjetja tudi medoddelčno primerjanje. Sistem stalnih izboljšav s pomočjo 20 ključev ni mogoče naenkrat vpeljati v celotni proces. Vpeljemo ga postopoma v petih stopnjah. Vsaka stopnja

traja približno eno leto. Stopnje uvajanja metode 20 ključev v podjetje si sledijo po naslednjem vrstnem redu:

3.4.1 Prva stopnja: Priprava in izobraževanje

Glavni namen te stopnje je razumevanje in sprejemanje metode ter uvajanje v posameznih delih podjetja. Metodo 20 ključev predstavimo vsem zaposlenim v podjetju. Prvo pravilo, s katerimi se morajo soočiti zaposleni, je zaupanje v samo metodo. Na začetku vzpostavimo učinkovito organizacijsko strukturo in raziščemo področja, na katerih je metodo mogoče uporabiti. Vedno pričnemo z uvajanjem ključa 1. S tem ključem lahko najučinkovitejše pregledamo in ocenimo trenutno stanje v podjetju ter si postavimo od 3 do 4 letne cilje. V tej fazi je potrebno izbrati prednostne ključe na osnovi ocenjevanja. Priporočilo je, da pričnemo s ključi, ki imajo takojšen učinek, kar daje zaposlenim motivacijo. Ključi, na katerih je najhitreje viden uspeh, so 1, 2, 3, 4, 6, 9, 10 in 11. Zaposleni se v prvi stopnji seznanijo z uvajanjem Demingovega cikla PDCA (Priročnik za svetovalce, 2000, str. 17–24).

3.4.2 Druga stopnja: Uvajanje metode

Po enem letu se zaposleni seznanijo in pričnejo razumeti moč in prednosti 20 ključev. Ponovno izvedemo ocenjevanje in pregledamo napredek 20 ključev. Razvijemo celovit načrt aktivnosti za doseg strateških ciljev. Zaposlene seznanjamo z osnovno politiko podjetja. Uvedemo večnivojske sestanke, ki so namenjeni usklajevanju ciljev zaposlenih s cilji podjetja. Izvajamo mesečne preglede napredovanja in večnivojske sestanke na vsake pol leta. Nadaljujemo z usposabljanjem ključev, ki se že uvajajo, in pričnemo z uvajanjem novih ključev (Priročnik za svetovalce, 2000, str. 25-26).

3.4.3 Tretja stopnja: Napredovanje in globlja uporaba

V podjetju si zadamo bolj ambiciozne cilje na področju izboljšav, kot npr. hitrost dobave, kvaliteta, stroškovna učinkovitost ... Ponovno izvedemo ocenjevanje in pregled napredka. Pregledamo celovit akcijski načrt za doseganje strateških ciljev. Poglobimo ključe, ki se že uvajajo, in pričnemo uvajati vseh 20 ključev. V tej stopnji se podjetje lahko že približa bronasti medalji (Priročnik za svetovalce, 2000, str. 27).

3.4.4 Četrta stopnja: Institucionalizacija in stabilizacija

Metoda 20 ključev postane integralni del organizacijske kulture, kar predstavlja večjo stabilnost poslovanja. Ob koncu te stopnje podjetje doseže cilj podvojene proizvodnje, zmanjšanje defektov za 80 %, zmanjšanje medfaznih zalog za 50 %, izboljšan servis za stranke ... Nепrestano vršimo usposabljanje na področju vseh ključev. Na vsake pol leta pregledujemo napredek na večnivojskih sestankih. Podjetje stremi k cilju postati svetovno uspešno podjetje in k dosegu bronaste medalje (Priročnik za svetovalce, 2000, str. 28).

3.4.5 Peta stopnja: Rast in ekspanzija

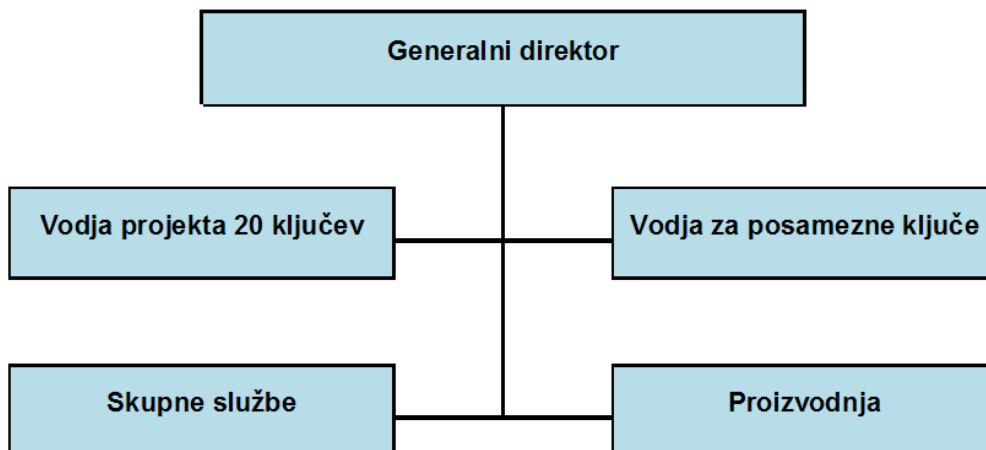
Ta stopnja predstavlja zadnjo stopnjo metode 20 ključev. Predstavlja stalno vzpenjajoč proces neprestanih izboljšav in učenja. Podjetju postavljamo vedno nove in višje cilje in se približujemo srebrni in zlati medalji. Še vedno vršimo usposabljanje na vseh ključih in izvajamo vsake pol leta pregled napredka na večnivojskih sestankih. Po potrebi prilagajamo program usposabljanja in izvajanja glede na potrebe v podjetju (Priročnik za svetovalce, 2000, str. 29).

3.5 Način uvajanja 20 ključev v podjetjih

Osnova za uvajanje in vodenje sistema 20 ključev je razumevanje celotne metode na nivoju celotne organizacije. Najbolj pomembno vlogo prevzamejo vodilni delavci, ki morajo biti pripravljeni dolgoročno sodelovati. Za uspešno uvajanje metode je pomembna učinkovita organizacijska struktura projekta, ki je prikazana na spodnji sliki (Slika 5). Delovne skupine so formirane v proizvodnji in skupnih službah. Znotraj delovnih skupin poteka seznanjenje in izobraževanje za posamezne ključe preko odgovornih oseb za posamezne ključe. Osebe, ki so odgovorne za posamezne ključe, so vodene preko vodij projekta 20 ključev in morajo imeti vso podporo generalnega direktorja.

Izobraževanje zaposlenih, ki je prilagojeno glede na potrebe zaposlenih, je ključnega pomena in mora potekati na vseh ravneh. Najbolj učinkovito izobraževanje zaposlenih je, da poteka skupaj z vodji in njihovimi podrejenimi, kar pa je v večjih organizacijah težje izvedljivo. V takem primeru izobraževanje poteka ločeno glede na odgovornost zaposlenih. V primeru nerazumevanja metode je od zaposlenih nemogoče pričakovati, da bo projekt sprejet z navdušenjem (Hartman, 2000, str. 53).

Slika 5: Organizacijska struktura pri uvajanju metode 20 ključev



Vir: Kobayashi, 1999, str. 31.

Preden začnemo uvajati metodo, moramo izdelati dolgoročno strategijo podjetja za doseg ciljev projekta. Vsak zaposleni je član delovne skupine in skozi leto spremlja strategijo podjetja z doseganjem lastnih ciljev. Za doseg končnih ciljev se podjetje sprti ocenjuje preko matrike za ocenjevanje za posamezni ključ posebej (Gider, 2004, str. 383).

Možnost težave pri uvajanju metode 20 ključev v podjetju je, da sistem nima zadostne podpore vodilnih managerjev in lastnikov zaradi neprimerne informiranja in izobraževanja. Sistem 20 ključev mora postati sestavni del vseh poslovnih odločitev. Do težav lahko pride tudi zaradi prehitrega ali prepočasnega tempa uvajanja metode ter zaradi nepravilne izbire vodij za posamezne ključve (Gider, 2003b, str. 35).

Kritične točke, ki lahko ogrožajo uvajanje metode 20 ključev, so:

- vodstvo ter vodje ne izvajajo celotnega projekta,
- predstavitev metode ni bila ustrezna,
- cilji in strategije podjetja niso bili določeni,
- ocenjevanje ni bilo izvedeno večnivojsko,
- izbira ključev ni bila pravilna.

3.6 Opis posameznih ključev

20 ključev pomeni podjetju orodje za doseg strateških ciljev. Metoda hoče zaposlenim prikazati, da kupci proizvajalcu ne plačujejo čezmernih zalog, dolgih transportnih poti znotraj podjetja, odvečnega procesiranja, slabe kakovosti, izmeta,

čakanja na material, iskanja dokumentov, zastojev na strojih, prekomerne kontrole, sestankovanja, telefoniranja, hoje, ... V nadaljevanju so opisani posamezni ključi, ki vodijo podjetje v konkurenčno uspešno svetovno podjetje (Kobayashi, 1995).

Ključ 1: Čiščenje in organizacija

Z uporabo tehnik čiščenja in organiziranja olajšamo delo, ne povečamo delovnih bremen in istočasno zagotovimo večjo varnost ter organiziranost. Povečata se dinamičnost in energija delovnega mesta tako, da le to postane prijetno in funkcionalno. Ljudje morajo biti na svoja delovna mesta ponosni. S tem se poveča tudi njihova produktivnost.

Ključ 2: Organizacija sistema in vodenje s cilji

Delavci se s svojimi cilji osredotočijo na organizacijsko strukturo in cilje podjetja. Usklajevanje ciljev pomeni posamezne aktivnosti, s katerimi naj bi se zagotovila usklajenost ciljev podjetja in posameznikov. Potreben pogoj za to je, da so vsi nadrejeni in vsi zaposleni zainteresirani in zavezani k uresničevanju ciljev najvišjega vodstva podjetja. Cilje in strateške usmeritve podjetja nadrejeni posredujejo do najnižje organizacijske ravni. Pri tem vsi zaposleni, skupine in oddelki sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev.

Ključ 3: Aktivnosti v delovnih skupinah

Aktivnosti majhnih delovnih skupin izkoriščajo naravno silo modrosti proizvodnih delavcev in ženejo naprej izboljšave na delovnem mestu. Izboljšave, ki so pripeljane preko aktivnosti delovnih skupin, nastanejo tam, kjer se delo dejansko izvaja. Delovne skupine igrajo odločilno vlogo pri izboljšavah na delovnih mestih.

Ključ 4: Zmanjšanje medfaznih zalog

Ključ opisuje postopke zmanjševanja visokih medfaznih zalog, ki niso le nezaželene zaradi negativnega finančnega učinka, temveč imajo tudi veliko ostalih negativnih učinkov (slabo planiranje, problemi s kvaliteto, okvare strojev, dolgo transportiranje, slaba komunikacija, dolgi časi nastavitve ...). Prekoračenje zalog zmanjša prilagodljivost sistema, poveča transportne stroške, ovira pretok dela v proizvodnji. Vse to posledično vpliva na probleme pri zagotavljanju kvalitete, kar pomeni nastanek dodatnih stroškov.

Ključ 5: Hitre nastavitve

Ključna faktorja za povečanje konkurenčnosti sta fleksibilnost in odzivnost na zahteve kupcev ter na odpravljanje izgub z zmanjšanjem časa nastavitve na delovnem mestu. Skrajšani pretočni časi so ključna komponenta za prilagodljivost in osredotočenost na kupca. Hitra ali enostavna nastavitve pomeni izvedbo nastavitve v manj kot 10 minutah. V pisarnah so menjave različnih nalog kar pogoste, zato se v

njih kot mera uporablja sposobnost poiskati informacijo prej kot v eni minuti, kar je povezano z metodo »dostopa do informacij v manj kot eni minuti«.

Ključ 6: Vrednostna analiza delovnih postopkov

Produktivnost lahko drastično izboljšamo le s pomočjo sistematičnih izboljšav na ravni procesov. Izboljšavo produktivnosti in stroškov lahko vpeljemo in vzdržujemo z analizo delovnih postopkov, ki dodajajo vrednost, z odpravo nepotrebnih gibov, združevanjem, poenostavljanjem ... Odličnost izdelka ali storitve izboljšamo z delovnimi procesi, pri katerih opravljamo le delo, ki dodaja vrednost. Vrednostna analiza je metoda za posamezno aktivnost, ki ponovno oceni njeno resnično vrednost. Vse, kar ne dodaja vrednosti proizvodu ali storitvi, razumemo kot izgubo, ki jo je potrebno odpraviti. Aktivnosti, ki dodajajo vrednost, se prav tako lahko ocenijo v smislu, ali se končni izdelek poceni (stroški), naredi kvalitetnejši (kakovost) in ali pospeši izdelavo/dostavo (dostava/storitev). Namen vrednostne analize je torej zvišati produktivnost in znižati stroške.

Ključ 7: Proizvodnja brez nadzora

Namen proizvodnje brez nadzora je odpraviti napake v proizvodnji ter sočasno povečati stopnjo izkoriščenosti strojev. Ta koncept omogoča zaposlenim, da opravljajo več strojev istočasno. Hkrati pa zaposlenim ni potrebno nadzirati strojev, ki so v procesu delovanja. S progresivnim povečevanjem števila strojev in opreme, ki omogočajo odpravljanje nadzora za celoten cikel, je mogoče doseči brezhibno proizvodnjo kvalitetnih izdelkov. V kolikor izvajamo nadziranje strojev z namenom odkrivanja proizvodnje izdelkov z napako, je potrebno izboljšati stroje. V kolikor pa nadziranje izvajamo z namenom preprečevanja zastojev zaradi zunanjih vplivov, je potrebno izboljšati tehnološki sistem.

Ključ 8: Povezovanje proizvodnih procesov

Pomen tega ključa je omogočiti hiter in tekoč potek procesov s pomočjo optimalnega nivoja zalog med procesi, učinkovito komunikacijo ter sodelovanjem med zaporednimi procesi navzgor in navzdol. Nadaljnjo optimizacijo je mogoče doseči s kombiniranjem in poenostavitvijo procesov in proizvodnih linij ter odpravo skladišč in odvečnih zalog. Najbolj pogosta metoda za povezovanje proizvodnih procesov je metoda kanban¹⁸.

¹⁸ Kanban: Beseda »kan« v japonsščini pomeni vidna, »ban« pa pomeni karta, tako beseda kanban pomeni »vidna karta« (Wikipedia, 2008). Je dokument, ki je vložen v plastificirano mapo, na katerem so podatki o dvigu materiala, podatki o transportu in proizvodnji podatki. Gre za komunikacijsko metodo med »stranko« in »dobaviteljem«. Princip deluje po načelu vlečenja. Pri kanban gre za vizualni signal in ne za pripomoček pri reševanju problemov. Na kanban-kartica so ponavadi zapisani vsi podatki o proizvodu (Ohno, 1988, str. 27).

Ključ 9: Vzdrževanje strojev in opreme

Vzdrževanje strojev in opreme je lahko učinkovito le, če ga izvajamo v sodelovanju med operaterji in vzdrževalci. Operaterji morajo v primeru, da je kaj narobe, takoj obvestiti svoje nadzornike. Za preprečevanje okvar se morajo odpraviti tri vrste zla: nepravilno čiščenje, nepravilno mazanje in zamenjava delov.

Ključ 10: Disciplina na delovnem mestu

Naloga vodstva ni kontrola in priganjanje delavcev k delu, temveč motiviranje in vzpostavitev delovnega vzdušja, ki ga odraža pozitivna naravnost delavcev, njihova velika učinkovitost in pripadnost skupini. Pravila in politika na delovnem mestu morajo biti v skladu s strateškimi cilji podjetja, poslanstvom in filozofijo. Glavni namen ključa je doseči visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih in pozitivno atmosfero na delovnem mestu za izgradnjo organizacije, ki bo konkurenčna v svetovnem merilu.

Ključ 11: Sistem zagotavljanja kakovosti

Cilj ključa je ustvariti delovno mesto, ki je osredotočeno na kakovost in na preprečevanje napak ob sodelovanju operaterjev. Končni cilj je doseči nič napak. Danes je eden od najpomembnejši vzrokov za izgubo tržišča faktor nezadostne kakovosti. Kakovost je osnovna zahteva in nič več nujno potrebna konstitucija za doseganje enkratne konkurenčne prednosti. Ko govorimo o zagotavljanju kakovosti, pogosto mislimo na pregledovanje, ki pa ne zmanjšuje števila izdelkov z napakami. Eden izmed najuspešnejših meril za zagotavljanje kakovosti je pregledovanje za preprečevanje in ne za odkrivanje napak že ob izvoru izdelka s pomočjo naprav poka-yoke¹⁹.

Ključ 12: Odnosi z dobavitelji

Uspešnost podjetja določa ravnovesje med proizvodnjo v podjetju in izven njega (outsourcing). Ko kupec in dobavitelj sodelujeta pri zmanjševanju izgub znotraj svojih lastnih organizacijskih meja, takšno partnerstvo povečuje konkurenčno sposobnost obeh. Kupec in dobavitelj se razvijeta v tesno dolgoročno sodelovanje in delata kot partnerja. Tesnejši odnosi z dobaviteljem zmanjšujejo proizvodne stroške in s tem povečujejo tudi kupčev delež koristi, ki ga prinaša pocenitev nabavljenih proizvodov. Dobavitelj je ogledalo podjetja. Odnosi z njimi vplivajo na kakovost, pretočne čase in stroške.

¹⁹ Poka-yoke: V japonščini pomeni »poka« nenaamerna napaka in »yoke« preprečiti (Wikipedia, 2008). Gre za koncept nič napak in je znan kot odkrivanje napak že pri izvoru in takojšnje ustrezno ukrepanje. Tu gre za dodajanje preprostih naprav k strojem z namenom, da bi le te odpravile oz. opozorile na napake. Z dobrim inženirstvom, raziskovanjem delovnih procesov, povratnimi informacijami in kontrolnimi sistemi dosegamo stanje ničelnih napak v procesu. Sistem se najpogosteje uporablja v proizvodnih podjetjih (Shingo, 1986, str. 18).

Ključ 13: Odpravljanje vseh izgub

Glavni namen je odpravljanje izgub zaradi dodatnih človeških aktivnosti. Metodologija se navezuje k prepoznavanju in odpravljanju izgub. Zaposleni se zavedajo izgub človeških aktivnosti tako, da je prisotna tendenca po odpravljanju le teh.

Ključ 14: Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam

Glavni namen je narediti delovno mesto čim bolj enostavno, pregledno in vzpodbujati izboljšave. Preko kaizen²⁰–kotičkov se izoblikujejo in uvajajo kaizen–izboljšave, ki izhajajo iz delovnega mesta. V podjetju je potrebno ustvariti vzdušje, v katerem se zaposleni čutijo izzvani in motivirani. V primeru, da oseba predlaga izboljšavo in to tudi izpelje, začuti to kot lastno izboljšavo.

Ključ 15: Širjenje usposobljenosti zaposlenih

Svetovna konkurenca zahteva od proizvajalca čim večjo fleksibilnost zaposlenih, kar pomeni obvladovanje čim več veščin. Za doseg le teh je potrebno na enostaven način prilagoditi operacije dela. Večja fleksibilnost zaposlenega pomeni aktivno navzkrižno usposabljanje. Tako lahko zaposleni uživajo večjo gotovost na delu, večje zadovoljstvo in tudi v sami organizaciji so bolj cenjeni kot osebe, ki obvladajo samo eno delo.

