

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**KAKO ZAPOSLENI V PODJETJU DOMEL D.D.
SPREJEMAJO UVAJANJE SISTEMA 20 KLJUČEV**

Ljubljana, junij 2003

MATEJ DEBELJAK

IZJAVA

Študent Matej Debeljak izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Bogdana Lipičnika in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12.6.2003

Podpis:

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	SISTEM 20 KLJUČEV	2
2.1	PREDSTAVITEV SISTEMA 20 KLJUČEV	3
2.2	OPIS KLJUČEV OD 1 DO 20.....	6
2.3	RAZLOGI ZA UVAJANJE SISTEMA 20 KLJUČEV	15
2.4	UVAJANJE SISTEMA 20 KLJUČEV	17
2.4.1	Udeleženci	17
2.4.2	Potek uvajanja.....	18
2.4.3	Kontrola uspešnosti uvajanja.....	19
2.5	POMANJKLJIVOSTI SISTEMA.....	19
3	ZAPOSLENI IN SPREMEMBE, KI SO POSLEDICA UVAJANJA SISTEMA 20 KLJUČEV	20
3.1	POJMOVANJE SPREMEMBE.....	20
3.2	ODZIV ZAPOSLENIH NA SPREMEMBE.....	21
3.2.1	Vzroki odporov.....	22
3.3	MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH ZA SPREMEMBE.....	23
3.3.1	Pojem motivacije	23
3.3.2	Motiviranje kot pogoj za uspešno uvedbo sistema 20 ključev	24
3.3.3	Načini motiviranja za uvedbo sistema 20 ključev	25
3.3.3.1	Vpliv skupine na posameznika.....	25
3.3.3.2	Zagotavljanje razumevanja sprememb	26
3.3.3.3	Soudeležba	26
3.3.3.4	Delitev nagrad	26
3.3.3.5	Zagotavljanje varnosti zaposlenih.....	26
3.3.3.6	Komunikacija	27
3.3.3.7	Spodbujanje zaposlenih za spremembe.....	27
3.3.4	Lastnosti motivacijskih modelov ob uvajanju sprememb	27
4	PRIMER SPREJEMANJA SISTEMA 20 KLJUČEV V PODJETJU DOMEL D.D.	30
4.1	PREDSTAVITEV PODJETJA DOMEL D.D.	30
4.1.1	20 ključev v Domelu.....	31
4.2	NAMEN RAZISKAVE.....	32
4.3	METODOLOGIJA.....	32
4.4	REZULTATI IN NJIHOVE RAZLAGE	33
4.5	UGOTOVITVE IN PREDLOGI.....	43
5	SKLEP	44
6	LITERATURA.....	46
7	VIRI	47

1 UVOD

V času tržnega gospodarstva med podjetji vlada oster boj za prevlado. Podjetja si med seboj konkurirajo, da bi si pridobila določeno prednost pred ostalimi udeleženci v panogi. S to prednostjo mislim predvsem na pravočasen in učinkovit odziv na konkurenco in povpraševanje. Da pa bi bili pri tem čim uspešnejši, se morajo stalno prilagajati spreminjajočim pogojem poslovanja. V zadnjem času smo namreč priča veliki globalizaciji podjetij, stalnemu izpopolnjevanju tehnologije, spreminjanju razmer v gospodarstvu. Vendar so to le nekatera področja, ki se stalno spreminjajo, in če hoče biti podjetje uspešno, se jim mora stalno prilagajati. Kot posledica tega pa smo v uspešnih podjetjih priča stalnim spremembam oziroma novostim. Če pa se podjetje ne bi prilagajalo razmeram na trgu, lahko rečem, da bi konkurenca potrebe potrošnikov zadovoljevala bolje, kar bi v prihodnosti zagotovo pomenilo propad podjetja. Za spremembe v podjetju lahko torej trdim, da so pogoj za obstoj podjetja, hkrati pa tudi učinkovito sredstvo za ustvarjanje konkurenčne prednosti.

V našem primeru nas bo zanimalo predvsem, kako si podjetje ustvari konkurenčno prednost. Pot do tega zagotovo ni lahka, saj mora vodstvo v podjetju v pravem času uvesti ustrezno spremembo, hkrati pa mora le-ta pomeniti neko izboljšavo v podjetju. Bistvenega pomena pa je, da mora podjetje realizirati to spremembo pred konkurenco.

V zadnjem času je poznanih kar nekaj pristopov k celovitemu izboljševanju v podjetju. Najcelovitejša med njimi pa naj bi bil sistem 20 ključev, saj temelji na prestrukturiranju 20 področij, ki so ključnega pomena v podjetju. Na ta način si podjetje tudi lahko ustvari konkurenčno prednost, ki pomeni zmožnost napraviti visokokvalitetne proizvode in storitve s čim nižjimi stroški, pri tem pa naj bi bil odziv na želje kupcev čim hitrejši, proizvodnja pa čim fleksibilnejša in dolgoročno stabilna. V želji, da bi omenjene lastnosti doseglo tudi podjetje Domel d.d., je vodstvo lansko leto pričelo z uvajanjem tega sistema. Na uspešno uvedbo te metode pa imajo velik vpliv zaposleni v podjetju. Ker me zanima, kako so zaposleni naklonjeni spremembam, ki so posledica uvajanja sistema 20 ključev, sem se odločil, da to raziščem v diplomski nalogi. Hkrati pa me zanimajo tudi načini, kako bi podjetje Domel d.d. lahko še bolj motiviralo zaposlene za čim uspešnejšo uvedbo te metode.

Cilji diplomskega dela so:

- predstavitev sistema 20 ključev in njegovega uvajanja,
- ugotoviti, kako zaposleni reagirajo na spremembe ob postopku uvajanja sistema 20 ključev,
- ugotoviti, kako zaposleni v podjetju Domel d.d. sprejemajo uvajanje sistema 20 ključev.

Predpostavljaj sem, da imajo zaposleni v podjetju Domel d.d. pozitiven odnos do uvajanja sistema 20 ključev, saj se zavedajo njegovega pomena na dolgi rok. Ta teza je bila postavljena glede na predvidevanje in jo bom skušal v diplomski nalogi potrditi.

V diplomski nalogi je dan velik pomen tudi poteku raziskave. V prvem delu je opisan sistem 20 ključev, vzroki zanj, potek uvajanja, pogoji za uspeh, cilji in pomanjkljivosti.

V drugem delu bodo bralci seznanjeni, kako se zaposleni odzivajo na spremembe, ki so posledica uvajanja sistema 20 ključev. V tem poglavju so tudi razdelani načini, kako zaposlenim v podjetju povečati zavzetost za spremembe, in kateri dejavniki to omejujejo. Tu je prikazano, kako pomembno je spodbujati zavzetost zaposlenih za uvajanje sistema 20 ključev, če hoče biti podjetje pri tem uspešno.

V tretjem delu je na konkretnem primeru podjetja Domel d.d. prikazano, kako zaposleni sprejemajo spremembe, ki so posledica uvajanja sistema 20 ključev, in na kakšen način, bi vodstvo zaposlene še bolj motiviralo za uvedbo te metode in bi na ta način še povečalo učinek.

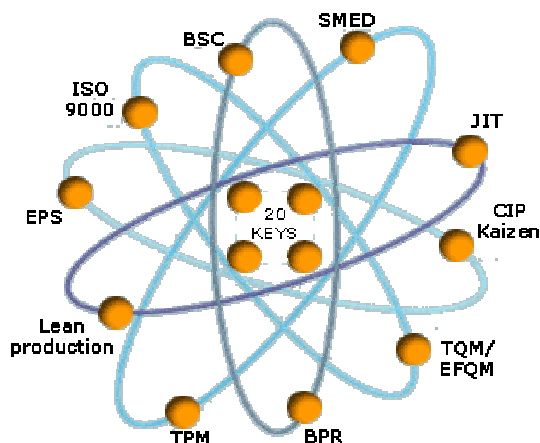
Diplomsko nalogo zaključuje sklep, kjer so povzeta vsa spoznanja.

2 SISTEM 20 KLJUČEV

Razmere na področju konkurenčnosti se zaradi vse večje globalizacije, nastanka novih tehnologij, sprememb na trgu stalno spreminjajo. Cilj vsakega podjetja je, da bi delovalo čim uspešnejše in bilo konkurenčno ostalim podjetjem v panogi. Za doseg tega cilja je znotraj podjetja nujno stalno prilagajanje.

Metodoloških pristopov za prestrukturiranje podjetja obstaja sicer veliko število, vendar večina izmed njih rešuje le enega izmed problemov v podjetju. Podjetja pa ne morejo izboljševati stanja le na enem področju, ampak na več področjih hkrati, saj so ta med seboj povezana. Za primer; če podjetje želi izboljšati kakovost, lahko to deloma doseže z ukrepi, ki jih predlagajo metode za zagotavljanje kakovosti. Vendar pa podjetje s temi metodami na tem področju ne bo doseglo maksimalnega učinka. Nadaljnje izboljšave lahko doseže s spremembami na drugih področjih (urejenost delovnih mest, povečanje motivacije in pripadnosti zaposlenih, odnosi z dobavitelji ...). Tu se tudi pojavlja vprašanje, ali obstaja kakšen sistem, ki bi zajemal izboljšavo celotnega podjetja na vseh področjih. Eden izmed takih sistemov je sistem 20 ključev. Le ta integrira in nadgrajuje vse najbolj pogoste metodološke sisteme k prestrukturiranju podjetja. Le ti so prikazani sliki na naslednji strani.

Slika 1: Pristopi, ki jih zajema sistem 20 ključev



BPR	reinženiring poslovnih procesov (Business Process Reengineering)
BSC	uravnotežena karta kazalcev poslovne uspešnosti (Balanced Scorecard)
EFQM	evropski model poslovne odličnosti in Slovenska nagrada za poslovno odličnost (European Foundation for Quality Management)
EPS	evropski sistem proizvodnje (European Production System)
ISO	standardi kakovosti (International Organisation for Standardisation)
JIT	proizvodnja "ravno ob pravem času" (Just-In-Time-Production)
CIP	sistemi stalnih izboljšav (Continual Improvement Process)
SMED	tehnologije hitrih menjav orodij (Single Minute Exchange of Dies)
TPM	celovito vzdrževanje strojev in opreme (Total Production Maintenance)
TQM	celovito obvladovanje kakovosti (Total Quality Management)

Vir: 20 ključev, 2002.