Ključ 16: Planiranje proizvodnje

V današnjem času so kupčeve zahteve in stopnja specifičnosti izdelkov vedno višje, časi dobav pa se vedno bolj zmanjšujejo. Ravno zaradi vse te raznolikosti je potrebno planiranje, ki zagotavlja pravočasno dobavo materialov oziroma informacij strankam. S planiranjem dosežemo spremljanje tržišča, spremljanje izdelkov in novih tehnologij, skrajšujemo pretočne čase, pravočasne dobave, večjo fleksibilnost, izboljšujemo proces proizvodnje, zmanjšujemo izmet, izboljšujemo planiranje, zmanjšujemo nadurno delo, povečujemo produktivnost, izravnavamo obremenitve v procesu in si povečujemo konkurenčno moč.

Ključ 17: Upravljanje učinkovitosti

Morala in motivacija sta odločilni pri doseganju čim večje učinkovitosti zaposlenih. Za povečanje motivacije je potrebno vključevanje zaposlenih v procese odločanja in jim nameniti pozornost pri doseženih rezultatih. Cilji zaposlenih morajo biti preprosti in razumljivi ter izvedljivi glede na znanje zaposlenih. Cilje si zaposleni

²⁰ Kaizen pomeni neprestano izboljšanje poslovnih procesov iz obstoječega stanja. Japonci uporabljajo izraz »kaizen«. Beseda »kai« pomeni spremeniti ali popraviti in beseda »zen« pomeni dobro. Kitajci uporabljajo besedo »gǎi shàn«, kar pomeni spremeniti na bolje ali izboljšati. Kaizen temelji na načelih: vsak dan boljši, narediti še tako majhno stvar bolje in obravnavati vsakogar kot kupca (Wikipedia, 2008).

zadajajo sami in so na ta način bolj motivirani za njihovo dosego. Če hočemo dvigniti učinkovitost, moramo hkrati dvigniti tudi produktivnost.

Ključ 18: Računalniška podpora poslovanju

Zaradi vse večje diverzifikacije potreb na trgu prihaja v proizvodnih procesih do večje fleksibilnosti in zanesljivosti pri načrtovanju proizvodnje. Za prehod na avtomatsko podporo je vedno potrebna prejšnja optimizacija poenostavitve procesov. Z računalniško podprto proizvodnjo (Computer integrated manufacturing – CIM)²¹ se pri poslovanju izognemo iskanju materiala, iskanju podatkov, zmanjšujemo napake pri mesečnih poročilih, pravočasno si lahko zagotavljamo kontrolne parametre ...

Ključ 19: Varčevanje z energijo in materialom

Z vedno večjim bojem na trgu za nizke cene proizvodov so podjetja prisiljena izdelovati proizvode z nižjimi stroški ter boljšimi izkoristki. Energija in material pomenita elektriko, potrošni material, surovine ... Boljši izkoristek pomeni boljši izplen materiala.

Ključ 20: Obvladovanje vodilnih tehnologij

Skupek veščin in znanja²² se akumulira v samem proizvodnem procesu skozi leta. Moč le tega je vodilo za vpeljavo nove tehnologije, ki naj bi vodila izdelavo proizvodov s krajšimi življenjskimi cikli. Za uvedbo nove tehnologije v proizvodni proces je potreben medgeneracijski prenos znanja zaposlenih, kar vodi k večji konkurenčnosti podjetja. Lahko se zgodi, da vrhunska tehnologija podjetje vodi tudi k neuspehu, zato je vedno potrebno posodabljanje proizvodnje glede na stanje znanja in usposobljenosti zaposlenih.

3.7 Cilji posameznih ključev (MQCDT)

Podjetja s svojim ustvarjanjem lahko dosegajo visoko uspešnost na določenem področju, vendar se napredek sčasoma ustavi. Razlog temu je vrhunec uspešnosti ustvarjanja. Za nadaljnjo uspešnost je potrebno izboljšati sisteme še na ostalih področjih. Metoda 20 ključev vključuje vrsto sistemskih orodij (ključev), ki izhajajo iz principov »vitke proizvodnje«. Ključi so razdeljeni na pet skupin oz. so povezani v pet skupnih ciljev: MQCDT (Makoter, 2001, str. 7).

²¹ Computer-integrated manufacturing – CIM je proizvodnji sistem, ki je računalniško podprt od načrtovanja, proizvodnje do končnega proizvoda.

²² Skupek veščin in znanja ali tako imenovani know-how je lastnost, ki jo pridobi podjetje z dolgoletnimi izkušnjami in predstavlja konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji, zlasti tistimi, ki so v isti branži (Wikipedia, 2008).

M (motivation) – Dinamiziranje delovnega mesta in zaposlenih (izboljšanje delovnega mesta in povečanje motivacije zaposlenih):

- 1 – čiščenje in organiziranje,
- 2 – organizacija sistema in vodenje s cilji,
- 3 – aktivnosti v delovnih skupinah,
- 10 – disciplina na delovnem mestu.

Q (quality) – Izboljšanje kakovosti:

- 7 – proizvodnja brez nadzora,
- 9 – vzdrževanje strojev in opreme,
- 11 – sistem zagotavljanja kakovosti,
- 12 – odnosi z dobavitelji,
- 15 – širjenje usposobljenosti zaposlenih.

C (costs) – Zmanjšanje stroškov – povečanje produktivnosti:

- 6 – vrednostna analiza delovnih postopkov,
- 13 – odpravljanje vseh izgub,
- 14 – spodbujanje zaposlenih k izboljšavam,
- 17 – upravljanje učinkovitosti,
- 19 – varčevanje z energijo in materialom.

D (delivery) – Zmanjševanje zalog in časov dobave:

- 4 – zmanjšanje medfaznih zalog,
- 5 – hitre nastavitve,
- 8 – povezava proizvodnih procesov,
- 16 – planiranje proizvodnje.

T (technology) – Razvoj novih tehnologij:

- 18 – računalniška podpora poslovanju,
- 20 – obvladovanje vodilnih tehnologij.

3.8 Kako ocenjujemo podjetje

Z metodo 20 ključev ocenimo podjetje na 20 področij oz. ključev. Vsa ta področja so pomembna za nadaljnjo uspešnost podjetja pri poslovanju. Namen tega ocenjevanja je, da podjetje skozi obdobja izboljšuje oceno na posameznih področjih, kar pomeni, da izboljšuje svoje poslovanje. Metoda zajema aktivnosti na različnih nivojih v podjetju, tako da je v izboljšave vključen čim širši krog zaposlenih v podjetju. Ocene po posameznih ključih znašajo od 1 do 5 (Slika 6), skupaj lahko torej podjetje doseže od 20 (nivo 1) do 100 točk (nivo 5). Podjetja na

začetku napredujejo skokovito za sedem do deset točk, medtem ko je napredovanje počasnejše pri višjih ocenah. Vseh 100 točk podjetja praktično ne morejo doseči, saj so zahteve pri 5. stopnji zelo zahtevne. Najboljša podjetja dosegajo od 80 do 90 točk (Seiko, Konica, Siemens EWA). Za doseg tako visoke ravni podjetja potrebujejo več kot deset let trdega dela (Gider, 2003b, str. 33).

Pri ocenjevanju podjetja sledi samoocena za vsak ključ posebej na podlagi vprašalnikov. Ocenjevanje je subjektivno in točkovno. Metoda omogoča tudi določitev ukrepov za prehod na višji nivo in spremljanje le tega prek akcijskih načrtov. Za ocenjevanje so izdelani posebni kontrolni listi za vsak ključ posebej, kjer lahko podjetje ocenjuje doseganje določenih dosežkov. Glede na kakšen nivo posamezni ključ uvajamo, lahko napredek ocenjujemo na ravni celotnega podjetja, delovnih skupin ali oddelkov (Gider, 2003c, str. 18).

Slika 6: Ocena po posameznih nivojih (od nivoja 1 do nivoja 5)



Vir: Priročnik za svetovalce, 2000, priloga 6, str. 4.

Rezultate samocenjevanja po posameznih ključih prikažemo na radarskem diagramu (Slika 14, str. 58) ki nam prikazuje trenutno stanje v podjetju; uspešna in neuspešna področja v podjetju. Podjetje stremi k temu, da je pobarvano področje čim bolj enakomerno okrogle oblike in da je oblika kroga čim večja, kar pomeni, da so posamezni ključni na čim višjem nivoju (Gider, 2004, str. 379).

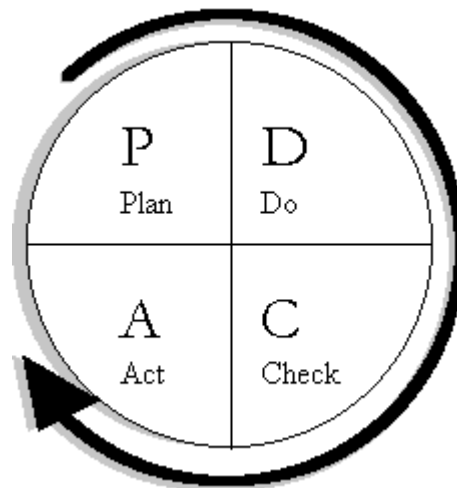
3.8.1 PDCA ciklus

Metoda 20 ključev temelji na predpostavki, da je glavna konkurenčna prednost podjetja njegova sposobnost, da se uči hitreje kot konkurenti. Kot glavni element se uporablja pri uvajanju te metode tako imenovani Demingov krog PDCA²³, ki je

²³ PDCA: P – plan (načrtuj), D – do (naredi), C – check (preveri), A – act (ukrepaj).

prikazan na spodnji sliki (Slika 7) in se pogosto tudi imenuje CAP–DO²⁴ cikel. Demingov cikel temelji na stalnem razvoju in izboljševanju kakovosti samega sistema; se pravi v izboljševanju trenutnega stanja na posameznih področjih. Napredek je viden skozi čas v radarskem diagramu. Cikel se vedno začne s preverjanjem trenutnega stanja pri posameznem ključu in se nadaljuje z vzroki za to stanje. Šele na podlagi odkritja osnovnih razlogov za trenutno stanje se izdela načrt, ki se izpelje ter sproti preverja dosežene rezultate (Pavlin, 2000, str. 20–21).

Slika 7: Demingov krog PDCA



Vir: PDCA Cycle, 2008

Edward Deming je oče tretjega vala industrijske revolucije in je poudarjal, da je za 85 % vseh poslovnih napak odgovoren management in ne delavci. Za preostalih 15 % napak pa odgovarjajo delavci neposredno iz proizvodnje. Osnovno načelo te teorije je, kako prepričati delavce, da brez prisile in grožnje sprejemajo managerski načrt ter delajo hitro in kakovostno. Demingov cikel je sestavljen iz 14 točk (Covey, 2000, str. 232). Osnovo predstavlja proizvodnja ali storitev, ki se smatra kot proces in se ga po korakih stalno izboljšuje. PDCA je le poenostavljen krog in je bolj poznan in uporabljen v praksi (Voehl, 1995, str. 6).

Osnovni namen Demingovega cikla PDCA je zaposlenim dvigniti njihov ustvarjalni um. V razvitih gospodarstvih je doseganje čim večje produktivnosti fizičnega delavca že preteklost. Umški delavci prihajajo vedno bolj v ospredje kot največja skupina delovne sile v gospodarstvu, npr. v ZDA je njihov delež že približno dve tretjini celotne delovne sile, v drugih razvitih državah je delež nekoliko manjši, ampak raste (Drucker, 2001, str. 138). Naloga umskih delavcev ni programirana. Sami si definirajo naloge in morajo poznati odgovore na vprašanja: kakšno nalogo

²⁴CAP–DO: C – check (preveri), A – act (ukrepaj), P – plan (načrtuj), DO – do (naredi).

imajo, kakšno nalogo bi morali imeti, kakšen bo njihov prispevek v podjetju, kaj jih ovira pri njihovem delu in kaj je zato potrebno spremeniti.

3.8.2 Akcijski načrt

Akcijski načrt 20 ključev predstavlja mehanizem za praktično in vizualno uporabo PDCA ciklusa na delovnem mestu. Je osnova za sodelovanje pri upravljanju podjetja od spodaj (zaposleni) navzgor (vodstvo). Ciklus izboljšav PDCA je v celoti odvisen od učinkovitih akcijskih načrtov. V primeru, da jih ne upoštevamo ali zamujamo z aktivnostmi, lahko ogrožamo celoten proces izboljšav. Akcijski načrti morajo biti napisani konkretno s cilji in terminom, kdaj bo cilj izpolnjen. Za razvoj konkretnih aktivnosti na vsakem nivoju v podjetju se uporablja formular za načrtovanje aktivnosti. Akcijske načrte za vsak ključ posebej se pripravi neposredno po večnivojskih sestankih in se jih po odobritvi s strani vodstva vizualno izobesi na delovnih mestih oziroma oglasnih deskah.

3.9 Nagrade

Metoda 20 ključev omogoča podjetju primerjavo o napredovanju glede na začetno stanje. Napredovanje se točkjuje s točkami in je razdeljeno v tri razrede: bronasto (več kot 65 točk), srebrno (več kot 75 točk) in zlato (več kot 85 točk). Nagrade so v obliki medalje, ki jih podeljuje PDI²⁵. Kriteriji zanje so jasni in enaki za vsa podjetja na svetu. Njihova funkcija je motivirati zaposlene za doseganje ciljev podjetja. Število točk, ki jih doseže podjetje v določenem času, je odvisno od števila vpeljanih ključev v podjetju. V primeru, da podjetje vpelje šest ključev na leto, bo podjetje potrebovalo šest ali več let, da doseže bronasto nagrado. Če pa podjetje vpelje v drugem letu vseh 20 ključev, bo doseglo bronasto nagrado lahko že v tretjem letu (Priročnik za svetovalce, 2000, str. 62).

Pri ocenjevanju podjetja sistem 20 ključev zunanjih presoj neodvisnih presojevalcev ne predvideva. Zunanje presoje v okviru tega sistema se nanašajo na določene segmente sistema, predvsem na ključ 1. Izjema pri ocenjevanju so podeljevanje mednarodnih nagrad za dosežene rezultate pri uvajanju sistema. Tu se presoja celoten sistem, presoje pa izvaja PDI z Japonske. Sistem ocenjevanja je grajen na osnovi »benchmarkinga«.

²⁵ PDI ali PPORF Development Institute, PPORF – Practical Programme of Revolution in Factories and Other Organisations.

4 20 KLJUČEV V PODJETJU ACRONI

4.1 Preobrat v vitko proizvodnjo s kakovostnimi proizvodi

V letu 2000 se je pričela velika konjunktura na trgu z jeklenimi izdelki. Poleg uspešnih razmer na trgu je vodstvo pričelo v podjetju Acroni namenjati tudi veliko pozornost zaposlenim. Ena izmed najbolj pomembnih dejavnosti v podjetju je bila, kako zaposlene narediti čim bolj dovezetne, motivirane in delovno uspešne. To pomeni, zaposlenim omogočiti osebni razvoj in strokovno rast, jim spremeniti vedenje in dovezetnost do učenja. Takrat je bil največji izziv za podjetje njegova rast, ki je bila dana preko novo pridobljenih znanj in učenja zaposlenih.

Glavni namen je bil, da se zaposlenim poveča obseg njihovih veščin, delitev znanja ter prenovitev pozabljenega znanja. Podjetju je bilo v izziv, da ob trenutnem stanju od zaposlenih izvleče precej več kot konkurenca. Zavedalo se je, da se takšno stanje lahko ustvari le ob velikem medsebojnem zaupanju, stremenju k skupnim vrednotam, prepričanju in okolju. Podjetje je dandanes uspešno, kar pa pomeni, da lahko že jutri postane neuspešno. Varnost si podjetje zagotavlja s hitrim spreminjanjem in učenjem. Razvoj podjetja je odvisen od vsakega posameznika, ki pa vse bolj temelji na kompetencah²⁶ zaposlenih.

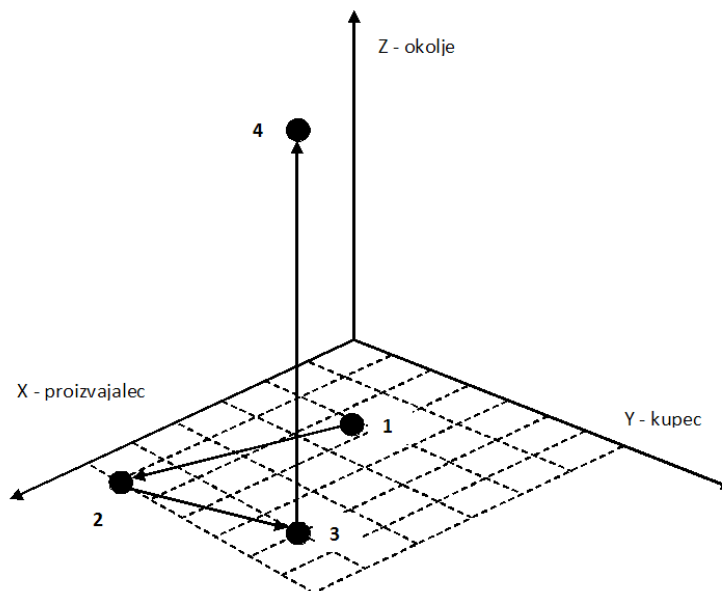
Zaradi vse večje konkurence na evropskem in svetovnem trgu se je podjetje odločilo za uvajanje metode stalnih izboljšav »Metoda 20 ključev«. Od metode se je pričakovalo, da bo imelo podjetje Acroni v prihodnosti celovit organiziran sistem, ki bi omogočal preobrat v vitko proizvodnjo s povečano kakovostjo (zmanjšati izmet) in zniževanjem stroškov izdelave in predelave.

Podjetje se je zavedalo, da so zahteve kupcev in možnosti proizvajalcev skozi čas različne, zato se definicija kakovosti stalno spreminja (Slika 8). Danes je definicija kakovosti izdelka ali storitve med proizvajalcem in kupcem v medsebojnem dogovoru. Glede na zgodovino so bile definicije kakovosti različne. Pred industrijsko revolucijo je bil značilen dokaj uravnotežen odnos med kupcem in proizvajalcem (Slika 8, točka 1), saj je potekala ročna proizvodnja v manjšem obsegu. V času industrijske revolucije se je povpraševanje po proizvodih in

²⁶ Kompetence – pristojnosti, pooblastila: za uspešnost posameznika v podjetju ne velja načelo znanja, ampak njegove kompetence. Poleg znanja so potrebne še veščine, uporaba znanja, odnosi, motivi, prepričanja, lastnosti, hotenja in vrednote. Kompetence so vse sposobnosti uporabe znanja in drugih zmožnosti, ki so potrebna, da nekdo uspešno in učinkovito ter v skladu s standardi delovne uspešnosti izvrši določeno nalogo, opravi delo, uresniči cilje ali odigra vlogo v poslovnem procesu (Gruban, 2004, str. 2).

storitvah bistveno povečalo. Na trgu je veljala bistvena prevlada proizvajalca nad kupcem (Slika 8, točka 2). Po letu 1960 se je tržišče proizvajalca počasi selilo v tržišče kupca (Slika 8, točka 3). Proizvajalci so zaradi vse večje konkurence na trgu pričeli ponujati nove in boljše izdelke. V tem obdobju se je močno razvila inovacijska dejavnost z borbo za trg. Zaradi večje moči kupca se je izoblikovalo geslo »Kupec je kralj«. Po letu 1980 se je izoblikovala nova definicija kakovosti »Doseči ali preseči pričakovanja in potrebe kupcev«. V današnjem času se je k definiciji kakovosti priključila še kakovost življenja oz. okolja, saj pravi, da mora biti izdelek in storitev v ravnotežju z interesi proizvajalca, kupca in okolja (Slika 8, točka 4) (Šturm, 1993, str. 16).