2.1 Predstavitev sistema 20 ključev

“Sistem 20 ključev je razvil Iwao Kobayashi, direktor PPORF (praktični program za revolucijo v tovarnah in drugih organizacijah) na Japonskem. S to metodo ocenimo stopnjo uspešnosti podjetja na poti k svetovni odličnosti. Na nek način ta metoda pomeni odgovor vsem ostalim 'revolucionarnim' pristopom, kot je npr. reinženiring” (Interno gradivo podjetja Domel d.d., 2001).

Sistem temelji na razvoju in uporabi timskega dela na vseh nivojih podjetja, s ciljem izboljšati konkurenčnost podjetja, kakovosti proizvodov, procesov in storitev, povečati učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih, vključevanja in razvoj dobaviteljev in pri tem upoštevati interese lastnikov, zakonodaje in širše skupnosti. Sistem je osredotočen na proces stalnih izboljšav z vključevanjem ustvarjalnosti vseh zaposlenih.

Sistem 20 ključev je razširjen po celem svetu in je univerzalen. Uporabiti ga je mogoče v katerem koli podjetju iz katere koli panoge ne glede na to, ali je proizvodna ali storitvena. Omogoča uravnateženo izboljševanje vseh področij delovanja podjetja, ki so ključna za

pridobitev konkurenčne prednosti. Poznan je tudi pod imenom »program za povečanje produktivnosti«. Vanj se vključujejo podjetja, ki si želijo:

- hitreje doseči strateške cilje;
- biti sposobna hitrega učenja in uvajanja novosti v poslovanje;
- povečati produktivnost in izboljšati fleksibilnost;
- proizvajati **hitreje, ceneje in bolje**, s tem pa povečati zadovoljstvo strank in tržni delež;
- odpraviti aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti;
- povečati motivacijo zaposlenih za spremembe, ki vodijo k večji uspešnosti podjetja;
- izboljševati konkurenčnost, dobičkonosnost in postati dolgoročno uspešna.

20 ključev predstavlja 20 področij poslovanja podjetja, ki so bistvenega pomena za kakovost, dobavni čas in proizvodne stroške. Ta področja bistveno vplivajo na pridobivanje konkurenčnih prednosti. Z metodo določimo pozicijo podjetja na teh področjih in skušamo s predlogi preiti na višji nivo.

Vsako izmed teh 20 področij, ki jih ocenjujemo, ima 5 nivojev. Opisani so v spodnji tabeli.

Preglednica 1: Splošen opis 5-nivojskega sistema za ocenjevanje in primerjanje

Nivo	Opis
1.	V organizacijah na tem nivoju prevladuje stara tradicionalna miselnost, zato tudi dosega najnižje možno število točk.
2.	Organizacije na tem nivoju se zavedajo svojih prednosti in slabosti. Podjetja izvajajo programe izobraževanja in uvajajo sisteme izboljšav. Sistemi so osredotočeni na ozka področja.
3.	Opaženi so že prvi pozitivni rezultati pri produktivnosti, kvaliteti, zmanjševanju stroškov in hitrejši dobavi.
4.	Za prehod na ta nivo je potrebno vpeljati skupinsko delo na vseh področjih podjetja – poleg tega je običajno potrebno vpeljati tudi novo tehnologijo. Vse te aktivnosti dodajajo vrednost podjetju.
5.	Vodilni v svetu na svojem področju. Organizacija je fleksibilna, investira v svoje ljudi, tehnologijo, izboljšanje delovnih pogojev, raziskave in razvoj, dobavitelje, delovne procese in stranke.

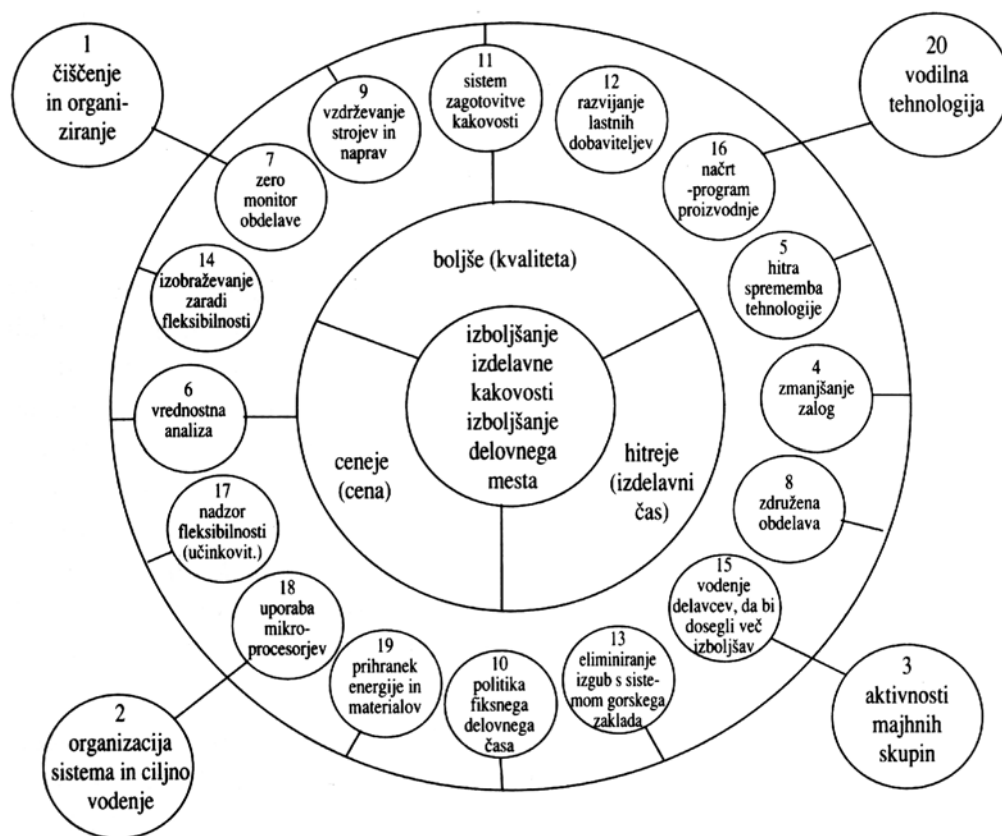
Vir: Interno gradivo podjetja Domel d.d., 2001.

S pomočjo karte 20 ključev in 5-nivojskega mednarodnega sistema za ocenjevanje in primerjanje, ki je enak za vsa podjetja, ocenimo, kako dobri smo na posameznem ključu in tako dobimo skupno število točk med 20 in 100. Vse te rezultate lahko prikažemo v radarskem diagramu (primer radarskega diagrama v podjetju Domel d.d. je prikazan na sliki 4, str. 32).

V tem sistemu so nosilni štirje ključni (glej spodnjo sliko). Prvi ključ je čiščenje in organizacija. Ta omogoča začetek ugotavljanja in prepoznavanja problemov ter lažje delovanje v okolju. Organizacija sistema in ciljno vodenje je drugi ključ in omogoča določanje strategije izboljšav in omogočanje implementacije idej. Ključ številka tri so aktivnosti v manjših skupinah. Ta analizira načine komunikacij, izobraževanj in podporo ter predanost zaposlenih podjetju. Četrti nosilni ključ pa je ključ številka 20 in sicer vodilna tehnologija, ki analizira uporabo sodobne tehnologije v podjetju (Smrekar-Šterk, 2000, str. 48).

Ti štirje ključni pomenijo temelj, na katerem sloni program uvajanja preostalih 16 ključev, izmed katerih nekateri vplivajo na kakovost, stroške, čas, potreben za izdelavo, povzročajo zmanjšanje medfaznih zalog, hitro zamenjavo orodja, modelov, zmanjševanje škarta, računalniško vodeno proizvodnjo ...

Slika 2: Ključni za povečanje učinkovitosti



Vir: Petrin v Bizjak, Petrin, 1996, str. 50

Sistem ključev je tudi zelo praktičen, saj ima izdelan sistem merjenja za vsak ključ posebej, ki je primerljiv tako med državami kot med panogami.

Japonske izkušnje kažejo, da povprečno učinkovito podjetje na vseh področjih hkrati lahko doseže peto raven v 3 letih (v povprečju izboljša poslovanje za 7 točk letno). Njihove izkušnje tudi kažejo, da sistema 20 ključev ne smemo jemati kot šablono, temveč kot sistem, ki pri spreminjanju neučinkovitih rutin zahteva tesno sodelovanje vseh zaposlenih. Če podjetje to doseže, potem ga sistem 20 ključev korak za korakom pripelje do odličnosti na vsakem izmed 20 področij (Petrin v Bizjak, Petrin, 1996, str. 51).

2.2 Opis ključev od 1 do 20¹

V tem poglavju je opisan vsak ključ posebej, kar bo v nadaljevanju pomenilo lažje razumevanje diplomskega dela.

KLJUČ 1: Čiščenje in organiziranje

Praviloma se uvajanje sistema 20 ključev prične s ključem 1, ker se navezuje na vse ostale ključe. Aktivnosti 1. ključa izboljšujejo produktivnosti in lajšajo delo, kar se doseže z optimalno organizacijo delovnih mest in s tem zagotavljanje dobrih delovnih pogojev v podjetju. To dosežemo tako, da delovna mesta očistimo nepotrebnih stvari, jih organiziramo in primerno označimo. S pomočjo ergonomskih študij skušamo izločiti nepotrebne in škodljive gibe ter delovno mesto narediti delavcem čim bolj prijazno in varno. Če človek na delovnem mestu preživi več budnega časa kot doma, potem ni razloga, da delovno okolje ne bi bilo tako čisto in urejeno, kot je naš dom. Na ta način se omogoča večja produktivnost, hitrejša zaznava nepravilnosti in odpravljanje le-teh ter večji napredek na ostalih 19 področjih. Pomembno je, da se v organizacijo delovnih mest vključijo prav vsi zaposleni, saj oni svoje delo najbolje poznajo in bodo zato znali na delovno mesto še dodatno vnesti prijetnost in funkcionalnost. Ljudje bodo na svoja delovna mesta ponosni, kar bo med njimi povzročilo dodatno motivacijo za delo.

Cilji ključa:

- čistoča, organiziranost in lažje delo;
- ocenjevanje in primerjanje podjetja s svetovno najuspešnejšimi (kontrolni list in karta 20 ključev);
- pomoč zaposlenim pri spoznavanju mehanizmov in tehnik za doseg čistega in dobro organiziranega delovnega mesta (uvedba sistema vizualnega managementa).