Slika 8: Razvoj definicije kakovosti



Vir: Šturm, 1993, str. 16

Zanimiv je model Kano (1996, str. 106), ki navaja tri zvrsti kakovosti izdelka:

- Must be Q ali samoumevna kakovost: kakovost, ki jo kupec samoumevno pričakuje pri nakupu izdelka ali storitve. Zaradi te lastnosti se kupec odloča za nakup, v nasprotnem primeru nakupa ne izvede.
- Attractive Q ali všečna kakovost: lastnost, ki jo kupec prepozna kot prednost pred ostalimi izdelki ali storitvami in jo je pripravljen plačati.
- Enodimenzionalna ali enotna kakovost: kakovost izdelkov, ki jo imajo vsi podobni izdelki na trgu.

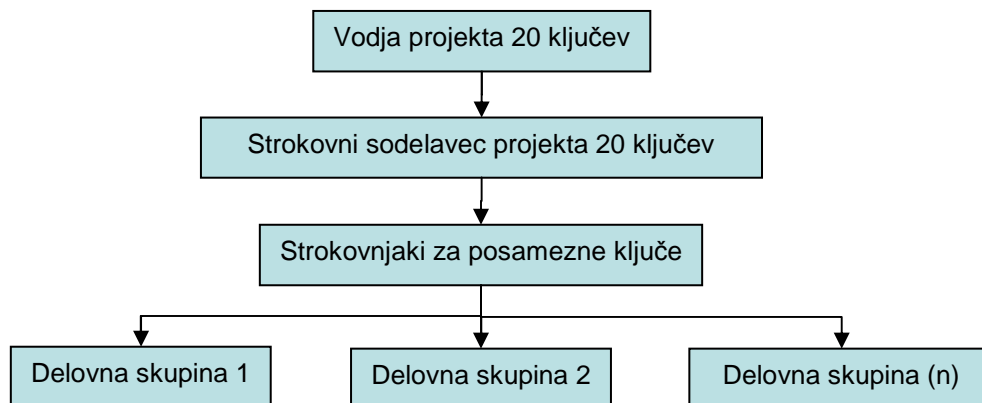
Acroni se je zavedal, da uspešen razvoj temelji na všečni kakovosti. Všečna kakovost se skozi čas spreminja v enodimenzionalno in kasneje v samoumevno. Ker pri všečni kakovosti ni predpisov in standardov, mora biti podjetje na trgu zelo fleksibilno s svojimi storitvami. To pomeni veliko sodelovanja z dobavitelji in njegovimi kupci, kar omogoča skupen razvoj novih všečnih izdelkov.

4.2 Organiziranost uvajanja 20 ključev v podjetju Acroni

Z metodo 20 ključev se je podjetje na sistematičen način lotilo iskanja notranjih rezerv in povečanja motivacije zaposlenih, s ciljem izboljšati produktivnost in konkurenčnost podjetja. Sodelovanje vseh zaposlenih je bilo neločljivo povezano s samo metodo, saj samo ljudje lahko zagotovijo uspeh danega projekta.

Organiziranost uvajanja metode 20 ključev v podjetju je prikazana na spodnji sliki (Slika 9). Tako kot je že opisano v teoretičnem delu, je bila metoda podprta s strani glavnega vodstva. Vodja metode je predstavljal namestnik glavnega direktorja, ki mu je bil podrejen strokovni sodelavec za projekt 20 ključev in naprej strokovnjaki za posamezne ključne. Iz vertikalne organizacijske strukture prehajamo v horizontalno strukturo, kjer so nameščene delovne skupine.

Slika 9: Organizacijska shema projekta 20 ključev v podjetju Acroni



Vir: Interni vir Acroni

Učinkovito uvajanje metode v podjetju sloni na strokovnem sodelavcu, ki v celoti vodi in uvaja metodo. Vodja projekta predstavlja podporo vodstva pri uvajanju metode v podjetju. Strokovni sodelavec vodi, usmerja in izobražuje strokovnjake za posamezne ključne. Strokovnjaki za posamezne ključne uvajajo ključne preko delovnih skupin. Glede na cilje podjetja se ključni lahko uvajajo ločeno ali po več ključev skupaj.

V prvih dveh letih je bila podjetju v pomoč pri uvajanju metode svetovalna skupina Deloitte&Touch, ki je izvajala izobraževanje in preverjala vodenje projekta.

4.3 Projekt »POP«

Metoda 20 ključev se je z leti zaradi negativnega prizvoka interno preimenovala v projekt POP²⁷ in predstavlja popolnoma identičnost metode z 20 ključi. Projekt POP je bil voden preko internega spletnega portala intranet (<http://intranet.acroni.si>). Na spletnem portalu si je lahko vsak zaposleni ogledal dejavnosti, ki so bile, so ali bodo aktivne v podjetju. Za lažje razumevanje je bila predstavljena tudi metoda in njeno izvajanje po posameznih ključih. Poleg spletnega informiranja so se zaposleni lahko seznanjali z aktivnostmi 20 ključev preko internega časopisa Novice. Na ta način se je podjetje trudilo zaposlene čim bolj ažurno obveščati o samih aktivnostih ter jih spodbujati k pozitivnemu pristopu k sami metodi.

Aktivnosti delovnih skupin so se spremljale preko informacijsko-komunikacijskih tabel oziroma POP oglasnih desk. Shema oglasne deske je prikazana na spodnji sliki (Slika 10). Za oglasno desko je uradno skrbel vodja delovne skupine, ki je bil osebno tudi odgovoren za dopolnjevanje in ažurnost informacij. Vsebinska plat oglasne deske je bila predpisana, medtem ko je bila tehnična izvedba prepuščena posamezni vsebini.

Na oglasni deski sta zelo pomembni kakovost in vsebina podatkov, ki morajo biti vedno ažurirani, resnični, aktualni in povezani z dejavnostjo delovne skupine. Delovna skupina je komunicirala med seboj preko srečanja skupine, kar pomeni vsakodnevno druženje članov delovne skupine, kjer poteka dvosmerno komuniciranje. Naloga vodje delovne skupine je bilo spodbujanje članov delovne skupine k sodelovanju pri komuniciranju; ustno in pisno preko raportnih knjig, oglasnih desk, spletnega portala, internega časopisa ...

V Acroniju je bilo na začetku formiranih 85 oglasnih mest. Oglasne deske so bile nameščene v neposredni bližini mest, kjer se je delovna skupina redno sestajala na kratkih jutranjih sestankih. Na deski so bili prikazani podatki, ki so bili dostopni vsem zaposlenim. Namen oglasnih desk je bila tekmovalnost, primerjanje med posameznimi skupinami in motivacija za izboljšanje sistema.

POP oglasne deske so danes večinoma še prisotne, ampak v večini primerih ne opravljajo svojega prvotnega namena. Razdeljene so na 12 polj, za katere je predpisana vsebina. Najpomembnejši je osrednji del, kjer se spremlja doseganje ciljev na šestih različnih področjih, ki si jih delovne skupine zastavijo.

²⁷ POP: kratica pomeni popolno obvladovanje procesov.

Slika 10: Oglasna deska delovne skupine

SISTEM 20 KLJUČEV
ACRONI
POPOLNO OBVLADOVANJE PROCESOV

IME DELOVNE SKUPINE
VODJA DELOVNE SKUPINE

slovenske železarne
ACRONI
J E S E N I C E

Predstavitev delovne skupine

Predstavitev ciljev delovne skupine

Področje odgovornosti delovne skupine

Zapisniki oziroma pregled sestankov

Akcijski načrt za posamezne ključe

Aktualne informacije

Spremljanje ciljev MCQDTS

Vir: Smernice za delovanje delovnih skupin in oblikovanje informativnokomunikacijskih in oglasnih tabel - Interna skripta, 2001, pril. 1

4.4 Prve aktivnosti pri uvajanju ključev v podjetju Acroni

Ena izmed prvih aktivnosti pri uvajanju 20 ključev v Acroniju je bila razdelitev zaposlenih v 85 delovnih skupin. Namen delovnih skupin je bil lažje doseganje zastavljenih strateških ciljev v podjetju. Aktivnosti majhnih delovnih skupin igrajo v podjetju eno izmed najpomembnejših vlog, saj pretirano vodenje od zgoraj navzdol pripelje do organizacijske kulture, ki je reakcionarna in pasivna. Aktivnosti majhnih delovnih skupin so načini, ki pritegnejo delavce v proizvodnji k sodelovanju. Zato jih mora priznavati in podpirati vodstvo podjetja.

Značilnost delovne skupine je, da ima vodjo in ime. Člani delovne skupine ime izberejo sami. Vodjo delovne skupine imenuje njihov predpostavljeno, kajti le on pozna razmere in zaposlene. Za člane delovne skupine je najpomembnejše to, da se čutijo pripadne in si brez zadržkov medsebojno izmenjujejo izkušnje ter informacije.

Naloga vodje delovne skupine je:

1. Redni delovni sestanki:

So kratki in potekajo zjutraj oz. ob začetku delovnega časa, kjer se lahko najbolj učinkovito rešuje težave, izmenjuje informacije, načrtuje aktivnosti in kjer se porajajo zamisli za izboljšave.

Na dnevnih sestankih se obravnava:

- učinkovitost prejšnjega delovnega dne in načrt za tekoči dan,
- problemi pri delu in reševanje le teh, oz. načrtovanje aktivnosti za rešitev,
- pregled doseganja ciljev posameznikov in delovne skupine kot celote,
- stanje proizvodnje in podjetja,
- razni dogodki.

2. Skrb za oglasno desko:

Namenjene so komunikaciji delovne skupine znotraj in navzven. Nameščena je v prostorih, kjer se delovna skupina sestaja. Na oglasni deski so predstavljeni cilji delovne skupine, njeni člani, diagrami prisotnosti, mesto za zbiranje predlogov, akcijski načrt, ...

3. Zbiranje koristnih predlogov:

Vodje delovnih skupin ustvarjajo okolje, kjer je možno izkoristiti ideje vseh članov, ki se porajajo za izboljšave na delovnem mestu. Izboljšave na delovnem mestu so najbolj učinkovite tam, kjer se delo izvaja in zaposleni najboljše poznajo delovne razmere.

Delovne skupine imajo poleg ekonomskih učinkov, kot so kakovost dela in izdelkov, zmanjševanje stroškov, skrajšanje dobavnih časov, velik vpliv tudi na organizacijsko kulturo podjetja. V podjetju se vzpostavi skupinsko vzdušje, ki je medsebojno zelo povezano. Člani delovnih skupin začutijo večjo pomembnost v ožjih delovnih skupinah in podjetju, kar izboljša samopodobo posameznika. Preko izmenjave izkušenj in informacij se zaposleni učijo drug od drugega in si pridobivajo nova znanja za nadaljnje izboljšave. Vse to vodi do večje motivacije zaposlenih in naprej v tekmovalnost med delovnimi skupinami. Na delovnem mestu se razvijeta podpora in sodelovanje med skupinami, kar povečuje rast podjetja v gospodarskem in tehnološkem merilu. Zaposleni spoznavajo, da njihovo delovno okolje postaja vedno prijetnejše, saj se vedno bolj izkorišča njihov um. To pomeni, da si zaposleni na svojih delovnih mestih vpeljujejo učinkovite delovne metode (orodja, ergonomijo), s katerimi si olajšajo njihovo delo. Vse te učinkovite aktivnosti delovnih skupin vodijo do prijaznih in zanimivih delovnih mest, kar

pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih. Med zaposlenimi se izboljša komunikacija, samoiniciativnost ter odnosi do varstva pri delu in varovanja okolja.

Acroni se je metode lotil na štirih osnovnih ključih: 1, 2, 3 in 20. S ključem 1 »čiščenje in organizacija«, smo izboljšali čistočo, urejenost in funkcionalnost delovnega okolja, kar nam je omogočilo povečevanje produktivnosti na delovnem mestu. Z uvajanjem ključa 1 je delo postalo lažje in učinkovitejše, hkrati se je zagotovila večja varnost dela. Pred uvajanjem metode so bile v podjetju že akcije v okviru urejenosti proizvodnih obratov, ki so bile usmerjene le v urejenost proizvodnih obratov. V metodo 20 ključev so bili vključeni prav vsi zaposleni, tudi pisarniško okolje. Delovne skupine so bile odgovorne za čistočo in urejenost na določenih delovnih področjih. Aktivnosti na področju ključa 1 so bile prve konkretne aktivnosti, ki so bile izpeljane v okviru delovnih skupin. Uspešnost projekta je bila že v tem, da so vodje delovnih skupin vzpostavili v skupini timsko vzdušje, kjer je vsak član aktivno sodeloval.

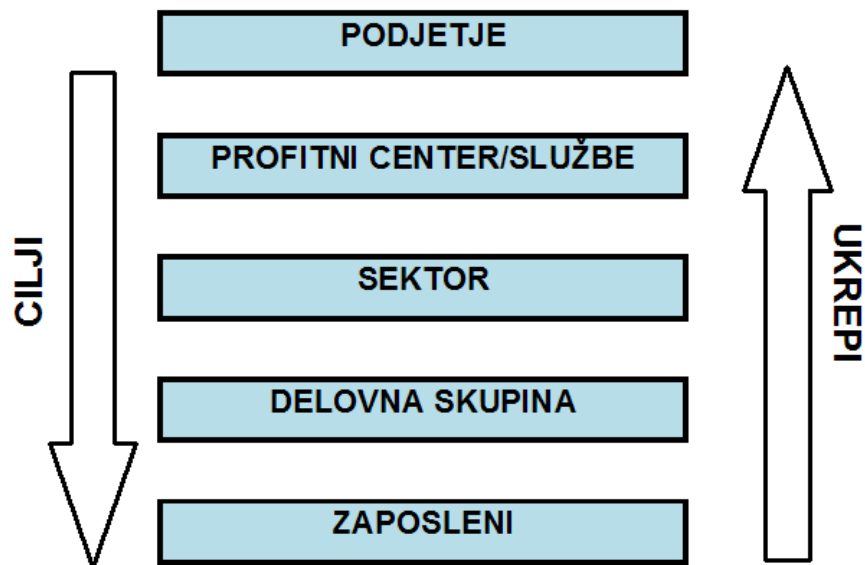
Glavni cilj ključa 1 je bil doseči na kontrolnem listu 40 točk. Smernice uvajanja ključa pa so bile naslednje:

1. seznanjanje članov delovnih skupin s ključem 1:
 - določitev področij odgovornosti za posamezne delovne skupine,
 - uvedba rednih kratkih delovnih sestankov delovnih skupin;
2. izdelava akcijskih načrtov:
 - izdelava in pregled akcijskih načrtov;
3. pospravljanje nepotrebnih stvari:
 - evidentiranje dela opreme, ki se je nahajala v proizvodnji in se ni več redno uporabljala, šifriranje, določitev lokacije in odstranitev stvari, ki se ne uporabljajo več;
4. čiščenje tal:
 - določitev mest za shranjevanje čistilnih pripomočkov,
 - nakup čistilnih pripomočkov;
5. oglasne deske:
 - določitev lokacije oglasnih desk,
 - določitev mest za sestanke delovnih skupin,
 - izdelava razporeditve informiranja na oglasni deski;
6. požarna varnost:
 - pregled obstoječega stanja,
 - sprostitvev dostopov do gasilnih aparatov in zasilnih izhodov,
 - pregledi in označitev gasilnih aparatov in zasilnih izhodov;
7. stvari, nameščene na tleh:
 - evidentiranje in odstranitev mest, kjer se lahko odpravijo nepotrebna sklanjanja in dvigovanja;

8. transportne poti:
 - pregled obstoječih stanj in ponovna označitev,
 - označitev mest za medfazne zaloge in materiale;
9. postavitev modelnih delovnih mest:
 - postavitev modelnega delovnega mesta za pisarne,
 - postavitev modelnega delovnega mesta v proizvodnji;
10. komisijiski pregledi:
 - izvajanje rednih mesečnih komisijiskih pregledov delovnih mest.

Pri uvajanju ključa 2 v podjetju je potekalo usklajevanje ciljev podjetja in posameznika. Pomembnost sistema vodenja s cilji je bila jasnost sistema, preglednost, preprostost, merljivost in kvantificiranje rezultatov. Pri tem ključu je zelo pomembno, da posamezniki dosegajo svoje cilje in hkrati cilje podjetja. Tukaj prihaja do kombinacije odločanja od zgoraj navzdol in sodelovanja od spodaj navzgor. Povezovanje pristopa od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor omogoča podjetju prilagodljivost na kakršnekoli spremembe. Na spodnji sliki (Slika 11) je shematično prikazano sodelovanje podjetja od vodstva do zaposlenih navzdol in ukrepi zaposlenih za doseg ciljev, ki si jih je podjetje zastavilo.

Slika 11: Shematičen prikaz povezave med podjetjem in zaposlenimi za uresničitev strateških ciljev



Vir: Karo, 2003, str. 4

Za vsako tržno usmerjeno podjetje, ki želi biti uspešno, je osnova za uspešno delo in vodenje jasna opredeljenost ciljev (strateški cilji podjetja) in pot za doseg le teh. Prepričanje v uspeh pomeni že pol poti do cilja. Za doseg le teh je podjetje sprejelo gospodarski načrt (Gospodarski načrt za leto 2008) za vsako leto

posebej. V načrtu so postavljeni jasni in merljivi cilji podjetja. Postavljene cilje se po ključu 2 razgradi po ravneh vodenja vse do delovnih skupin in posameznika. Cilji zaposlenim omogočajo motiviranje in predstavljajo učinkovito kontrolno sredstvo, s katerim vodje nadzirajo učinkovitost podjetja. Ciljno vodenje temelji na pravilno oblikovanih ciljih, od strateških, dolgoročnih in kratkoročnih, do dnevnih delovnih ciljev. Najpomembnejša pri realizaciji ciljev je usklajenost ciljev na različnih nivojih.

Člani delovne skupine se morajo osredotočiti na cilje delovne skupine. Cilji v njej pomenijo načrte za doseg delovnih rezultatov. Realizacija ciljev delovne skupine pomeni sodelovanje s sodelavci, ki imajo vsak svoje načrte in cilje v podjetju. Vsak posameznik je odgovoren za doseg svojih ciljev, kar pomeni kamenček v mozaiku za doseg ciljev delovne skupine in naprej do strateških ciljev podjetja. Praksa je pokazala, da so najbolj učinkovite delovne skupine tiste, ki jih zaposleni sami oblikujejo izhajajoč iz tehnoloških procesov, delovnega okolja in medsebojnih odnosov.

Delovni cilji morajo slediti načelom, ki so čim bolj konkretni in časovno opredeljeni. Cilji so podrobno in jasno opredeljeni, merljivi in števni, soglasno sprejeti, potrebni in zaželeni, stvarni in uresničljivi ter časovno opredeljeni. Dolgoročne cilje je potrebno spremeniti v kratkoročne, tako da jih lahko učinkoviteje sproti spremljamo in čim hitreje ukrepamo. Najbolj učinkovito lahko ukrepamo takrat, ko cilje spremljamo dnevno, tedensko ali najmanj mesečno. Vizualno spremljanje doseganja oz. nedoseganja ciljev je prikazano na POP oglasnih tablah, kjer lahko cilje spremljajo vsi zaposleni.

Cilji zaposlenega izhajajo iz strategije podjetja, poslovne politike, poslovnih načrtov in razvoja usmeritve podjetja. Strateški cilji in usmeritve so razdeljeni do mikro ravni, kjer je neposrednim izvajalcem nalog povsem jasen vpliv, doseganja in odstopanja od pričakovane ravni. Merljivi pomeni, da jih sproti spremljamo in ocenjujemo. V ta namen se uporablja ocenjevanje delovnih skupin v podjetju, ki si je izoblikovalo kriterij stimulacij od -5 do $+20$ %. Ničelna točka, od katere se meri stimulacija, je cilj iz gospodarskega načrta. To pomeni, da je potrebno za pozitivno stimulacijo dvigniti raven uspešnega delovanja, kar pomeni pomembnost sistema stalnih izboljšav. Za doseganje skupnih ciljev je potrebno zagotoviti ustrezno povezanost sinergij v delovni skupini in nasploh skupin med seboj. Obenem je potrebno stimulirati sistem, ki vpliva na gospodarnost poslovanja, na katerega imajo posamezniki velik vpliv.

Za zaposlene je najbolj pomembno, da so vrednosti, ki so opredeljene v stimulacijskih lestvicah, dosegljive. Cilji in načrti za doseganje le teh so prikazani v akcijskem načrtu posameznih delovnih skupin, sektorjev in obratov, ki so prikazani

na POP oglasnih deskah. Tako lahko vsi zaposleni vidijo in redno spremljajo stanje o dosegu le teh. Problem lahko nastopi, če ima delovna skupina določene cilje, ki so povezani z drugo skupino. V primeru, če ena skupina ne doseže svojih ciljev, je vprašljivo, če bo cilje lahko dosegla druga skupina. Tu pride do izraza timsko delo; ne samo med zaposlenimi znotraj delovnih skupin, ampak tudi med ostalimi delovnimi skupinami.

Uspešno delovanje tima temelji na dvosmernem komuniciranju, ki omogoča zaposlenim, da se na osnovi informacij lažje vključujejo pri odločanju na svojem nivoju. Vodstvo je dolžno, da zaposlenim prikaže, kako njihovo delo vpliva na cilje celotnega podjetja. Tako naj bi vsak zaposleni vedel, kako njegovo delo vpliva na delo drugih in kako sodelavci podpirajo njegovo delo.

Komuniciranje med zaposlenimi je povezovanje med zaposlenimi, kjer se izoblikujejo vezi in pripadnost v neko celoto. Za uspešno vodeno podjetje mora biti vzpostavljena komunikacija med vsemi zaposlenimi, dobavitelji in kupci. Možnost komuniciranja je lahko navzdol (Downwards Communication), navzgor (Upwards Communication) in medoddelčno. Pri komuniciranju navzdol vodje najlažje posredujejo informacije svojim podrejenim, pri komuniciranju navzgor pa podrejeni dajejo predloge za boljše in učinkovitejše delo. Zelo pomembno pa je medoddelčno komuniciranje, kjer se rušijo zidovi med oddelki, kar pomeni usklajeno in profesionalno sodelovanje med zaposlenimi in zunanjimi partnerji.

Spodaj navajam praktični primer iz Acronijevega proizvoda elektropločevin, kjer si cilji sledijo zaporedno od vizije podjetja do strateških ciljev, operativnih ciljev in do ciljev posameznika:

- vizija podjetja Acroni je, da v naslednjih 10 do 15 letih postane vodilni regionalni dobavitelj gotovih in visokopermeabilnih elektropločevin,
- strateški cilj Acronija je postati vodilni regionalni dobavitelj elektropločevin,
- operativni cilj Acronija je utrditev položaja podjetja kot enega glavnih dobaviteljev neorientiranih elektropločevin v Sloveniji in v drugih bližnjih državah,
- cilj za leto 2007²⁸ je bila »prodaja elektropločevin v količini 104.000 ton, od tega Dinamo²⁹ 70.000 ton«,
- cilj obrata jeklarne je proizvodnja slabov³⁰ v količini 362.231 ton,
- cilj obrata hladne predelave je izdelava elektropločevin v količini 104.000 ton.

²⁸ Gospodarski načrt za leto 2007.

²⁹ Dinamo elektropločevine: neorientirane gotove elektropločevine (Fully-finished electrical steel).

³⁰ Slab: polizdelek jeklarne v obliki kvadra, ki se nadaljnje vroče predeluje v vroči valjarni.

Zgoraj je navedena povezanost ciljev od vodstva podjetja do proizvodnje (od zgoraj navzdol). Povezanost od spodaj navzgor pa predstavljajo ukrepi posameznikov, delovnih skupin, posameznega sektorja in na koncu samega obrata za doseg le teh. Zgornji cilji so prikazani le na makro nivoju organizacije. Zavedati se moramo, da so vsi ti cilji dosegljivi le z ustreznimi cilji delovne skupine oz. posameznika v njej.

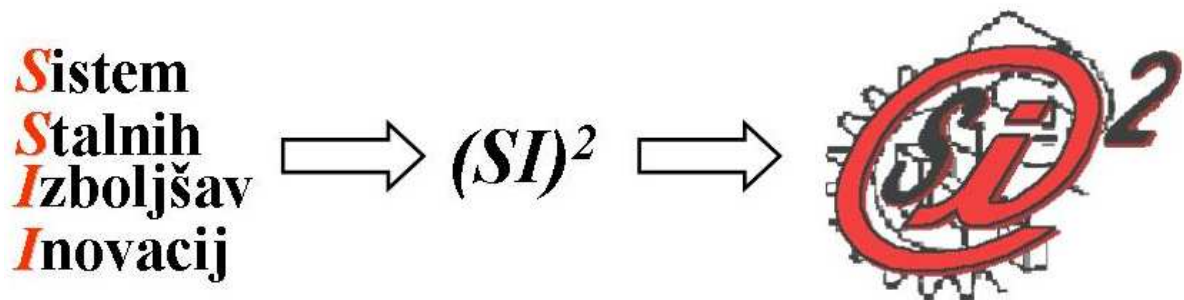
4.5 Sistem stalnih izboljšav

V današnjem spreminjajočem se poslovnem okolju bo podjetje preživelo le, če se bo prilagodilo najnovejšim zahtevam kupcev z attractive Q ali všečno kakovostjo. Za to je potrebno stalno notranje spreminjanje v podjetju, ki teži k učinkovitosti, kakovosti, prilagodljivosti in inovativnosti. Razvoj in uspeh podjetja temelji na stalnih izboljšavah, ki so podlaga za širjenje kreativnosti in ustvarjalnosti zaposlenih v delovnih skupinah. S takšnim načinom dela se pogloblja šibko sodelovanje in zaupanje na ravni delavec – vodja – manager. V današnjih razmerah globalne ekonomije si podjetje želi ohraniti svoj položaj na trgu, zato vključuje svoje sodelavce v proizvodne procese in jih kar se da motivirati (Tomažič, 2004, str. 17).

4.5.1 Sistem SI² in POPSI

V Acroniju je bil v letu 1994 uveden moratorij na izplačevanje inovacijskih nagrad. Posledica takšnega ravnanja je bila visoka vrednost cene kapitala in upad prodaje zaradi izgube bivših jugoslovanskih trgov. V letu 1999 je inovacijska dejavnost zopet zaživela in postala orodje za povečanje gospodarske uspešnosti. Mejniki k pospešitvi inovacijske dejavnosti zaposlenih je nastal z uvajanjem metode 20 ključev. V tem času se je vzpostavila najpomembnejša strateška smernica za razvoj sistema stalnih izboljšav in inovacij (SSII), s katerim se je nadgradila klasično izoblikovana inovacijska dejavnost s procesom stalnih izboljšav. S tem se je pripravilo konstruktivno okolje za racionalno izrabo intelektualnega potenciala zaposlenih. Z metodo 20 ključev se je učinek sinergije timskega dela v delovnih skupinah samo še povečal. Zaposleni so se začeli zavedati, da inoviranje ni le pravica delavca, ampak je to celo njegova dolžnost. Podjetje in zaposleni so zaznali, da neinovativen delavec za podjetje predstavlja strošek, medtem ko inovativen predstavlja razvojni potencial. Za prepoznavanje in pospeševanje motiviranosti zaposlenih se je izoblikoval tudi grafični logotip sistema stalnih izboljšav in inovacij, ki je prikazan na spodnji sliki (Slika 12).

Slika 12: Grafični prikaz logotipa sistema stalnih izboljšav in inovacij



Vir: Interni vir Acroni

Silhueta železarja simbolizira tradicijo in izkušnje, znak @ pa znanje in ustvarjalnost. Kot sem že omenjal, se je metoda 20 ključev v Acroniju kasneje preimenovala v projekt »popolno obvladovanje procesov«, ki je zajemal okolje sistema stalnih izboljšav in inovacij. Od tod ime tudi ime POPSI (popolno obvladovanje procesov in stalnih izboljšav). Maskota »Popsi« je prikazana na spodnji sliki (Slika 13) in simbolizira sistem stalnih izboljšav in inovacij ter sistem POP.

Slika 13: Maskota POPSI simbolizira sistem SSII in sistem POP



Vir: Interni vir Acroni

4.5.2 Intelektualni kapital v podjetju Acroni

Intelektualni kapital je temeljno gibalno napredka za podjetje. Če želi Acroni ohraniti svojo pozicijo na globalnem trgu, mora razumeti, da so zaposleni vir znanja in razvoja. Zaposleni so vir znanja, ki so ga pridobili preko akademskih središč in izkušenj skozi leta pri vključevanju v proizvodnih procesih, poleg tega jih je

potrebno nadaljnje izobraževati, jih podpirati in ustrezno stimulirati. Vse naštetu je možno doseči s pomočjo zadovoljnih zaposlenih, ki jim je zagotovljen osebni razvoj, izraba njihovih kreativnih in inovativnih potencialov ter omogočeno delo v zdravem in stimulativnem okolju.

Stalno izobraževanje zaposlenih v podjetju, sprotno vlaganje v pridobivanje najnovejših znanj in tehnologij, utrjevanje in poglobitev sodelovanja z dobavitelji in kupci so prioritete za doseganje uspešnosti poslovanja podjetja na področju kakovosti in poslovne odličnosti. Visoka kakovost je izrednega pomena pri povečanju tržnega deleža podjetja. Relativno visoka kakovost je kot lastnost proizvodov močno pozitivno vplivala tako na tržni delež podjetja, kot tudi na rentabilnost in delež dobička pri realizaciji. Podjetja, ki imajo visoko kakovost svojih izdelkov, imajo za približno 8 % višjo ceno proizvodov od podjetij z nizko kakovostjo svojih proizvodov (Buzzell, str. 135–144). Če je povečanje stroškov za dosego višje kakovosti manjše od učinka zvišanja prodajnih cen, ki ga omogoča višja kakovost, to pomeni pozitiven vpliv na dobiček.

Za uspešna podjetja ni le pomembno, da so opremljena z najmodernejšo in drago infrastrukturo, saj to predstavlja le skupek konstrukcij, opek, jekla in elektronske opreme. Pomemben je človek, ki ustvari končni proizvod, ki je lahko kakovosten le v primeru, če imajo zaposleni ustrezno strokovno znanje.

Na srečo je strokovno znanje v Acroniju še vedno prisotno. V času osamosvojitve Slovenije je iz bivše Železarne Jesenice, kjer je bilo okoli sedem tisoč zaposlenih, odšlo ogromno število strokovno usposobljenega kadra, ki so imeli veliko tehničnega znanja, pridobljenega preko akademskih sfer in preko delovnih izkušenj. Obstaja opcija, da se Acroni s podobnimi težavami ponovno sooči v primeru nevlaganja v nove kadre. Težave se danes že kažejo pri iskanju zaposlenih s srednješolsko izobrazbo metalurške smeri. Srednja metalurška šola se je v začetku 90. let prejšnjega stoletja ukinila zaradi pomanjkanja kandidatov. Danes pa se že kaže velika vrzel pri pomanjkanju metalurškega znanja pri novozaposlenih delavcih.

Za izboljšanje kadrovske strukture podjetje uvaja kadrovske štipendije na vseh izobraževalnih stopnjah kot motivacijo mladim k zaposlovanju. Podjetje motivira zaposlene za delo bolje, hitreje in ceneje tudi z uvajanjem metode 20 ključev, preko katere se uvaja sistem vodenja s cilji in letnimi razgovori. Na področju izobraževanja nudi še funkcionalno usposabljanje na delovnem mestu, kot je izobraževanje ob delu. Podjetje uvaja tudi interno izobraževanje preko znanja zaposlenih, kar je izrednega pomena, saj se tako znanje in izkušnje najhitreje prenašajo na nove sodelavce.

Acroni se danes zaveda, da človek lahko pomeni podjetju konkurenčno prednost, saj omogoča hitrejše pridobivanje znanja kot njegovi konkurenti. V ospredje prihaja spoznanje, da konkurenčne prednosti sodobnih podjetij ne predstavlja nov proizvod, izpopolnjen tehnološki proces, vrhunska oglaševalna akcija ali razvojna inovacija. Vse to lahko hitro posnemamo. V podjetju igra največjo vlogo človeški kapital, ki ga je težje ali sploh nemogoče posnemati in dodaja na vrednosti izdelkov. Zaposleni in z njimi povezani tehnološki procesi so zagotovilo dolgoročne konkurenčne sposobnosti. Priznavanje vrednosti delavca vpliva na njegovo motiviranost, pripadnost in zavzetost, kar ima končni vpliv na delovno uspešnost in prispevek na dodano vrednost.

Inovacijska dejavnost je v Acroniju med leti 1994–1999 zamrla, kar je za podjetje pomenilo velik minus. V letu 1999 je bil izdelan Pravilnik o inovacijsko-investicijski dejavnosti³¹, kjer so bila postavljena pravila in temelji za organizirano usmerjanje intelektualnega potenciala za doseganje čim boljših poslovnih rezultatov. Pravilnik je nastal s spremembami Zakona o industrijski dejavnosti in z združitvijo zahtevanih konceptov 20 ključev, ki skupaj s podrejenimi akti na moderen način usmerjajo in spodbujajo inovacijsko dejavnost. Spremenjeni pogoji globalnega trga (večje zahteve kupcev, napredek znanosti, nove tehnologije, informacijska družba...) so ustvarili nov poslovni svet, ki se mu morajo stalno prilagajati in se nanj odzivati. Podjetje se zaveda, da je vse, kar je bila včeraj inovacija, danes že postala rutina in bo jutri že preživeto. Podjetje ima v teh zaostrenih razmerah jasno vizijo, kako usmerjati intelektualni potencial vseh zaposlenih v nenehno produciranje vrhunskih inovacij, ki so za podjetje strateškega pomena, kot tudi manj pomembnih stalnih izboljšav, ki pa so za podjetje enako pomembne.

Acroni ima dolgoročno strateško usmeritev v upravljanju s človeškimi viri in razvoj kadrov. Osnovna vrednota in hkrati konkurenčna prednost je skrb za zaposlene, njihov osebni razvoj in spodbujanje k inovativnosti ter prizadevanje za zdravo in varno okolje. Uvaja se model dvosmernega komuniciranja, kar omogoča vključenost vseh zaposlenih v strategijo podjetja. Pomembna orodja pri tem so interni časopis *Novice*, skrinjica pripomb in vprašanja na intranetu. V letu 2005 je bil uveden sistem vodenja s cilji in letni razgovori do nivoja srednjega managementa. V letu 2006 se je sistem letnih razgovorov nadgradil do vseh nivojev v celotnem podjetju.

³¹ Pravilnik o inovacijsko-investicijski dejavnosti je danes prenovljen v postopek Uvajanje stalnih izboljšav in inovacij, izdaja 28/09/2007, št. izdaje: 03. Postopek omogoča vsem zaposlenim in nezaposlenim v podjetju enakopravno aktivno sodelovanje pri stalnem izboljševanju poslovnih ter proizvodnih procesov, osebnega dela in delovnih pogojev. Podjetje pričakuje od svojih zaposlenih, da s svojo ustvarjalnostjo in intelektualnim potencialom po najboljših močeh prispevajo k boljšemu poslovanju in izgradnji pozitivne organizacijske kulture podjetja.

V letu 2005 se je pričelo z aktivnostmi na področju internega zajemanja znanja z uvedbo »projektnega internega izobraževanja«. Cilj izobraževanja je posredovanje teoretičnega in praktičnega znanja zaposlenih, ki se bodo v prihodnjih letih upokojili.

Ena izmed strateških smernic Acronija je bila, da inoviranje ni le pravica, ampak tudi dolžnost delavca. Inovacije³² temeljijo na znanju, izkušnjah, tradiciji in drugih osebnostnih lastnostih. V podjetju je bila potrebna sprememba kulture pri zaposlenih v tej smeri, da stalne izboljšave postanejo eno izmed glavnih orodij v boju za večjo konkurenčnost in uspešnost. V podjetju, konkretno v obratu Jeklarna, je bil v operativnih ciljih v letu 2005 že podan en koristen predlog na zaposlenega in 2,5 koristnega predloga na zaposlene v vzdrževanju.

Usmeritev, da ima vsak zaposleni samo dve nalogi, pomeni, da zaposleni dela in da razmišlja. Znanje predstavlja v podjetju edini proizvodni vir, ki se z uporabo ne troši, ampak le plemeniti. Profesionalni inovatorji (razvojniki) zagotavljajo podjetju z razvojem novih izdelkov in proizvodnih postopkov temeljne konkurenčne prednosti, medtem ko je inovacijska dejavnost ostalih orientirana predvsem na zniževanje stroškov proizvodnega procesa, kar povečuje njegovo ekonomsko konkurenčnost. Inovacije predstavljajo največjo dodano vrednost v podjetju. Včasih so se vse majhne izboljšave v podjetju imenovalе koristni predlogi, danes pa se imenujejo iskricе. Ime iskrica je nastalo kot vsakdanji spremljevalec tekočega jekla. Prav tako je iskrica tudi sinonim za idejo, ki se nepričakovano porodi v ljudeh.

Inovacije niso povezane le s tehnologijo, kot npr. novi izdelki ali novi načini izdelovanja, ampak so povezane s pridobivanjem česar koli novega in koristno uporabnega. Ideje so le faza na poti k inovacijam in postanejo inovacija takrat, ko dajo koristne posledice. Drobne izboljšave (kaizen) naj bi bile večinoma izvedene med rednim delovnim časom. Izvajalci teh drobnih izboljšav naj bi bili običajno kar predlagatelji sami (če je to izvedljivo). V takšnem primeru so izvedene tako, da zadovoljujejo njihove potrebe. Zaposleni se s tem čutijo pooblašene za njihovo izvedbo. Predlagatelji tako pridobijo občutek odgovornosti ter posledično izboljšujejo kakovost produktov, kar krepi zaupanje v vodstvo.

Poraja se, da vodje zaposlene spodbujajo k razmišljanju koristnih predlogov. Pri izvedbi pa se predlagatelje enostavno ignorira in se prepusti strokovnjakom ali pa

³² Rezultat inovacijskega procesa je nov proizvod. Inovacija pomeni vsaka realizacija ideje, s katero lahko podjetje ustvari sebi ali porabnikom izdelkov dodano vrednost. Nastane s pomočjo treh dejavnikov: strategije novega izdelka, značilnosti trga in tekmecev novega izdelka. Inovacija je pomembna, ko je tržno usmerjena (Bastič, 2007, str. 33).

še to ne. Na takšen način zaposleni izgubijo motivacijo za nadaljnje razmišljanje v smeri drobnih izboljšav.

4.5.3 Sistem stalnih izboljšav v podjetju Acroni

Inovacija je širok pojem, saj obsega vse od najpreprostejših izboljšav do zapletenih znanstvenih rešitev. Inovacija lahko za podjetje pomeni rast in nove zmožnosti, na drugi strani pa predstavlja grožnjo, zmedo in strah. Inovacijo lahko poda vsak zaposleni na različne načine. Vsak predlog je nagrajen, višina nagrade pa je odvisna od višine prihranka. V Acroniju so se uveljavili naslednji pojmi:³³

- inovacijska ideja,
- inovacija,
- izboljšava,
- koristen predlog (iskrica).

Inovacijska ideja je vsaka smiselna ideja. Realizacija pomeni koristno novost ali izboljšanje poslovnih in proizvodnih procesov, npr.: predlog za izdelavo in predelavo novega jekla, predlog za nabavo nove strojne opreme ... Inovacijska ideja dobi svoj smisel takrat, ko je predstavljena njena realizacija ter ocenjeni ekonomski in drugi učinki.