¹ Povzeto po Smrekar-Šterk (2000, 51–109), Podlogar (2000, 30–37), Ažbe (2000, 35–69), Petrin v Bizjak, Petrin (1996, 52–71), <http://www.20keys.net/>, Interno gradivo podjetja Domel d.d., 2001

KLJUČ 2: Organizacija sistema, vodenje s cilji

Ključ 2 je drugi nosilni ključ, ki se osredotoča na organizacijsko strukturo in cilje podjetja. Ta ključ določa učinkovito povezavo ciljev podjetja in posameznikov. Bistvo tega ključa je, da podjetje jasno določi dolžnosti in odgovornosti vsakogar, postavi cilje in zagotovi koeksistentnost vseh ciljev s skupnimi cilji. Pomembno pri tem ključu je tudi, da se s cilji posameznik identificira, kar podjetje stori s sistematičnim izobraževanjem zaposlenih. Le na ta način je namreč mogoče, da posamezniki pripomorejo k bolj usklajenemu delovanju celotnega podjetja in pri racionalizaciji organizacijske strukture.

“Cilja ključa 2 sta racionalizacija in poenostavitev organizacijske strukture podjetja, uveljavljanje vrednot in ciljev podjetja, oblikovanje bolj operativnih ciljev na nižjih organizacijskih ravneh ter identifikacija zaposlenih s temi kategorijami. Ta ključ pomeni uskladitev med vodenjem od zgoraj navzdol s sodelovanjem od spodaj navzgor. Brez primerne organizacijske strukture, ki temelji na zaokroženih delovnih skupinah obvladljive velikosti, namreč ni mogoče pričakovati polnega izkoristka vseh človeških potencialov v podjetju. Z uveljavitvijo ciljev tega ključa postane podjetje bistveno bolj pripravljeno na kakršne koli spremembe” (20 ključev, 2003).

KLJUČ 3: Aktivnosti v delovnih skupinah

Namen ključa 3 je vzpostaviti skupinski način dela v podjetju, kar pospešuje sodelovanje med zaposlenimi, krepi njihovo motivacijo, predvsem pa omogoča izrabo intelektualnega potenciala vseh zaposlenih. Delavci v podjetju od vseh najbolj poznajo svoje delo in tako lahko največ prispevajo k uspehu celotne organizacije. Tak način dela omogoča najučinkovitejše dajanje predlogov in je osnova za uvajanje procesa stalnih izboljšav v podjetju.

Za uspešno delo v delovnih skupinah je izjemnega pomena dobro vodstvo timov. Poleg tega pa mora management stalno izkazovati podporo takemu načinu dela in mu dajati priznanje. Ker veliko podjetij še nima uveljavljenega timskega načina dela na vseh nivojih, je pogosto treba začeti z uvajanjem ključa 3, ponavadi v kombinaciji s ključem 2, še preden podjetje prične z uvajanjem ključa 1.

KLJUČ 4: Zmanjšanje zalog

Ključ 4 se ukvarja z zmanjšanjem zalog. Temeljno izhodišče tega ključa je, da so zaloge v podjetju nezaželeni. Zaloge vežejo obratni kapital, zavzemajo prostor, povzročajo odvečno administracijo, transport, manipulacije, izgube zaradi zastarelosti, zmanjšuje se fleksibilnost podjetja, upočasnjuje se tok proizvodnje itd. Velike medfazne zaloge pogosto prikrivajo pomanjkljivosti na drugih področjih, kot je na primer sodelovanje z dobavitelji, načrtovanje

produkcije, povezovanje delovnih procesov, kakovost in podobno. Zmanjšanje zalog torej ne prinaša le finančnih prihrankov, pač pa tudi izboljšave na področju kakovosti in stroškov. V posrednih oddelkih mora priti do hitrejšega pretoka dokumentov brez zastojev. V tem ključu je močno opazna logika just-in-time (JIT).

Cilja ključa:

- razumevanje negativnih stranskih učinkov prevelikih zalog in pomena njihovega zmanjšanja;
- analiza vzrokov za visoke zaloge (z namenom njihovega zmanjševanja).

KLJUČ 5: Hitre nastavitve

Ključ 5 s pomočjo skrajšanja časov nastavitve strojev oziroma menjave orodij in hitrega dostopa do informacij v pisarnah močno skrajša pretočne čase, povečuje stopnjo izkoriščenosti opreme ter ljudi, povečuje fleksibilnost in hitrost dela. Podobno kot mehaniki v nekaj sekundah zamenjajo pnevmatike na dirkah formule 1, želimo v podjetju z dobro organizirano predpripravo, ustreznimi tehničnimi prilagoditvami strojev in pripomočkov ter treningom delovnih skupin doseči čim krajši mrtvi tek strojev. Dandanes, ko v tekmi za čim večje zadovoljstvo kupcev podjetja nenehno zmanjšujejo število izdelkov v seriji in skrajšujejo dobavne roke, je skrajšanje nastavitvenih časov izjemna konkurenčna prednost. Tako pride do izboljšav toka procesov, zmanjšajo se potrebe po zalogah med posameznimi fazami procesov in podjetje lažje dosega zastavljene roke dobav. "Ta ključ temelji na konceptu SMED (Single Minute Exchange of Dies), ki zahteva, da čas nastavitve ne traja dlje kot 10 minut, in na konceptu SMIR (Single Minute Information Retrieval), ki pomeni, da dostop do katere koli informacije v režijskih oddelkih ne sme trajati več kot eno minuto" (Interno gradivo podjetja Domel d.d., 2001).