Inovacija je vsaka realizirana ideja, ki pomeni novost v podjetju in prinaša ekonomsko korist. Novost pomeni za Acroni primerjalno prednost pred konkurenti. Novost ponavadi izhaja iz know-how. Tukaj lahko govorimo o inovaciji izdelka ali inovaciji postopka. Med inovacije se štejejo tudi različni organizacijski ukrepi, ki pomenijo boljše poslovanje podjetja ali samo enega segmenta.

Izboljšava je vsaka realizirana ideja, ki ni nujno novost, ampak pomeni izboljšanje v poslovnih in proizvodnih procesih ter podjetju prinaša ekonomsko ali drugo korist. Izboljšave so lahko: izboljšan izdelek, izboljšan tehnološki postopek, izboljšave na proizvodni napravi ...

Koristni predlogi (iskrica) so preproste zamisli, ki jih avtorji sami s svojimi sodelavci realizirajo ponavadi v okviru svoje delovne skupine. Koristni predlogi/iskrice omogočajo sistem stalnih izboljšav, kar pomeni vsako odstopanje od ustaljenih rutinskih opravil. To predstavlja spremembe oziroma izboljšave, s katerimi izboljšamo svoje osebno delo, delovne pogoje ali delovno okolje. Med

³³ Prejšnji postopek uvajanje stalnih izboljšav in inovacij navaja naslednje pojme: inovacijska ideja, inovacija, izboljšava, koristni predlogi, ki so bili veljavni do 28/09/2007. Novejši postopek ne omenja koristnega predloga, ki ga je zamenjal izraz iskrica.

koristne predloge/iskrice štejemo: opustitev nepotrebnih delovnih operacij (npr.: opustitev dodatnih kontrol, obrazcev ...), izdelava pripomočkov za lažje opravljanje dela ...

Največkrat so delavci v dvomih, ali je nek dosežek smiselno prijaviti kot izboljšavo. V tem primeru si je vedno potrebno zastaviti dve vprašanji (Novšak, 2003, str. 7):

1. Ali gre za novost ali za spremembo postopka, naprave, izdelka ...?
2. Ali ta novost oziroma sprememba prinaša podjetju korist?

V primeru, da zaposleni na obe vprašanji odgovori pritrdilno, gre za inovacijsko idejo, inovacijo, izboljšavo ali za koristen predlog (iskrico). Zaposleni v delovni skupini sami presodijo o smiselnosti in izvedbi. Po realizaciji vodja delovne skupine obvesti službo, ki je zadolžena za sistem kontinuirnih izboljšav – SKI. SKI je eden od postopkov za zagotavljanje kakovosti, ki si z združevanjem elementov projekta za obvladovanje procesov in SSII prizadeva, da v čim večji meri spodbuja inovativni potencial vseh zaposlenih.

Za podjetje so izredno pomembni koristni predlogi (iskrice), ker ne zahtevajo velikih denarnih vlaganj in ne vplivajo na tehnološki postopek ter varnost in funkcionalnost strojev. Predpogoj za ta postopek je, da se avtor sam odloči za izvedbo. Ocenjevanje koristnih predlogov je v pristojnosti delovne skupine, kar omogoča izkoriščanje timskega dela. Na tak način se je zmanjšalo birokratiziranje, ki je med največjimi zaviralnimi elementi inovacijske dejavnosti. Potek izvedbe koristnega predloga poteka s predstavitvijo ideje in realizacijo. V primeru, da delovna skupina ni strokovno usposobljena za realizacijo, vodja poišče pomoč pri ostalih delovnih skupinah oziroma pri vodstvu. Ko je koristen predlog realiziran, ga vodja prijavi Službi za inovacijske dejavnosti. Prijava koristnega predloga poteka preko opisa začetnega stanja ali opisa problema ter rešitve problema. Danes je prijavljanje predlogov bistveno lažje, saj se vsi predlogi prijavljajo preko interneta, kar je zmanjšalo vpliv birokracije.

Avtor koristnega predloga je avtor zamisli in je za nagrado prejel za vsak realiziran koristen predlog bono za malico ter denarno nagrado, ki jo je ocenil vodja delovne skupine. Danes se kot nagrada ne dodeljuje več bona za malico, ampak samo denarno nagrado. Vodja delovne skupine ima pristojnost, da določa nagrado do višine 50,00 €. Iskrice preide v inovacijski dosežek v primeru, da izkazuje računovodsko dokazljivo visoko letno ekonomsko korist (dobiček). V tem primeru je avtor s sodelavci upravičen do dodatne nagrade izračunane po izračunu nagrad za avtorje inovacijskih dosežkov. Praksa kaže, da so v prvih letih organiziranega uvajanja stalnih izboljšav zaposleni brez težav letno predlagajo in uresničijo vsaj eno izboljšavo iz svojega delovnega mesta.

V prvih letih prijavljanja inovacij smo v podjetju zaznali na področju inovacij veliko število le teh, ki pa so bile manj strokovne. Takšno stanje je popolnoma razumljivo, saj imajo zaposleni v začetku veliko idej, kako izboljšati oz. si olajšati delo. Stanje inovacij glede strokovnosti je podobno troplastni piramidi. Največja plast je osnovna, ki predstavlja množičnost, sledi srednja, ki predstavlja kakovost, in nato vrhnja, ki je najmanjša in predstavlja ekonomski donos. Piramida je zasnovana na množičnosti idej, iz katerih izhajajo tudi kakovostne izboljšave in inovacije. Ekonomska korist je šele končna posledica oziroma končni cilj. V zadnjih treh letih je podjetje nastopalo tudi na razpisu za podelitev priznanj in diplom inovacijam v gorenjski regiji (Gospodarska zbornica Slovenije, 2008), kjer je podjetje osvojilo že kar nekaj zlatih in srebrnih priznanj. Takšni dosežki so za zaposlene zelo spodbudni.

Z inovativno dejavnostjo podjetje odkriva nove potencialne pri zaposlenih za nova delovna mesta. Na tak način zaposlene usmerja v dodatna izobraževanja, kjer si pridobivajo nova znanja, kar pomeni večji intelektualni potencial. Zaposleni hkrati postajajo motivatorji za ustvarjanje pozitivne delovne klime in pripadnosti podjetju.

4.6 Dodatne spodbujevalne aktivnosti

Za spodbujanje sistema stalnih izboljšav in inovacij se v podjetju izvajajo različne priložnostne in stalne aktivnosti. Najbolj pomembni so športno srečanje v okviru 3i pokala, Pantzeva nagrada in prireditve v tednu inovacij.

4.6.1 Dodatni spodbujevalni ukrepi – prireditve v tednu inovacij

To so nematerialne spodbude, ki se organizirajo v okviru tedna inovacij, ko se predstavi najpomembnejše inovacijske dosežke preteklega leta in njihove avtorje. Poleg drugih promocijskih in motivacijskih dogodkov se proglasi tudi najuspešnejše sodelavce, delovne skupine ter proizvodni obrat oziroma službo.

Na tej prireditvi se dodeli naslednja priznanja:

- inovator leta (zaposleni z največ realiziranimi izboljšavami in inovacijami),
- inovacijo leta (dosežek za izredno inovativnost z največjim vplivom na uspešnost poslovanja),
- inovacijo leta na področju varstva in zdravja pri delu (inovacija, ki najbolj učinkovito odpravlja nevarnost za zdravje in izboljšuje varnost delavcev),
- inovacijo leta na področju okoljevarstva (inovacija, ki v največji meri odpravi ali najbolj zmanjša nevarnosti procesov za okolje),

- inovacijsko najučinkovitejšo delovno skupino skupnih služb (delovna skupina, ki zbere izmed delovnih skupin skupnih služb največ točk na člana v ocenjevanju za najbolj inovativno delovno skupino v sistemu stalnih izboljšav in inovacij),
- inovacijsko najučinkovitejšo delovno skupino v proizvodnji (delovna skupina iz proizvodnje, ki zbere največ točk na člana pri ocenjevanju za najbolj inovativno delovno skupino v sistemu stalnih izboljšav in inovacij),
- manager idej leta (namenjeno vodilnemu, ki ima največ zaslug za rast in razvoj inovacijske dejavnosti v njegovi organizacijski enoti).

4.6.2 Dodatni spodbujevalni ukrepi – Pantzeva nagrada

Acroni podeljuje zahvalo za življenjsko delo na področju metalurške in drugih dejavnosti vezanih na tehnologijo predelave jekla v podjetju, tako imenovano Pantzevo nagrado. Prva nagrada je bila podeljena že pred petindvajsetimi leti. To priznanje je poimenovano po svetovno poznanem jeseniškemu izumitelju iz 19. stoletja, vitezu Lambertu Pantzu.

4.6.3 Dodatni spodbujevalni ukrepi – 3i pokal

Pokal je poimenovan kot 3i pokal, ker investicijsko dejavnost najkrajše opišejo tri besede, ki se vse pričnejo s črko i: ideja, inovacija, implementacija. Te tri besede ponazarjajo tri osnovne lastnosti inovatorjev: razmišljanje (ideja), pogum (pobuda – iniciativa) in znanje (uvedba – implementacija). 3i pokal je družabno-športni dogodek, kjer gre za športno tekmovanje najučinkovitejših delovnih skupin. Gre za tekmovanje med štirimi delovnimi skupinami, ki v tekočem letu prve dosežejo povprečje enega koristnega predloga na člana v skupini.

4.7 Ključni v podjetju Acroni na začetku in danes

Večina podjetij, ki so aktivno uvajala metodo 20 ključev v času sofinanciranja države, so na začetku dosegla že začetne cilje, kot npr. podvojeno produktivnost. Po prenehanju sofinanciranja države je zavzetost v podjetjih počasi upadala. V podjetjih je kljub upadanju zavzetosti za metodo 20 ključev še vedno opaziti, da se je kultura zaposlenih spremenila in da je metoda pustila zaposlenim pečat zavedanja njihove pomembnosti za uspešno delovanje podjetja in povezovanje v time pri reševanju tekoče problematike. V primeru, da bi si podjetje hotelo zagotoviti stalno rast, bi si moralo zagotoviti dolgoročno (10-letno) strategijo na področju 20 ključev. Atmosfera, ki bi prevladovala v podjetju, bi morala biti takšna, da bi se

zaposleni vsak dan čutili pomembne in se zavedali, da delo brez napredka ni učinkovito. Že sam avtor metode pravi, da 20 ključev ni tek na kratke proge. Glede na literaturo se največji učinki pokažejo v prvih štirih letih. Najboljša podjetja so za doseg 80 in 90 točk potrebovala več kot deset let trdega dela (Pavlin, 2004, str. 12).

4.7.1 Uvajanje ključev v podjetju Acroni

Bistvo vsega projekta je, da se s stalnim izobraževanjem postopno spreminja miselnost zaposlenih. Podjetje Acroni je na začetku izvedlo začetno oceno in na tej podlagi izdelalo načrt izvajanja projekta za dve leti. V njem je podjetje opredelilo organizacijsko strukturo projekta in ključne, ki jih je podjetje prioritarno uvajalo. 265 zaposlenih se je najprej razdelilo v 60 skupin in ocenilo podjetje. Povprečna ocena podjetja je bila 1,67 oziroma 33,35 točk. Ocena je bila nizka, vendar primerljiva z ostalimi slovenskimi podjetji. Gider (2004, str. 381) navaja povprečno oceno za podjetja pri prvem ocenjevanju 31,98 točk, Avšič (2002, str. 6) pa oceno 33,25 točk.

4.7.1.1 Prvo ocenjevanje, leto 2000

Začetna ocena je zelo pomembna pri uvajanju metode, saj pomeni osnovo za načrtovanje nadaljnjih pomembnih aktivnosti na tem projektu. K ocenjevanju je bilo vključeno večje število zaposlenih iz vseh delovnih okolij in organizacijskih ravni. Ocenjevanje podjetja je potekalo v skupinah s pomočjo kontrolnih listov za vsak ključ posebej. Za vsak ključ je bila možna ocena od 1 do 5. Tako smo pridobili oceno, ki je bila primerljiva z oceno podjetij iz različnih držav ne glede na industrijsko panogo. Povprečne ocene posameznih ključev so predstavljene v spodnji tabeli (Tabela 1).

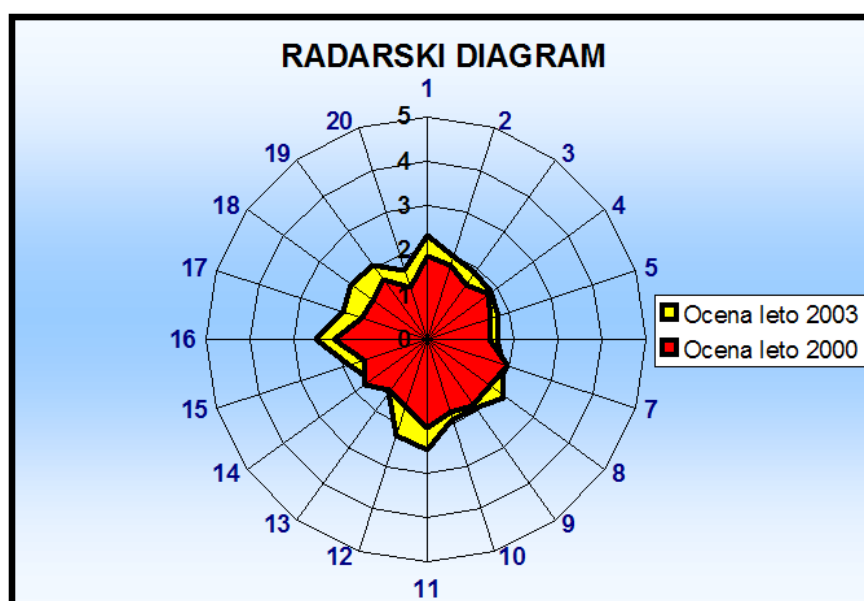
Rezultati ocenjevanja podjetja po posameznih ključih so slikovno predstavljeni v obliki radarskega diagrama na spodnji sliki (Slika 14).

Tabela 1: Povprečne ocene podjetja Acroni iz let 2000 in 2003

	Ocena za leto 2000	Ocena za leto 2003	Razlika (%)
Ključ 1	1,88	2,35	25
Ključ 2	1,74	1,97	13
Ključ 3	1,54	1,88	22
Ključ 4	1,76	1,82	4
Ključ 5	1,57	1,74	11
Ključ 6	1,46	1,62	11
Ključ 7	1,93	1,85	-4
Ključ 8	1,79	2,21	23
Ključ 9	1,83	1,91	4
Ključ 10	1,71	1,88	10
Ključ 11	1,98	2,47	25
Ključ 12	1,56	2,26	45
Ključ 13	1,41	1,44	2
Ključ 14	1,70	1,56	-8
Ključ 15	1,51	1,82	21
Ključ 16	2,08	2,50	20
Ključ 17	1,56	1,97	26
Ključ 18	1,48	2,12	43
Ključ 19	1,65	2,06	25
Ključ 20	1,23	1,65	34
Seštevek	33,37	39,08	352
Povprečje	1,67	1,95	17.60

Vir: Karo, 2003, str. 6

Slika 14: Radarski diagram ocen po posameznih ključih iz let 2000 in 2003



Vir: Karo, 2003, str. 7

Poleg ocenjevanja preko kontrolnih listov so skupine odgovarjale še na dodatna vprašanja:

Kaj vam vsakodnevno otežuje delo?

Večina skupin je izpostavila naslednje težave: slabo vzdrževanje in nezanesljivost naprav, težave z rezervnimi deli, dolgi postopki v nabavi, nestimulativno nagrajevanje po rezultatih dela in slabo informiranje (ni povratnih informacij).

Kaj vam vsakodnevno lajša delo?

Skupine so najpogosteje izpostavile: dobri medsebojni odnosi, urejeno delovno okolje, informacijski sistem, zaščitna sredstva in redni mesečni dohodek.

Naštejte 5 ključev, za katere mislite, da so prioritetni v vašem podjetju.

Skupine so največjo prioriteto pripisale ključem 9, 1, 2, 3 in 4.

Iz danih treh odgovorov lahko vidimo težnjo zaposlenih po skupni harmoniji varnega in kakovostnega dela. Dano si zaposleni hočejo zagotoviti s stroji, ki obratujejo brez napak. Težave, ki bi se pojavljale, pa hočejo v najkrajšem času odpraviti. Zavedajo se, da so takšna dejanja možna z medsebojnim sodelovanjem, s stalnim vzdrževanjem naprav in usmerjenostjo k doseganju zastavljenih ciljev. Za uspešno delo zaposleni pričakujejo pohvale in nagrade.

V Acroniju je bilo do leta 2002 največ narejenega v timskem delu – ključ 3 (aktivnosti delovnih skupin), vodenju s cilji – ključ 2 (organizacija sistema in vodenje s cilji) in izboljšanju delovnih pogojev z boljšo organizacijo delovnih mest – ključ 1 (čiščenje in organizacija). V tem času je bilo izvedeno naslednje:

- kontrolni pregledi urejenosti obratov in pisarn – ključ 1,
- reorganizacija podjetja v profitne centre – ključ 2,
- za celotno podjetje so bili postavljeni cilji podjetja in profitnih centrov po načelu MCQDTS – ključ 2,
- razporeditev zaposlenih v delovne skupine – ključ 3,
- razdelitev oglasnih desk za vsako delovno skupino – ključ 3,
- izdelan je bil pravilnik za zbiranje koristnih predlogov.

Nadalje so bili v letu 2002 načrtovani še naslednji ključni, ki bi podjetju prinašali konkretne rezultate na področju produktivnosti v proizvodnji: ključ 4 (zmanjšanje medfaznih zalog), ključ 15 (širjenje usposobljenosti zaposlenih), ključ 9 (vzdrževanje strojev in opreme) in ključ 6 (vrednostna analiza delovnih postopkov), ki pa se niso uvajali. Potem je v letu 2002 vladalo zatišje. Aktivnosti v delovnih skupinah, kot jih narekuje metoda, v večini skupinah nikoli niso zaživele, prav tako tudi oglasne deske ne. Težava je bila že pri vodjih delovnih skupin, ki so bili prepuščeni samemu sebi. Problemi, s katerimi so se vodje delovnih skupin

srečevale, so bili predvsem v premajhnem poznavanju metode, vodenju skupine ter ciljnih podjetja in posameznega profitnega centra. Glede na te tri ključne, ki so se uvajali, se je najbolje uveljavil ključ 1. Z neuveljavitvijo osnovnih dveh ključev je nastala težava pri širjenju ostalih ključev. Za primer lahko vzamemo samo ključ 3, ki temelji na vzpostavitvi skupinskega dela in izrabi intelektualnega potenciala vseh zaposlenih, kjer vsak zaposleni daje predloge za izboljšave na delovnem mestu. Če navedeni ključ ne deluje, pomeni, da skupina ne deluje kot eno, ne razmišlja o izboljšavah, ni ustrezne komunikacije ...

4.7.1.2 Drugo ocenjevanje, leto 2003

V letu 2003 je bil v Acroniju zastavljen cilj uvajanja vseh 20 ključev naenkrat. Kot prvo je bilo potrebno angažirati samo vodstvo. Zaradi neaktivnih delovnih skupin je bilo potrebno ponovno aktiviranje le teh in informiranje vseh zaposlenih o nadaljnjem delu. V tem času je bilo izvedeno tudi drugo ocenjevanje podjetja. Drugega ocenjevanja se je udeležilo 88 zaposlenih, ki so bili razdeljeni v 17 skupin. Udeleženci pri ocenjevanju podjetja so bili zaposleni iz posloводства, direktorji bivših profitnih centrov in služb, vodje sektorjev in služb, strokovnjaki za ključne in vodje delovnih skupin. Podjetje je bilo ocenjeno s povprečno oceno 39,09, kar je pomenilo napredek glede na leto 2000 – glej tabelo (Tabela 1).

Glede na ostala slovenska podjetja Pavlin (2004, str. 12) navaja, da so podjetja v dveh letih uvajanja metode dosegla v povprečju 43 točk. Glede na povprečje slovenskih podjetij je imel Acroni po dveh letih uvajanja metode nizek napredek pri uvajanju metode. Znano je, da imajo podjetja na začetku uvajanja metode 20 ključev ponavadi tipično oceno med 30 in 35. Na leto podjetja v povprečju napredujejo za 7 do 10 točk (Gider, 2003c, str. 19). Povprečna ocena sodelujočih podjetij do leta 2002 pri vseh ključih je bila 31,98 točk in je po enem letu narasla na 39,34 točk ter po dveh letih na 43,36 točk (Gider, 2004, str. 381)³⁴. Za Acroni predstavlja ocena 33,35 točk v letu 2000 srednje razvito podjetje v slovenskem prostoru. V dveh letih je podjetje napredovalo le za 5,74 točke, kar pomeni izredno nizko napredovanje. Glede na primerjalno oceno ostalih slovenskih podjetij so podjetja takšen napredek dosegle že po enem letu uvajanja.

V letu 2003 pri drugem ocenjevanju so skupine izpostavile problematiko, ki je prikazana v spodnji tabeli (Tabela 2). V tabeli so poleg problematike prikazani tudi predlagani ključni za njihovo rešitev. Iz tabele lahko vidimo, da 13 splošnih

³⁴ Gider (2003a, str. 38) navaja v raziskavi iz leta 2003 pri 12 slovenskih podjetjih začetno vrednost točk 32,43 in po dveh letih 44,32 točke.

problemov zajema skoraj vseh 20 ključev. Takšna problematika potrjuje nujnost po aktivnem uvajanju metode.

Tabela 2: Problematika v podjetju in iskanje rešitev s pomočjo 20 ključev

Problematika, ki so jo izpostavile skupine pri drugem ocenjevanju (leto 2003)	Iskanje rešitev s pomočjo ključev
1. Nerealizacija izboljšav – premalo	K3: Aktivnosti v delovnih skupinah
2. Preveč administriranja v proizvodnji	K6: Vrednostna analiza delovnih postopkov
3. Poškodbe železniških vagonov pri razkladanju starega železa	K20: Obvladovanje vodilnih tehnologij K15: Širjenje usposobljenosti zaposlenih K13: Odpravljanje vseh izgub
4. Prevelike konice v odpremi in proizvodnji konec meseca	K16: Planiranje proizvodnje
5. Premalo denarja za vzdrževanje naprav	K9: Vzdrževanje strojev in opreme
6. Prevelika zaprtost v organizacijskih enotah	K8: Povezava proizvodnih procesov
7. Dejanska donosnost posameznih izdelkov ni znana / ni realna	K18: Računalniška podpora poslovanju K17: Nadzor učinkovitosti
8. Kampanjsko delo – konec meseca odprema in proizvodnja	K16: Planiranje proizvodnje
9. Previsok izmet	K11: Sistem zagotavljanja kakovosti
10. Dnevno programiranje proizvodnje	K5: Zmanjšanje časov nastavitve K16: Planiranje proizvodnje
11. Dobava kvalitetnih rezervnih delov za zastarelo opremo	K12: Odnosi z dobavitelji
12. Motiviranost delavcev in pripadnost kolektivu	K1: Čiščenje in organizacija K10: Organizacija delovnega časa
13. Vzdrževanje zastarele opreme	K9 Vzdrževanje strojev in opreme

Vir: Karo, 2003, str 5

4.7.1.3 Uvajanje metode po letu 2003

Leto 2003 je bilo zasnovano bolj ambiciozno, saj je podjetje imelo namen uvajati vseh 20 ključev naenkrat. V načrtu je bilo vključevanje vodstva v podjetje, aktiviranje delovnih skupin, informiranje in vključevanje vseh zaposlenih v sistem 20 ključev, postavitve ciljev od ravni podjetja, posamezne delovne skupine do posameznika. Za resen pristop k metodi je bilo načrtovano izobraževanje strokovnjakov za posamezne ključne in vodje delovnih skupin. Glede na vse te ambiciozne cilje je metoda 20 ključev v podjetju počasi izginjala.

5 PREGLED UVAJANJA METODE 20 KLJUČEV PRI OSTALIH SLOVENSKIH PODJETJIH

Glede na vse te dogodke, ki so bili izvedeni v Acroniju, me je zanimalo današnje stanje pri ostalih slovenskih podjetjih, ki so prav tako v letu 2000 uvajali metodo 20 ključev. Iz teoretičnega dela nam je znano, da bi bila lahko podjetja že po petih letih kar najboljša po učinkovitosti v svetovnem merilu. V ta namen sem sestavil kratko anketo ter jo poslal podjetjem. Anketa je vsebovala mnenje o metodi, oceno svetovalcev, uvajanje metode ter današnje stanje. Ker vemo, da so zaposleni z anketami že preobremenjeni, sem načrtno izdelal anketo le s ključnimi vprašanji. Vprašalnik je dodan v prilogi.

Že pri vzpostavljanju stikov z vodilnimi na področju 20 ključev so nastopile težave, saj jih večina ni več zaposlenih v teh podjetjih. Zaradi teh težav je v anketi sodelovalo le deset podjetij. Splošen rezultat metode 20 ključev je, da metoda danes v večini podjetjih le delno živi ali pa sploh ne. Izjema so velika (Gorenje, Savatech) in uspešna podjetja z visoko tehnološko zahtevno proizvodnjo (Voght Electronic), ki metodo še vedno uvajajo in se zavedajo njene prednosti. Poleg dane metode podjetja uvajajo tudi druge možne metode, s katerimi nadgrajujejo obstoječo metodo, kot npr. six sigma. Večina manjših podjetij je metodo opustila ali pa jo delno še uvajajo preko posameznih ključev.

Večina podjetij z zahtevno tehnološko proizvodnjo se zaveda pomembnosti metod stalnih izboljšav. Zavedajo se dejstva, da v primeru, če metode ne bi uvajali, danes ne bi konkurirali na globalnem trgu. Kljub temu, da metoda ni bila v celoti izvedena v podjetjih, je zaposlenim prebudila pomembnost stalnih izboljšav in timskega dela na delovnih mestih. Ena izmed ključnih napak, ki so jo podjetja naredila že na začetku, je bila neprofesionalna zaposlenost vodje metode. Ponavadi so managerji v podjetjih dodelili vodenje metode 20 ključev zaposlenemu poleg rednega dela. Kot nam je znano, je za uspeh metode potrebno profesionalno vodenje preko človeka, ki je zaposlen v podjetju in dela največ na tem projektu. Takšni pristopi so že vnaprej obetali neuspeh metode.

Pri uvajanju metode v podjetja so se vodje metode največkrat srečevali z nezadostno podporo višjega in srednjega menedžmenta. Prav tako so bile kritike na preobsežnost metode, nerealna pričakovanja, preveč usmerjeno razmišljanje v japonsko kulturo dela, neprilagodljiva metoda slovenskemu prostoru. Poleg napredka in rasti podjetja z uvajanjem metode je bilo vprašanje zaposlenih, po kakšnem ključu si sledijo nagrade. V manjših podjetjih je bilo opazno, da je metoda s strani vodstva vodena bolj na deklarativni ravni in reklamnih potezah. Pavlin (2004, str. 12) v svojem članku navaja pomanjkljivost metode na področju trženja in prodaje, kjer manjkajo orodja za izboljšanje obstoječega stanja. Podjetja

tudi navajajo, da so si v večini primerov ubrala svojo pot uvajanja in si prilagodila metodologijo.

Predlogov k izboljšanju metode v manjših podjetjih ni bilo. Lahko trdim, da je bila metoda pri njih bolj promocijske narave in je danes v splošnem že pozabljena. Večja podjetja menijo, da bi se morale pri uvajanju uporabiti le aktivnosti, ki so uporabne za podjetje. V bodoče bi bilo pred uvajanjem katerokoli metode potrebno metodo temeljito pregledati in analizirati ter jo prirediti za evropski nivo.

Že vnaprej je bilo jasno, da so podjetja v večini primerov metodo sprejela zaradi razpisa MG. To kaže, da država lahko močno vpliva k spodbujanju stalnih izboljšav s sofinanciranjem in nagrajevanjem podjetij za uspešno delo in rast podjetij. Ta podjetja danes v večini primerov delno ali sploh ne uvajajo nobene metode, kar pomeni vrzel v inovativnosti zaposlenih. To je lahko za državo opozorilo slabe inovativnosti podjetij in nujnosti uvajanja novih prijemov za spodbujanje stalnih izboljšav. Država mora ob sofinanciranju projekta izvajati strožji dolgoročni nadzor nad uvajanjem metode v podjetjih. Z nadzorom in sankcijami bi podjetja resneje pristopila k uvajanju metode, kar bi koristilo podjetju in gospodarstvu na nacionalnem nivoju. V večini primerov so bili razlogi za prenehanje uvajanja metode potek pogodbe z MG in zamenjava vodstva v podjetjih.

Iz danega lahko vidimo, da država preko industrijske politike vpliva na dolgoročno uspešno rast podjetij. Tako bi gospodarstvo s pomočjo nevidne roke doseglo Paretovo ravnotežje v proizvodnji (Tajnikar, 1994, str. 41). Poseg države v gospodarstvo lahko deluje spodbudno ali pogubno. Na spodbudno nas spominja azijski trg v letih 1980–1991, kjer je bila gospodarska rast v povprečju 7.3 % (Ažbe, 2000, str 76). Pogubno pa se lahko pokaže pri preveliki usmerjenosti v izvoz, podpiranju strateških sektorjev za vsako ceno, slabem bančnem sistemu. Država ima danes priložnost, preko industrijske politike pristopiti k usmeritvi podjetij k njihovi rasti in inovativnosti v podjetjih. S spodbujanjem sistema stalnih izboljšav država lahko na dolgi rok vpliva na uspešnost podjetij ter posredno na gospodarsko rast.

Prednosti, ki jih podjetja občutijo še danes, se kažejo pri vključevanju zaposlenih pri odločanju in dvosmernemu komuniciranju, stalnih izboljšavah, urejenosti, koristnih predlogih, vodenju s cilji, formiranju delovnih skupin in drugačnem razmišljanju zaposlenih. Takšno vzdušje v podjetju kaže na koristnost metode, tudi če metoda ni v celoti zaživela.

Pri uvajanju ključev so podjetja pričela z uvajanjem osnovnih ključev 1, 2, 3 in 4. Kasneje pa so se lotila uvajanja vseh ostalih ključev. Najbolj pogosti ključi (poleg

prvih štirih), ki so se uvajali v podjetjih, so bili: 5, 6, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 19. Iz omenjenih ključev lahko opazimo, da so podjetja uvajala predvsem ključe, ki imajo velik človeški vpliv na dvig proizvodnje v hitrem, kakovostnem in inovativnem značaju. Ključi, ki se niso izvajali, so 7, 8, 13, 17, 18 in 20; kažejo stanje v podjetju, ki še ni popolnoma modernizirano. Vsi ti ključi nakazujejo, da imajo podjetja še veliko rezerve za uspeh v svetovnem merilu.

Podjetja so bila v splošnem zadovoljna z vsemi ključi, ki so jih uvajali, še najbolj s ključi 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 11, 14 in 15. Iz teh ključev lahko sklepamo, da so podjetja naredila velik napredek na področjih, ki so jih že z drugimi pristopi uvajala v podjetje. Izmed teh ključev izstopa le ključ 14.

Metoda je omogočila vzbuditev procesov, ki so v podjetjih že bila nekoč. To kaže možnost, da bi lahko podjetja v prihodnosti uvajala nove metode, ki bi nadgradile trenutno stanje. Za oživitev metode bi podjetja morala ponovno vzpostaviti tako imenovani predhodni nivo ter ga nadaljevati v smeri ključa 13, 18 in 20.

Pri ocenjevanju zunanjih svetovalcev iz podjetja Deloitte&Touche sem oblikoval mnenje, da so se pri uvajanju metode zunanji sodelavci skupaj s sodelavci iz podjetij še učili. Anketiranci ocenjujejo zunanje sodelavce za preveč teoretično usmerjene. Podoben rezultat o nezadovoljstvu z zunanjimi izvajalci navaja v svoji anketi tudi Polajžer (2001, str. 78), kjer kar četrtnina anketirancev ni zadovoljna z njihovim izvajanjem.

Metoda 20 ključev omogoča poleg notranjih koristi tudi vzpostavitev mreže poznanstev med podjetji, ki sodelujejo v projektu. Je edinstvena in omogoča organizirane ogledne svetovno najuspešnejših podjetij na Japonskem, v Nemčiji, Angliji, J. Afriki ... Vse te informacije, videnje sveta izven domače Evrope, so koristne in prav tako tudi velika motivacija zaposlenim, ki sodelujejo v tem projektu.

Načeloma so si metode stalnih izboljšav med seboj zelo podobne. Ne glede na avtorja ali naziv metode so vse usmerjene v sistemsko reševanje problemov. Pri vseh metodah je cilj enak in vodi k izboljševanju poslovanja podjetja. Za katero metodo se podjetje odloči, niti ni toliko pomembno. Pomembno je, da v podjetju metodo sprejmejo in se angažirajo k izvajanju za doseg kratkoročnih in dolgoročnih ciljev.

Iz ankete je bilo razvidno, da v primeru, če bi imela podjetja še enkrat priložnost izbirati, bi še enkrat izbrala podobno metodo. Metoda bi morala biti nekoliko poenostavljena in imenovana pod drugim nazivom.

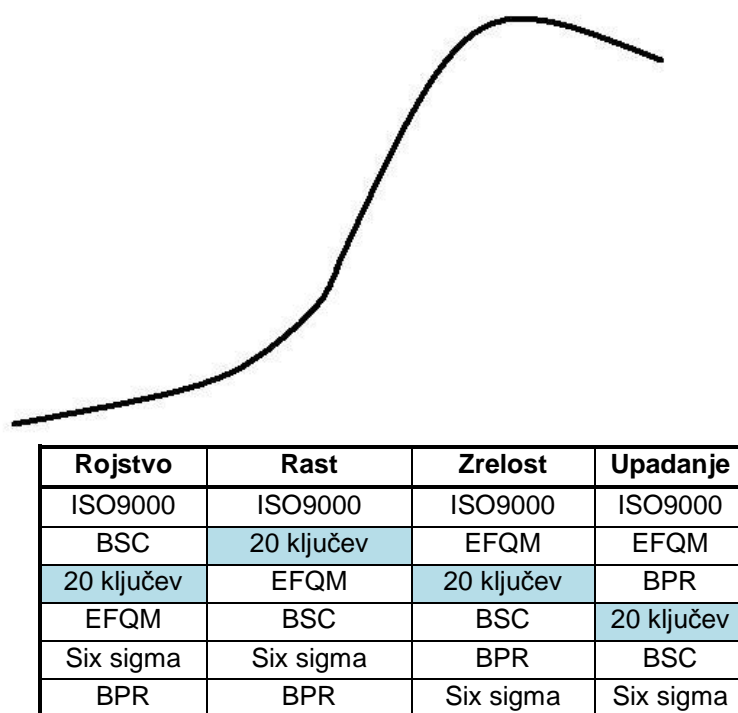
5.1 Uporaba različnih metod v različnih fazah življenjskega cikla podjetja

Podjetja, ki uvajajo nove metode stalnih izboljšav, imajo v večini primerov željo po izboljšanju že obstoječega modela. Z uvajanjem novega modela pa pogosto lahko dobimo občutek o necelovitem ali preživetem modelu, ki ga je podjetje že uvajalo.

Podobne ugotovitve omenja Bukovec (2004, str. 15), ki je analiziral več metod stalnih izboljšav v večjih podjetjih. Pri primerjanju njegovih ugotovitev s podjetjem Acroni lahko opazimo podobnost pri uvajanju modela 20 ključev. Podjetje v rasti daje poleg obvezujočega sistema ISO velik poudarek na modelu 20 ključev.

Na spodnji sliki (Slika 15) je prikazana izbira modela glede na posamezno obdobje podjetja. Obdobja v podjetju so naslednja: rojstvo, rast, zrelost in upadanje.

Slika 15: Faze življenjskega cikla glede na uvajanje modela stalnih izboljšav



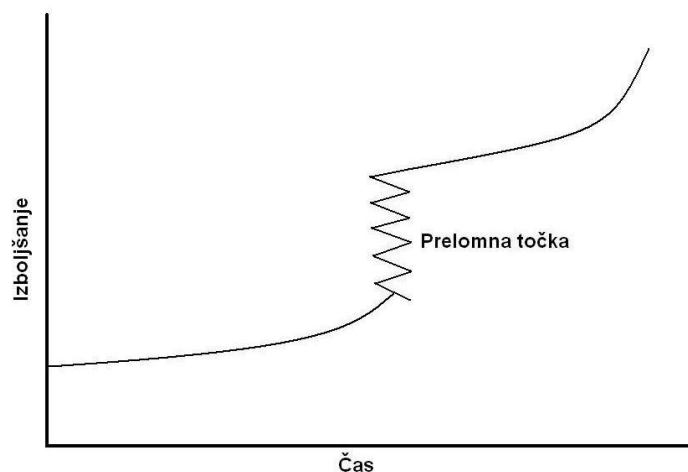
Vir: Bukovec, 2004, str. 15

Sistem ISO je za podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo dejavnostjo, obvezen za njihovo delovanje v vsakem življenjskem obdobju. S sistemom ISO so podjetja orientirana navzven kot promocija, z metodo 20 ključev pa navznoter. Podjetja, ki imajo že uveljavljen sistem ISO, lažje razumevajo filozofijo modela 20 ključev oz. podjetja, ki najprej uvajajo metodo 20 ključev, lažje pridobijo certifikat ISO. Modela se v določenih točkah prekrivata in podpirata. Vzporedno uvajanje obeh modelov ne predstavlja težav (Gider, 2003, str. 25).

Iz zgornje slike (Slika 15) je razvidno, da je metoda najbolj učinkovita v dobi rasti podjetja, v zrelosti pa jo prehitijo model EFQM. To kaže, da pri uvajanju metode 20 ključev do pete stopnje (rast in ekspanzija) podjetje doseže rast in prehaja v zrelo obdobje. V zrelosti model EFQM nadgradi že uveljavljeno metodo 20 ključev. Po zrelem obdobju podjetje počasi prihaja v fazo upadanja, zato se mora hitro odločiti za transformacijske spremembe, ki privedejo do novega razmišljanja in do novih sprememb organizacijske strukture, kar lahko podjetju zagotovi nadaljnjo rast. Takšne spremembe se ponavadi izvajajo z metodo BPR.

Podjetje Acroni se danes nahaja na meji zrelosti in upadanja. Metoda 20 ključev je v zatonu. Glede na zgornjo sliko (Slika 15) bi bilo uvajanje metode EFQM nesmiselno, saj podjetje ni do konca izpeljalo metode 20 ključev. Podjetje danes bolj potrebuje transformacijo k dvigu rasti, uspešnosti in inovativnosti podjetja. Ena izmed možnih rešitev bi bilo uvajanje metode BPR. Z uvajanjem nove metode bi prišlo do transformacijskih sprememb, ki bi pripeljale do novega prebojnega razmišljanja in spremembe organizacijske in programske strukture (Slika 16).