S pomočjo ključa 5 je podjetje bolj konkurenčno, saj je sposobno dobičkonosno proizvajati tudi manjše serije.

KLJUČ 6: Vrednostna analiza delovnih postopkov

Bistvo tega ključa je, da lahko produktivnost bistveno povečamo le s pomočjo sistematičnih izboljšav na ravni procesov. Resnične izboljšave produktivnosti in stroškov lahko vpeljemo in vzdržujemo z analizo delovnih postopkov, ki dodajajo vrednost, z odpravo nepotrebnih gibov, združevanjem, poenostavljanjem ali odpravo drugih gibov, ki ne dodajajo vrednosti za kupce. Odličnost izdelka ali storitve izboljšamo z delovnimi procesi, pri katerih opravljamo le delo, ki dodaja vrednost.

"V nasprotju s ključem 13, ki deluje bolj na mikro nivoju, ključ 6 deluje na procese, za kar je potreben natančen posnetek stanja, ki mu sledi analiza procesov." S pomočjo vrednostne

analize podjetje prouči funkcije vseh delovnih enot. Rezultat analize je izločitev operacij, ki ne dodajajo vrednosti. Za doseganje teh ciljev sta potrebna tako vertikalni kaizen (za izboljšanje delovanja strojev in delavcev) kot tudi horizontalni kaizen (za izboljšanje delovnih procesov); kaizen je japonska beseda za nenehne majhne izboljšave. Stalne izboljšave na obeh področjih lahko pripeljejo celo do podvojitve produktivnosti. Pri tem je potrebno sodelovanje vseh zaposlenih v podjetju. Podjetja, ki so že začela prenovo poslovnih procesov, bodo na področju tega ključa imela prednost, saj so že osvojila “procesno miselnost” (20 ključev, 2002).

KLJUČ 7: Proizvodnja brez nadzora

V okvir zagotavljanja kakovosti spada tudi prilagoditev organizacije ter strojev in naprav za proizvodnjo brez nadzora (ključ 7). Namen proizvodnje brez nadzora je odpraviti napake v proizvodnji ter sočasno povečati stopnjo izkoriščenosti strojev. Stroje naredimo samonastavljive in samoustavljive. Posebni znaki opozarjajo na pomanjkanje delov, potrebo po zamenjavi orodij in potrebo po prilagoditvah. Tak način proizvodnje pomeni zanesljivo izdelovanje proizvodov brez napak, ob čemer je prisotnost delavca pri stroju nepotrebna. Operaterje tako razbremenimo nepotrebne nadzora delovanja strojev. S pomočjo postopnih korakov za zmanjšanje potrebnega nadzora lahko delavci upravljajo več strojev hkrati, ne da bi jih pri tem skrbelo za stanje, v kakršnem so stroji. Tako prilagojeni stroji močno znižujejo stroške nadzora in minimizirajo izmet. V režijskih službah ta ključ pomeni uvedbo natančnih standardov, s katerimi je odpravljena možnost napak.

KLJUČ 8: Povezovanje proizvodnih procesov

Pomen tega ključa je omogočiti hiter in tekoč potek procesov s pomočjo optimalnega nivoja zalog med procesi, z učinkovito komunikacijo ter s sodelovanjem med zaporednimi procesi navzgor in navzdol.

“S pomočjo ključa 8 pa bo razumljiv tudi pomen vpliva drugih ključev pri uvajanju učinkovitega povezovanja proizvodnih procesov, npr. ključa 4 – zmanjšanje medfaznih zalog, ključa 5 – zmanjšanje časov nastavitve, ključa 16 – planiranje proizvodnje ipd. Uvedba ključa 8 te procese poveže z racionalizacijo toka materialov in informacij med fazami procesov. Povezovanje poslovnih procesov na učinkovitejši način lahko pripelje do znatnih skrajšanj proizvodnega cikla” (Interno gradivo podjetja Domel d.d., 2001).

Vpeljava ključa 8 poteka v štirih stopnjah:

- ugotavljanje povezav med procesi (kontroliranje nivoja zalog v skladiščih, uporaba posebnih palet in transportnih sredstev, uporaba Kanban kartic, razvijanje proizvodnih celic),
- zmanjšanje zalog (zaloge morajo postati vidne, zmanjšanje prevelike proizvodnje),

- zmanjšanje stičnih točk (stičišča med procesi morajo postati vidna, povezovanje med procesi mora biti bolj tekoče),
- združevanje procesov (manjše serije, hitre nastavitve, dobro vzdrževanje).

KLJUČ 9: Vzdrževanje strojev in opreme

Za napredek na področju kakovosti ne zadošča le vzpostavitev sistema, ki naj bi zagotavljal kakovost. Izredno pomembno je tudi vzdrževanje strojev in opreme, ki ga pokriva ključ 9. Namen tega ključa je preventivno preprečevati okvare na strojih in s primernim vzdrževanjem izboljšati njihovo zmogljivost ter izkoriščenost. Velikokrat so nečistoča, nepravilno mazanje in neprimerna uporaba strojev krivci za okvare, zato je potrebno izdelati preproste standardizirane postopke, s pomočjo katerih delavci sami opravljajo vzdrževalna dela na strojih, oddelek za vzdrževanje pa skrbi za zahtevnejše vzdrževanje in izobraževanje delavcev.