Slika 16: Skokovita rast podjetja v kratkem časovnem intervalu



Vir: Johanson, 1993, str. 15

Običajni razlogi za uvajanje reinženiranja so konkurenčni pritiski, kjer prihaja do vedno ostrejšega tržnega tekmovanja na globalnem trgu. Dubrovski (2004, str. 315) navaja, da so največji razlogi za uvajanje metode BPR konkurenčni pritiski (64 %), sledi urejanje (makro) sprememb (16 %), posamezne tržne priložnosti (16 %), rezultati benchmaringa (14 %), velika izguba tržnega deleža (9 %), spremembe v managementu (9 %), spojitve in pripojitve (7 %), nizka stopnja zadovoljstva potrošnikov (7 %) in potreba po znižanju stroškov (7 %). Z radikalnimi spremembami spremenimo obstoječe procese, jih moderniziramo in jim povečamo učinkovitost in uspešnost. Glede na stopnjo intenzivnosti sprememb ima lahko

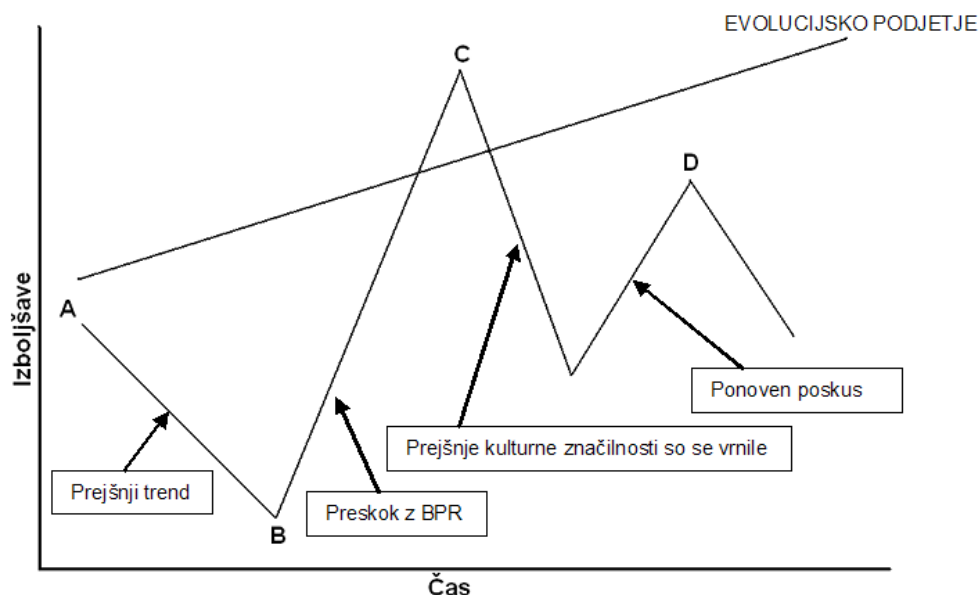
reinženiring usmeritev v izboljšanje na osnovi znižanja stroškov, doseganje »najboljše prakse« in točke preloma (break-point) z uvedbo novih procesov.

S privatizacijo SIJ³⁵ so v podjetju Acroni nastale nove spremembe, kar lahko štejemo kot možnost za reorganizacijo in kapitalistično razmišljanje zaposlenih. Spremembe, ki so danes opazne, nastajajo pri politiki zmanjševanja celotnih proizvodnih stroškov, razvoju novih proizvodov z visoko dodano vrednostjo, opustitvi izdelkov, ki ne prinašajo ustreznega dobička in investiranju v zastarelo tehnologijo.

5.2 Nevarnosti prehitrih in naglih sprememb pri uvajanju metod stalnih izboljšav

Zaposleni v podjetju si želijo zmerno in naraščajočo evolucijo podjetja. To omogoča podjetju kontinuirano rast, da postane in ostane svetovno najuspešnejše med konkurenti. Svetovno uspešna podjetja pri uvajanju raznih metod stalnih izboljšav se velikokrat srečujejo z velikimi in hitrimi vzponi ter nevarnimi padci. Slika 17 je vzeta iz članka, ki prikazuje primer prehitrih in naglih sprememb z metodo BPR.

Slika 17: Prikaz podjetja v razvoju



Vir: Dolinšek, 1999a, str. 7

³⁵ SIJ – Slovenska industrija jekla je holding, v katerega spada tudi podjetje Acroni.

Če jo prenesemo v model 20 ključev, je slika lahko zelo podobna. Točka A prikazuje začetno stanje podjetja, ki gospodarsko tone skozi čas. V točki B prične podjetje uvajati eno izmed metod stalnih izboljšav (20 ključev, BPR ...), ki jo zaposleni z velikim navdušenjem sprejmejo in od nje pričakujejo vodenje podjetja med najboljše na svetu. Po preveliki samozadostnosti, nesposobnosti in pogubnimi managerskimi strategijami ali nespodbujanju vodstva in mišljenju o nepomembnosti metode lahko v kratkem času podjetje zopet omahne v trend pred uvajanjem metode. Ko se podjetje zaveda padca in demotiviranosti, poskuša vodstvo ponovno z različnimi prijemi uvajati metodo kar najhitreje in v celoti. To ponavadi traja nekaj časa, nakar zopet pade na prejšnje stanje. Poskusi oživljanja metode si sledijo z vedno manjšim zagonom, dokler se metoda popolnoma razvrednoti in prične že negativno vplivati na zaposlene.

Če se vrnemo v podjetje Acroni, se je podjetje takrat soočalo s podobnimi cikli. Na začetku uvajanja so zaposleni metodo sprejeli z velikim navdušenjem. Zaposleni so stremeli k možnosti rasti podjetja v svetovni vrh jeklarske industrije. S potekom pogodbe z MG ni bilo več »promotorjev«, ki bi spodbujali uvajanje metode. V podjetju je hkrati prišlo tudi do zamenjave vodstva metode. Vse te spremembe so bile odraz zelo težkih časov za metodo. Takrat se je metoda znašla med točko C in D. Leto 2003 se je pričelo z zelo obetavnimi načrti, saj se je ponovno poskušalo vzpostaviti vseh 20 ključev naenkrat. Kljub obetavnim ciljem metoda ni zaživela. Metoda je sčasoma vedno bolj postajala prepuščena vodji projekta, kar je pomenilo, da management ni bil več popolnoma predan uvajanju metode. Vsi ti dejavniki so vplivali na upad metode, hkrati pa je metoda postajala vedno večje breme zaposlenim.

6 ZAKLJUČEK

Država je odigrala ključen korak k spodbujanju stalnih izboljšav z metodo 20 ključev v slovenskih podjetjih. Zavzetost podjetij kaže, da je bila metoda zelo dobro predstavljena in da so podjetja v tistem času resnično potrebovala novo spodbudo za boljše poslovanje in dvig konkurenčnosti na globalnem trgu. Podjetja so se za dobo dveh let pogodbeno zavezala, da bodo metodo 20 ključev uvajala glede na smernice, ki jih metoda navaja. Strokovna pomoč pri uvajanju metode je bila nudena s strani mednarodne svetovalne organizacije Deloitte&Touche.

Naloga države je bila kontrola porabljenih sredstev, ki jih je nudila pri sofinanciranju metode. Če bi hoteli popolni uspeh metode, bi morala država imeti nadzor nad porabo sredstev in pooblastiti podjetje Deloitte&Touche za uvajanje metode v obdobju najmanj petih let. V primeru neizpolnjevanja zastavljenih ciljev

bi podjetje finančno sankcionirala. Takšen pristop bi bil za ostala podjetja, ki ne bi bila izbrana na razpisu, zelo nepravičen. Podjetja, ki bi bila izbrana, bi uspela s pomočjo države, neizbrana pa bi bila prepuščena sama sebi. Zato lahko trdim, da je bil zastavljeni projekt izveden pravično. Podjetjem je država dala možnost, da se preobrazijo v inovativno rastoče podjetje. Podjetja pa so izkoristila te možnosti po lastni zavzetosti nad metodo.

Po anketi sodeč, danes podjetja v večini primerov ne uvajajo metod stalnih izboljšav (razen nujno potrebnih za njihovo poslovanje, kot npr. ISO) za boljše poslovanje podjetja. Glede na stanje danes podjetja rabijo nov stimulatorski člen, ki bi jih vzpodbudil k novemu razmišljanju. Podjetja, ki se soočajo z največjo svetovno konkurenco, so metodo 20 ključev uspešno nadgradila z novimi metodami. To kaže na pomembnost uvajanja metod za uspešno poslovanje podjetij danes in v prihodnosti.

Škoda je, da ljudje danes v podjetjih gledajo na metodo preveč negativno. Krivdo za takšno miselnost je ustvarilo vodstvo, ker metode ni do konca korektno izpeljalo. Z negativnem razmišljanjem o metodi je pri zaposlenih danes veliko težje vpeljevati nove modele metod.

20 ključev je le ena izmed metod za doseg uspešnosti poslovanja podjetja. V večini podjetij, tudi v Acroniju, so bili s pomočjo ISO standarda ustvarjeni prvi koraki k zagotavljanju kakovosti. Pridobitev standarda ISO ne pomeni konca poti k doseganju konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Standardi ISO predstavljajo le smernice za ustrezno postavitve in ohranjanje kakovosti organizacije. S tem se izoblikuje disciplina in doslednost pri izvajanju delovnih postopkov in predstavljajo temelj za uvedbo nove metode stalnih izboljšav. Z uvajanjem metode 20 ključev naj bi v podjetju nadaljevali pot kakovosti na novi in višji ravni.

Z uvajanjem metode se mora vsak zaposleni zavedati, da so rezultati najhitreje vidni na začetku uvajanja in nato z intenzivnim delom šele čez nekaj let. Takšni rezultati kažejo na to, da so zaposleni na začetku zelo navdušeni nad metodo, kasneje pa, ker rezultati niso tako občutno vidni, jim motiviranost pade. Končni rezultati so vidni šele čez nekaj let, ko podjetje posluje uspešno in se uspešno bori proti svoji konkurenci.

Metoda 20 ključev je praktično filozofija, ki je usmerjena na kupca, procese, večje vloge zaposlenih in kakovost produktov. Zaposlenim omogoča večjo aktivnost in odgovornost na svojem delovnem mestu. Omogoča tudi, da razmišljajo na delovnem mestu, kar pomeni drugačno filozofijo dela kot v preteklosti. Včasih je delavec izpolnjeval želje nadrejenih, danes pa mu metoda omogoča razmišljanje, kako delati bolje, hitreje in ceneje. Metoda navaja korenito spremembo v

miselnosti ter stilu vodenja. Klasično »avtokratsko-hierarhično« vodenje zaposlenih se mora zamenjati s sodelovanjem, soodločanjem in pristojnostmi vodenja.

Namen filozofije je aktivno vključevanje vseh zaposlenih z zagotovitvijo ustreznih pooblastil, pristojnosti in odgovornosti za kakovost dela. Delavec ni le tisti, ki dela, ampak je tudi oseba, ki razmišlja in soodloča pri pomembnih odločitvah. Vsak zaposleni ima cilj, ki je povezan s ciljem podjetja. Z metodo se jasno vidi, kako je pomemben vsak posameznik v podjetju. Človek z znanjem in veščinami je prikazan veliko več kot pa skupek strojev. Metoda omogoča zaposlenim izobraževanje, odločanje, večje povezovanje med sodelavci in dvosmerno komunikacijo med sebi enakimi, nadrejenimi in podrejenimi.

Če želi podjetje aktivno uvajati metodo 20 ključev, mora biti strokovni sodelavec projekta 20 ključev zaposlen in delati aktivno samo na tem projektu. Začetna napaka je bila storjena v podjetjih, ko so uvajanje metode dodelili ljudem, ki so imeli v podjetju že veliko drugih zadolžitev. To pomeni samo še dodatno breme zaposlenega, kajti metoda zahteva celega človeka, ki podjetje v celoti dobro pozna ali ima izkušnje pri uvajanju metode.

Podjetje se mora novim trendom prilagoditi, če hoče postati in ostati konkurenčen na globalnem trgu. Pri tem se mora velika pozornost posvetiti kakovosti. Pomen kakovosti je še vedno preveč usmerjen na kakovost proizvodov, namesto na kakovost organizacijskih procesov, ki vodijo h kakovostnemu produktu ali storitvi. Zavedati se je potrebno, da bistvo kakovosti v podjetju ni skrito v doseganju nagrad in certifikatov. Pomen priznanj je predvsem v zunanji motivaciji podjetja in zaposlenih. Glavni razlog uvajanja metode v podjetje je v izboljšanju procesov, ki podjetje naredijo konkurenčnejše, mu znižajo stroške proizvodnje, izločijo vse odvečne procese in podprejo aktivnosti za dolgoročen in uspešen obstoj na trgu.

Metoda daje možnost izboljšanja poslovnih rezultatov podjetja preko vodstva. Če vodstvo uporabi napačne odločitve, zato še ni kriva metoda, ampak ljudje. Uvajanje metode 20 ključev v podjetja še zdaleč ni bilo napačno. Z metodo so se podjetja preko ključev veliko naučila na vseh področjih. V večini podjetjih se konkretno ključni ne uporabljajo več. Uporabljajo se le njihove metode dela. V prihodnosti bi bilo za podjetja zelo koristno izvajanje teh metod, ker ključni podzavestno zaposlene prisilijo k razmišljanju o napredku podjetja. Takšen princip dela bi bil danes za podjetja zelo dobrodošel. V primeru uvajanja novega sistema stalnih izboljšav se metoda dela nikakor ne bi smela imenovati 20 ključev. V tem primeru bi jo ljudje že takoj sprejeli z negativizmom.

Na področju stalnih izboljšav v zadnjem času nastaja poplava metod pod najrazličnejšimi imeni. Pojem izboljšava je atraktiven in vsi si obetajo, da bodo pridobili privrženca in posnemovalce. Velikokrat se zgodi, da se pri nas pojavi nova metoda, kjer zagovorniki zagotavljajo 10-, 20- in 30 % prihranke, neverjetne rezultate iz eksotičnih držav, posebnost pa je licenčni pristop za novo metodo. Ponavadi se za novo metodo zavzema cela paleta direktorjev. Problem, ki se pogosto zgodi, je, da nova metoda degradira dotedanje metode. S tem zasenči že obstoječe metode in njihovo delo. Z implementacijo metod v podjetne enote se po določenem času pokaže ustreznost ali neustreznost izbrane metode. V primeru napačne odločitve nastane na področju stalnih izboljšav velika škoda, ki ima dolgotrajne posledice.

Ponudniki metode stalnih izboljšav bi morali poleg referenc in njihovega ugleda zagotoviti tudi garancijo za kakovost njihove storitve. To bi pomenilo, da se med kupcem in ponudnikom metode izoblikujejo terminsko zastavljeni cilji. Ponudnik metode naj bi se zavezal, da v primeru neizpolnitve predvidenih rezultatov kupcu ne bo potrebno plačati stroškov uvajanja metode in hkrati se ponudnik zaveže povrnitve stroškov pri uvajanju metode pri kupcu (izgubljeni delovni čas, materialni stroški ...).

Zavedati se moramo, da stalno spreminjanje metod zaposlenim samo stopnjuje nezadovoljstvo. Vse pogostejše reorganizacije, reinženiringi, prestrukturiranja in podobni ukrepi, s katerimi želijo vodstva izboljšati poslovanje organizacije, ponavadi ne dajejo vedno dobrih učinkov in pogosto znižujejo elan zaposlenih. Stalna poseganja po novih managerskih trikih vzbujajo pri zaposlenih nezaupanje in odpor, ki se zrcali v duhovitih izjavah: »PDCA – Please Don't Change Again« ali »Prosimo, brez ponovnih sprememb«.

Najbolj pogost razlog za neuspeh ali delni uspeh metode je pomanjkanje pripadnosti vodstva za celovit pregled nad samim procesom. Težava lahko nastopi v razumevanju metode, kjer vodstvo ne razume svojih obvez, ki mu jih narekuje metoda za izvajanje. Vodstvo mora vedno nastopiti pred zaposlenimi tako, da vzpostavi zaupanje in svoje obveze predstavi zaposlenim. Vse prepogosto pa se vodstvo vključuje v programe kakovosti brez vsakega pravega razumevanja cilja in sprememb, ki jih čakajo na poti. Vodilni se pojavijo z žarom novih idej in se individualno podajo na pot k izboljšavam in od drugih pričakujejo, da jim bodo slepo sledili. Na žalost imajo slabo predstavo o tem, kako priti do izboljšav in kaj vse za to potrebujejo.

Eden izmed vzrokov neuspeha ali delnega uspeha pri uvajanju metode stalnih izboljšav je tudi nespametno sledenje gurujem, kar vodi podjetje v katastrofo. Ljudje, ki uvajajo metodo na trgu, nikoli ne morejo biti več kot le pospeševalci.

Guruji podjetjem le pomagajo pri razmišljanju in morajo razviti najbolj ustrezen pristop k ustvarjalni kulturi zaposlenih.

Podjetje Acroni je v letih 2000 podpisalo pogodbo z MG o uvajanju metode 20 ključev. V začetku se je metoda intenzivno uvajala, saj so se zaposleni po uvedbi standarda ISO prvič seznanili s filozofijo izboljšanja poslovanja. Zaposleni so bili v pričakovanju po boljših delovnih pogojev in v uspeh podjetja. Največji pozitivni učinek so prinesli prvi ključi, ki so takoj prikazali vidne rezultate. V grobem bi lahko rekel, da je Acroni v vseh teh letih v podjetju uvajal vseh dvajset ključev. Ključi niso bili vodeni samo prek same metode, ampak tudi preko strateških ciljev podjetja po boljšem poslovanju. Na osnovi tega ocenjujem, da ima podjetje še veliko rezerv, ki bi se lahko izkoristile z uporabo te ali nove metode.

Metoda je bila sprejeta, da bi podjetje pridobilo vpogled vase, jasno opredelitev prednosti in področij za izboljšave ter načrtovanje konkretnih aktivnosti. Aktivnosti je podjetje izvajalo interno, preko zaposlenih in preko sodelovanja z zunanjimi sodelavci. Preko samoocenjevanja po metodi 20 ključev je podjetje pridobilo močno orodje za vzpostavitev procesa stalnega izboljševanja glede delovanja sistema kakovosti, vodenja ljudi, notranjega komuniciranja, odkrivanja nepravilnosti, pomanjkljivosti, potreb in zahtev v zvezi z zaposlenimi, odjemalci, širšo družbo kot tudi rezultati o delovanju.

Acroni je bilo eno izmed podjetij, ki je imelo strokovnega sodelavca za projekt 20 ključev, ki se je aktivno ukvarjal z uvajanjem metode v podjetju. Po preteku pogodbe z MG je metoda počasi zastajala. Krivično bi bilo za delni uspeh metode prelagati krivdo na strokovnega sodelavca. Težav je bilo zagotovo več, kot npr. premalo izkušenosti na področju uvajanja metod stalnih izboljšav in nepoznavanja celotnih tehnoloških procesov ter preobsežnosti projekta glede na število delovnih skupin, saj se je v Acroniju formiralo kar 85 delovnih skupin. Zagotovo je bil razlog o delnem uspehu tudi prešibka zavzetost s strani vodstva. Ravno v tem času je tudi prenehala pogodba z zunanjimi svetovalci, kar je pomenilo še dodatno vrzel in prepuščenost podjetja samemu sebi. Po drugi strani pa je bilo premalo iniciativ s strani strokovnjakov za posamezne ključe.

Ker so z leti zaposleni na metodo gledali že preveč negativno, se je metoda interno preimenovala v POP (popolno obvladovanje procesov). Metoda je na splošno v Acroniju spodbudila nova razmišljanja, kako oblikovati uspešno podjetje, zaposleni so se zavedali pomembnosti medsebojnega komuniciranja na vseh ravneh, izoblikovali so se strokovni timi za reševanje problematike, delovne skupine so se promovirale preko oglasnih desk, večja je bila obveščenost zaposlenih, povečal se je delež koristnih predlogov na zaposlenega ... Vse to

kaže, da je bila metoda delno uspešna, saj je podjetju in zaposlenim pustila pozitivno razmišljanje za njegovo uspešno delovanje.

Glede na prvo ocenjevanje je Acroni dosegel 33,37 točke, kar je pomenilo srednje razvito podjetje v slovenskem prostoru. Po dveh letih se je podjetje ponovno ocenilo in napredovalo le za 5,74 točke (39,08), kar je pomenilo skromen napredek in hkrati indikator za slabo uvajanje metode.

Podjetje danes uporablja prijeme izboljšav, ki so omenjeni v metodi. Prednost metode je v tem, da omogoča združenje vseh teh prijemov v celoto, kjer se spremljajo zastavljeni cilji preko akcijskih načrtov in ocenjevanj. Ker se metoda danes ne uporablja, se mi zdi, da se v podjetju rešuje problematika preveč individualno.

Podjetje se danes nahaja v zrelem obdobju in za nadaljnjo rast potrebuje nove spremembe, kar lahko štejemo kot možnost za novo reorganizacijo. Možnost za pospešitev razvoja podjetja vidim v metodi BPR (Business Process Reengineering). Možnosti za nadaljnji razvoj je veliko od opustitve starih nedonosnih programov do uvajanja novih z veliko dodano vrednostjo.

Z metodo 20 ključev je podjetje pripomoglo k podpori in strategiji na vseh organizacijskih ravneh. Z implementacijo ustreznih pristopov ter njihovim izboljševanjem prek inoviranja in učenja lahko podjetju štejem delni uspeh kljub temu, da se metoda ni obnesla. Da bi lahko razpravljali o tem, ali je bil sistem 20 ključev ustrezen za podjetje ali ne, bi se bilo potrebno bolj posvetiti lastnemu zavzemanju k drugačnemu, sodobnejšemu razmišljanju, k celovitejšemu reševanju problemov in k izboljšanju medčloveških odnosov in odnosa do dela, kar pa se ne zgodi čez noč.

Kot zaključek magistrskega dela lahko trdim, da je uvajanje metode 20 ključev v podjetje Acroni doprineslo zaposlenim vzpodbudo h kreativnemu, inovativnemu, timskeemu, motiviranemu in ciljno vodenemu delu. Metoda kot celota danes v podjetju ni aktivno prisotna, ampak le po posameznih ključih. Za podjetje to pomeni slabost, ker prihaja do medsebojne nepovezanosti ključev k skupnemu napredku za doseg višjih ciljev. Vse to podjetju zavira rast in napredek na celotnem nivoju. Zaposleni se morajo zavedati, da je metoda 20 ključev samo praktično orodje, ki pomaga vzpostaviti sistem z merjenjem in primerjanjem, kako uspešno je podjetje, pomaga razumeti, kje so pomanjkljivosti in nakaže rešitve. Z uporabo metode je omogočena podpora politiki in strategiji podjetja na vseh nivojih za doseg zelenih ciljev. Z uvajanjem metode so danes v podjetju vidna razmišljanja k drugačnemu, sodobnejšemu in celovitejšemu reševanju problemov in k izboljšanju medčloveških odnosov in odnosa do dela. Zaposleni se zavedajo

pomembnosti izobraževanja, zato imajo večji navdih za inovativnost in fleksibilnost znotraj in zunaj podjetja.

Acroni se danes zaveda, da lahko uspešno posluje le, če ustvarja pozitivno delovno klimo, ustrezno motivira zaposlene, daje možnost zaposlenim, da prepoznavajo pomembnost prispevka posameznika k skupnemu rezultatu, tinskemu delu, projektnemu pristopu pri reševanju nalog, pozitivnemu komuniciranju na vseh nivojih, zaupanju, strpnosti do neuspehov, znanju in inovativnosti. Vse navedene dejavnosti pomenijo za Acroni še veliko manevrskega prostora za izboljšanje produktivnosti umskega delavca.

Če pogledamo še iz slovenskega gospodarskega zornega kota, je bilo v metodo vključenih ogromno število zaposlenih. Podjetja, ki so metodo uvajala, so danes večinoma uspešna na evropskem trgu, zato lahko trdimo, da je bil dani projekt države k dvigu inovativnosti in konkurenčnosti podjetij z uvajanjem metode 20 ključev koristen.

LITERATURA

1. Ažbe Matej: Ocena konkurenčnega položaja programa PTP v podjetju Goodyear Engineered Products Europe s pomočjo sistema 20 ključev. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 90 str.
2. Avšič Vera: Ni nujno, da se lotijo vseh 20 ključev. Gospodarski vestnik–Kakovost (priloga), Ljubljana, 2002, junij, str. 5–7.
3. Bastič Majda: Vpliv tržne usmerjenosti na inovacijsko sposobnost slovenskih podjetij. Naše gospodarstvo, Maribor, 2007, 3/4, str. 31–38.
4. Bicheno John, Elliot B.R. Brian: Operations management: an active learning approach. Oxford, (U.K.), Malden, (MA): Blackwell Publishers, 1997. 618 str.
5. Bukovec Boris: Analiza uporabe različnih modelov celovite kakovosti v slovenskem prostoru. Kakovost, Ljubljana, 1(2004), str. 14–17.
6. Burchmeister Borut, Pandža Krsto, Gusel Leo: Vitka proizvodnja – priložnost večjih dobičkov? Odličnost orodjarn. Zbornik posvetovanja, Portorož, 11.–13. oktober 2005. Ljubljana : GZS, str. 79–86.
7. Buzzell Robert D., Wiersema Frederick D.: Successful Champion-Building-Strategies. Harvard Business Review, Boston:, januar–februar 1981, str. 135–144.
8. Covey Stephen R.: Načela uspešnega vodenja : Ljubljana, Mladinska knjiga, 2000. 276 str.
9. Dale Barrie, Cooper Cary, Wilkinson Adrian: Managing quality and human resources: a guide to continuous improvement. Oxford : Blackwell, 1997. 272 str.
10. Dolinšek Slavko, Macdonald John: Re-inženiring poslovnih procesov - kritično razmišljanje, Kakovost, Ljubljana, 1999, 3, str. 6–8.
11. Dolinšek Slavko, Macdonald John: Razvoj TQM – pogled nazaj in nauk za naprej. Najboljši pristopi za uspeh/Slovensko združenje za kakovost. 8. letna konferenca, Bernardin, 11. in 12. novembra 1999a : Ljubljana, Slovensko združenje za kakovost, str. 5–6.
12. Drucker F. Peter: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana : GV založba, 2001. 196 str.
13. Dubrovski Drago: Krizni management in prenova podjetja. Koper : Fakulteta za management, 2004. 352 str.
14. Gider Franc: Sistem 20 ključev v povezavi s standardom kakovosti ISO9001:2000. Zbornik referatov tretje slovenske konference 20 ključev. Ljubljana : Deloitte&Touche, 2003, str. 24–27.
15. Gider Franc: Izzivi menedžerjev v prihodnosti. Kapital, Maribor, 13(2003a), 309, str. 38–39.
16. Gider Franc: Kako zastavimo uvajanje sistema 20 ključev. Manager+, Ljubljana, 2003b, 2, str. 33–35.

17. Gider Franc: Razvoj zaposlenih s pomočjo metod stalnih izboljšav. Znanje za jutri, 4. konferenca kakovosti. Velenje : Društvo za kakovost in ravnanje z okoljem, 2003c, str. 18–20.
18. Gider Franc: Sistem 20 ključev - izkušnje z uporabo celovitega sistema za povečanje konkurenčnosti podjetij v Sloveniji. Organizacija, Kranj, 37(2004), 6, str. 379–384.
19. Gruban: Uvajanje modelov kompetenc. Kakovost, Ljubljana, 1(2004), str. 14–17.
20. Hartman Andrej, Luka Podlogar: Delovno okolje naj bo tako urejeno, kot je naš dom. Manager, Ljubljana, 9(2000), str. 52–54.
21. Hartmann Edward H.: Successfully installing TPM in a Non-Japanese plant: total productive maintenance. Pittsburgh, Charlotte : TPM Press, 1992. 221 str.
22. Hill Charles, Jones Gareth: Strategic Management Theory: an integrated approach. Boston, New York : Houghton Mifflin, 1998. 471 str.
23. Humar Bojana: Trnova pot k poslovni odličnosti. Manager, Ljubljana, 11(2007), str. 53–57.
24. Johansson Henry et al.: Business Process Reengineering: BreakPoint Strategies for Market Dominance. Chichester : Wiley, 1993. 241 str.
25. Karo Nataša: Cilji in delovne skupine. Novice – Interni informacijski časopis podjetja Acroni, Jesenice, 2003, 2, str. 4–5.
26. Karo Nataša: Ocenjevanje stanja na projektu 20 ključev. Novice – Interni informacijski časopis podjetja Acroni, Jesenice, 2003, 1, str. 6–7.
27. Kano Noriaki: Business strategies for the 21st century and attractive quality creation. International Conference on Quality, Yokohama October 15–18. str.105–108.
28. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
29. Kobayashi Iwao: 20 ključev. Ljubljana : Lisac & Lisac, 2003. 267 str.
30. Kobayashi Iwao: 20 ključev. 20 keys to workplace improvement. Portland, Oregon : Productivity Press, 1995. 291 str.
31. Ložar Boštjan: Six sigma – orožje mojstrov črnih pasov. Gospodarski vestnik – Kakovost (priloga), Ljubljana, 2002, junij, str. 2–4.
32. Makoter Jože: Vez med stroški, kakovostjo in časom imenovana 20 ključev. Bilten združenja Manager, Ljubljana, 2001, str. 6–7.
33. Marolt Janez: TQM – Managerski model in njegovo poslovenjenje. Kakovost – zmagujmo skupaj/Slovensko združenje za kakovost. 5. jubilejna letna konferenca, Bernardin, 13. in 14. novembra 1996. Ljubljana : Slovensko združenje za kakovost, 1996, str. 24–25.
34. Mears Peter, Voehl Frank: The executive guide to implementing quality systems. London: Kogan Page, 1995. 218 str.

35. Nosan Maja: 20 ključev v svetu in Sloveniji. Zbornik referatov prve slovenske konference 20 ključev. Ljubljana : Deloitte&Touche, 2001, str. 1–6.
36. Novšak Avgustin: Kaj so inovacije in kdo so inovatorji. Novice – Interni informacijski časopis podjetja Acroni, Jesenice, 2003, 2, str. 6–7.
37. O'Connell: Six sigma in the Steel Industry. Iron&Steel Technology, Warrendale, 3(2006), 10, str. 36–40.
38. Ohno Taiichi: Toyota production system: beyond large-scale production. Portland : Productivity Press, 1988. 143 str.
39. O'Neal Charles, Bertrand Kate: Developing a winning J.I.T. marketing strategy. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1991. 224 str.
40. Pavlin Barbara: Po ključih nas svet pozna. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2004, 29, str. 8–12.
41. Pavlin Cveto: Najožje grlo ponuja največjo priložnost. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 15, str. 20–21.
42. Petrin Tea: Težka leta konkurenčnosti. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 40, str. 11.
43. Polajnar Andrej, Buchmeister Borut, Leber Marjan: Proizvodni menedžment. Maribor: Fakulteta za strojništvo, 2001. 415 str.
44. Polajžer Ivan: Nabor razpoložljivih pristopov k povečanju konkurenčnih sposobnosti podjetij (primer uporabe metode 20 ključev v Sloveniji). Predani kakovosti tudi v novem stoletju / Slovensko združenje za kakovost. 10. letna konferenca SZK, Bernardin, november 2001. Ljubljana : Slovensko združenje za kakovost, 2001, str. 76–81.
45. Rihar Marjan: Kako učinkoviteje uvajati »Metodo 20 ključev« v slovenska podjetja. 10. letna konferenca SZK. Portorož : Slovensko združenje za kakovost, 2001, str. 109–111.
46. Roberts Jack: Total Productive maintenance. Department of Industrial and Engineering Technology : Texas A&M University-Commerce [URL: <http://enr.nmsu.edu/~etti/fall97/manufacturing/tpm2.html>], 31.12.2007.
47. Shingo Shigeo, Nonkovič Milan: Nova japonska proizvodna filozofija. Beograd : Jugoslovenski zavod za produktivnost rada, 1986. 204 str.
48. Skubic Ivan, Kern Pipan Karmen: Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost in evropska nagrada za kakovost. Odličnost in mojstrstvo kot preprosti, majhni koraki k učinkovitemu delu in boljšemu življenju/17. forum odličnosti in mojstrstva. Otočec, 15. junij 2005. Novo mesto : Društvo ekonomistov Dolenjske in Bele krajine, 2005, str. 55–76.
49. Soković Mirko, Pavletić Duško: Na poti k »Šest sigma«. Kakovost, Ljubljana, 3(2002), str. 16–19.
50. Šturm Borut, Kiauta Marko: Prostor definicij kakovosti. Kakovost, Ljubljana, 1(1993), str. 16.
51. Tajnikar Maks: Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen, druga popravljena izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 455 str.

52. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje: Knjiga o poslovanju rastočih poslov. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 308 str.
53. Tomažič Lojze: 20 ključev in profesionalne izboljšave. 4. slovenska in 1. hrvaška konferenca 20 ključev. Zagreb : Deloitte&Touche, 2004, str. 17–18.
54. Vahčič Aleš: Dvajset ključev za zdravje podjetja. Zbornik referatov prve slovenske konference 20 ključev. Ljubljana : Deloitte&Touche, 2001, str. 7–10.
55. Voehl Frank: Deming: The way we knew him. Delray Beach (Florida) : St. Lucie Press, 1995. 176 str.
56. Waller L. Derek: Operations management: a supply chain approach. 2nd edition. London : Thomson Learning, cop. 2003. 899 str.

VIRI

1. Baldrige National Program. [URL: <http://www.quality.nist.gov/>], 22.12.2007.
2. EFQM. [URL: <http://www.efqm.org/>], 12.4.2007.
3. Eurofer. [URL: <http://www.eurofer.org/>], 09.05.2008.
4. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?IDpm=638>], 03.01.2008.
5. Gospodarski načrt za leto 2008. Jesenice : Acroni, 46 str.
6. IMH: [URL: <http://www.metholding.ru/en/>], 01.03.2008.
7. ISO. [URL: <http://www.iso.org/iso/home.htm>], 31.12.2007.
8. Mini Steel Mills. [URL: [http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/gui_ministeel_WB/\\$FILE/ministeel_PPAH.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/gui_ministeel_WB/$FILE/ministeel_PPAH.pdf)], 12.05.2008.
9. PDCA Cycle. [URL: www.hci.com.au/hcisite3/toolkit/], 03.05.2008.
10. Priročnik za svetovalce – Practical Programme of Revolution in Factories and Other Organisations (PROF), interno gradivo, Deloitte&Touche, 2000. 72 str.
11. PRSPO: [URL: http://www.mirs.si/index.php?id=4291&no_cache=1], 12.04.2008.
12. Razvojna in tržna strategija 2006–2011. Jesenice : Acroni, 2005, str. 45.
13. SIJ: [URL: <http://www.sij.si/>], 10.05.2008.
14. Skupina Koks. [URL: <http://kokc.kem.ru/eng/>], 29.12.2007.
15. Smernice za delovanje delovnih skupin in oblikovanje informativnokomunikacijskih in oglasnih tabel - Interna skripta. Jesenice : Acroni, 2001, 10 str, 13 pril.
16. Tehnično poročilo 2007. Jesenice : Acroni, 46 str. 9.
17. Wikipedia. Balanced scorecard. [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard], 31.12.2007.
18. Wikipedia. Business process reengineering. [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_reengineering], 31.12.2007.

19. Wikipedia. Just in time: [URL: [http://en.wikipedia.org/wiki/Just_In_Time_\(business\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Just_In_Time_(business))], 31.05.2008.
20. Wikipedia. Kaizen. [URL: <http://en.wikipedia.org/wiki/Kaizen>], 03.01.2008.
21. Wikipedia. Kanban. [URL: <http://en.wikipedia.org/wiki/Kanban>], 03.01.2008.
22. Wikipedia. Know-How. [URL: <http://en.wikipedia.org/wiki/Know-how>], 03.01.2008.
23. Wikipedia. Lean Manufacturing. [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Lean_manufacturing], 31.12.2007.
24. Wikipedia. Poka-Yoke: [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Poka_yoke], 03.01.2008
25. Wikipedia. Six sigma: [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma], 31.12.2007.

PRILOGA

V prilogi je dodana tudi anketa, poslana podjetjem, ki so uvajali metodo 20 ključev. Odgovori na posamezna vprašanja so obravnavani strogo zaupno. Rezultati so namenjeni analizi stanja metode danes. Anketa ni bila obširna, ker dandanes zaposleni nimajo veliko časa in ker je metoda v zatonu. Zanimalo nas je le splošno mnenje pri uvajanju metode v podjetja danes.

Podatki o podjetju

1. Naziv podjetja:
2. Število zaposlenih:

Metoda 20 ključev v vašem podjetju

1. Katerega leta ste pričeli z uvajanjem metode 20 ključev v podjetju?
2. Kdo vas je nad metodo navdušil? (javni razpis Ministrstva za gospodarstvo, sosednje podjetje, konkurenca ...)
3. Kateri sistem oz. metodo za zagotavljanje kakovosti ste v podjetju že osvojili pred uporabo metode 20 ključev? (ISO, BSC, JIT, BPR, TQM, TPM, SMED, CIP, ESP, Lean manufacturing, EFQM, Six sigma ...)
4. Metoda je danes:
 - še aktivna.....
 - neaktivna.....
 - delno aktivna.....
5. Koliko ocenjevanj ste imeli v podjetju (1, 2, 3, 4 ali 5)?
6. Oseba, ki je bila za metodo zadolžena pri uvajanju, je bila:
 - samo za to zaposlena.....
 - poleg rednega dela.....
7. Naštejte ključne, ki ste jih uporabili pri uvajanju metode v vašem podjetju? (ključi so navedeni na zadnji strani)

8. S katerimi ključi ste bili najbolj zadovoljni, oz. kateri so ključi, pri katerih se je videl pozitiven rezultat? (ključi so navedeni na zadnji strani)
9. Kje so bile največje prednosti pri uvajanju metode? (produktivnost, urejenost, dobiček, motiviranost ...)
10. S katerimi pomanjkljivostmi metode 20 ključev ste se srečevali? (preobsežnost, dolgotrajnost, nerealna pričakovanja ...)
11. Imate kakšne predloge za izboljšanje metode 20 ključev?

Splošno o metodi 20 ključev

1. Ali danes poleg metode 20 ključev uvajate še katero drugo metodo za izboljšanje kakovosti in poslovanja podjetja?
2. Navedite glavne vzroke, zakaj ste z metodo prekinili (v primeru če ste)? (preživelost metode, sprememba vodstva podjetja, ni spodbud zunanjih sodelavcev, ni spodbud znotraj podjetja ...)
3. Katero metodo za izboljšanje kakovosti in poslovanja podjetja uporabljate danes?
4. V primeru, da država ne bi sofinancirala uvajanja metode 20 ključev v podjetja, ali bi se takrat tudi odločili za uvajanje metode 20 ključev?
 - Da
 - Ne
 - Verjetno ne
 - Ne vem
5. Katere so bile ali so še prednosti metode 20 ključev, ki jih občutite še danes?
6. Kako ocenjujete delo Deloitte&Touche (zunanjih sodelavcev) pri uvajanju metode v podjetju? (nepraktični, preveč teoretični, zelo uporabni nasveti ...)
7. Če bi se morali odločiti takoj, imate idejo, katero od metod stalnih izboljšav bi si izbrali danes?