“Vzdrževanje strojev in opreme je učinkovito, če ga izvajamo v sodelovanju med vzdrževalci in delavci. Cilj je povečanje stopnje delovanja opreme (EOR - Equipment Operation Rate) čez 95 %. To dosežemo s pristopom, ki je opisan v ključu 9 s podporo zgoraj omenjenega timskega dela in uvajanja drugih ključev” (Interno gradivo podjetja Domel d.d., 2001).

Cilji ključa:

- razumevanje dejstva, da najboljši način vzdrževanja zahteva timsko delo med operaterji v proizvodnji, nadzorniki in vzdrževalnim osebjem;
- ocenjevanje in primerjava podjetja z najboljšimi na področju vzdrževanja;
- razvoj načrta vzdrževanja, ki bo prikazoval, kako se bo podjetje lotilo vzdrževanja, in definicija vlog, ki jih mora igrati osebje iz proizvodnje in vzdrževanja;
- izvajanje dnevnih pregledov s pomočjo operaterjev in odpravljanje treh vrst zla, ki povzročajo okvare na opremi (nepravilno mazanje, nepravilno čiščenje in nepravilna uporaba);
- razvoj sistema za zapisovanje zgodovine opreme, ki je potreben za učinkovito vzdrževanje;
- uvajanje metod za izboljševanje vzdrževanja.

KLJUČ 10: Organizacija delovnega časa

Ta ključ je eden izmed ključev za motivacijo zaposlenih. Je eden izmed najtežjih ključev za uvajanje, ker se dotika načel podjetja in tudi odnosa delavcev do njihovega dela. Osredotoča se na urejenost, ustvarjanje pozitivne atmosfere in visoko stopnjo pripadnosti delovnemu mestu. Delavci naj bi pridobili tekmovalni duh, ki bi jih gнал k doseganju vedno višjih ciljev.

Z njegovim uvajanjem naj bi se uveljavila časovna disciplina zaposlenih, izboljšale delovne navade, izkoristek delovnega časa ter vzpostavilo pozitivno in prijateljsko ozračje na delovnih mestih. Ker se ta ključ povezuje z veliko drugimi ključi, ga uvajamo v podjetju med zadnjimi.

KLJUČ 11: Sistem zagotavljanja kakovosti

Cilj tega ključa je ustvariti delovna mesta, ki se bodo osredotočala na kakovost. Kakovost vključuje popolnoma vse delavce v nekem podjetju v vsaki fazi vsakega procesa. Izboljšave na področju tega ključa so običajno povezane tudi z izboljšavami na drugih področjih. Prav zaradi izrednega pomena kakovosti v podjetju je zelo pomembno, da podjetje kakovost vgradi v svojo kulturo.

Pomembno pri uvajanju tega ključa je vedenje, da zagotavljanje kakovosti ne pomeni le nadzora izdelkov ali procesov, temveč predvsem preventivno ugotavljanje ustreznosti procesov. Ob zaznavi napake naj bi se proizvodni proces takoj ustavil. Ključ 11 uvaja koncept ZQC (Zero Quality Control), ki temelji na filozofiji, da je napake mogoče preprečiti s pregledovanjem pri izvoru napak, 100-odstotnim pregledovanjem in takojšnjim ukrepanjem ob napakah. Poleg tega pa ta ključ uvaja tudi različna orodja ter naprave za nadzor kakovosti (poka-yoke). S pomočjo pristopov, ki jih vsebuje uvedba tega ključa, v primeru napak potujejo informacije o tem hitro, kar podjetju pomaga k minimizaciji stroškov za zagotavljanje kakovosti.

“Ključ 11 je povezan tudi s sistemom ISO 9000; izkazalo se je namreč, da podjetja, ki uvajajo sistem 20 ključev, zlahka pridobijo ta certifikat in brez težav prestanejo vse presoje” (20 ključev, 2002).

KLJUČ 12: Odnosi z dobavitelji

Podjetja znotraj svojih procesov največkrat ne morejo spremeniti naravne sestavine v končne proizvode. Prav zato mora podjetje za uspešno proizvodnjo najti pravo ravnotežje med notranjo in zunanjo dobavo. Prav zato je za podjetje zelo pomembno razviti dobre odnose z dobavitelji in si s tem zagotoviti konkurenčne prednosti, kot so: izboljšanje kakovosti izdelkov, načrtovanje proizvodnje postane lažje, ker se dobavitelji bolje vključijo v proizvodni proces podjetja ... Ključ 12 daje napotke, kako bolje razviti odnos z dobavitelji.

Dobavitelji so ogledalo podjetja in odnosi z njimi vplivajo na kakovost, pretočne čase in stroške. Če vam dobavitelji dobavljajo dele slabe kakovosti, informacije ali storitve z zamudo, se bo to odražalo na zamudah in problemih s kakovostjo v vašem obratu.

“Pod pojmom ‘dobavitelji’ v sistemu 20 ključev razumemo tako druga podjetja kot tudi predhodne procese znotraj podjetja ali obrata” (20 ključev, 2002). S pomočjo tega ključa se podjetje tesneje poveže s svojimi zunanji dobavitelji, z njimi sodeluje in jim tudi pomaga, da dosežejo zahtevano kakovost in dobavne roke. Razvoj notranjih dobaviteljev pa prinese izboljšano komunikacijo med procesi in hitro premagovanje problemov, kjer ti nastajajo.

KLJUČ 13: Odpravljanje vseh izgub

Z odpravljanjem izgub se pravzaprav ukvarjajo vsi ključi, ključ 13 pa se ukvarja predvsem z odpravljanjem izgub ali potrat, ki nastanejo zaradi odvečnih človeških aktivnosti. Za kupce je namreč pomembna vrednost izdelka in ne ves trud, ki je bil vložen v izdelek. Prav zaradi tega je pomembno, da se izvaja le tisto, kar nam kupec plača. Vse operacije, ki ne prinašajo dodatne vrednosti, se štejejo za izgubo, in jih je zato potrebno odpraviti. Izgube človeških aktivnosti so:

- izgube zaradi rokovanja z materialom,
- izgube zaradi hoje,
- izgube zaradi čakanja,
- izgube zaradi opazovanja, nadziranja,
- izgube zaradi okvar strojev in opreme,
- izgube zaradi nepotrebnih sestankov, pogovorov,
- izgube zaradi iskanja,
- izgube zaradi telefonskih klicev.

Pri uvajanju tega ključa je zelo pomembno, da delavci razumejo, da jim bo zmanjšanje izgub koristilo. Šele nato se zaposleni spoprimejo tudi z iskanjem tistih točk v podjetju, kjer nastajajo izgube in katerih odprava prinese največje prihranke.

KLJUČ 14: Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam

Osnovni namen ključa 14 je narediti delovno mesto enostavnejše, preglednejše in vzpodbujati izboljšave. Ključ je zelo tesno povezan s ključem 1 in ključem 3, ki pomagata motivirati delavce. Glavni namen tega ključa je olajšati delo s številnimi izboljšavami, ki jih naredijo delavci sami, saj le-ti najbolj poznajo razmere, pa tudi odpor do novosti se na ta način najbolj zmanjša. Prav zato je potrebno zaposlene vzpodbujati in jim omogočiti, da lahko sami uvedejo določene vrste izboljšav, ki jih lahko najprej preizkusijo s pomočjo orodja in naprav za izboljšave. Zanašanje zaposlenih na druge, ki naj bi uvedli izboljšave namesto njih, največkrat privede do tega, da do izboljšav sploh ne pride.

Uvedba tega ključa omogoča veliko fleksibilnost in spodbujanje za izboljšave v prihodnosti. Poglavitna metodologija pri tem ključu je organizacija delavnic, v katerih lahko delavci svoje ideje uresničijo in preizkusijo in pooblašcanje zaposlenih za uvajanje izboljšav.

KLJUČ 15: Širjenje usposobljenosti zaposlenih

Hitro odzivanje na zahteve kupcev zahteva fleksibilnost zaposlenih na delovnem mestu. Za to pa je potrebno njihovo stalno in dosledno usposabljanje, ki spada v domeno ključa 15, s pomočjo katerega naj bi vsak delavec v skupini obvladal več različnih veščin in bi v primeru odsotnosti sodelavca le-ta znal njegovo delo enako dobro opravljati. V ta namen podjetje organizira navzkrižno usposabljanje (izobraževanje in omogočanje dela na različnih delovnih mestih). Da bi bilo dostopno čim širšemu krogu zaposlenih, je treba včasih delovne postopke poenostaviti. Uvajanje tega ključa postopoma spreminja tradicionalno podjetje v učeče podjetje, to pa je lastnost, ki postaja odločilnega pomena za uspeh v globalni tekmi. Koristi univerzalnejše usposobljenosti delavcev se med drugim pokažejo v višji produktivnosti dela, večji fleksibilnosti podjetja ter krajših dobavnih časih; delavci pa si z novimi znanji in veščinami pridobijo možnost hitrejšega napredovanja, lažjega zaposlovanja in konec koncev tudi osebnega zadovoljstva.

KLJUČ 16: Planiranje proizvodnje

Bistvo planiranja proizvodnje je zagotavljanje pravočasne dobave dobrin in/ali informacij iz procesa v proces in na koncu v roke zunanjih kupcev. Princip planiranja proizvodnje pri dvajsetih ključih je zasnovan na principu, da je naslednji proces stranka in da je zato vsak proces posamezno odgovoren za pravočasno dostavo naslednjemu procesu. Vsak proces je ovrednoten in ocenjen na osnovi njegovega prispevka k planirani dobavi. Tak princip se uporabi pri zaposlenih v proizvodnji, in tudi pri zaposlenih v administraciji.

Koristi, ki nam jih prinese dobro planiranje proizvodnje, so pravočasne dobave, sposobnost boljšega prilagajanja zahtevam trga, stalne izboljšave procesov, zmanjšanje problemov v kakovosti, boljše načrtovanje nakupov vhodnih surovin, zmanjšanje nadur in višja produktivnost. Pri uvajanju tega ključa si podjetja včasih pomagajo z različnimi računalniškimi programi, ki poenostavijo zahtevno planiranje pri zahtevnih procesih ali ko ima podjetje široko paleto izdelkov v proizvodnem programu.

KLJUČ 17: Nadzor učinkovitosti

Ključ 17 motivira zaposlene, da dosežejo realno zastavljene načrte. Sistem nadzora učinkovitosti ni vsiljen s strani managementa, saj si zaposleni sami postavljajo cilje na področju normativov in sami spremljajo njihovo doseganje. Sistem vizualno predstavlja

spremembe učinkovitosti na zelo preprost in razumljiv način na kontrolnih točkah. Nadzor učinkovitosti je postavljen tako, da meri izboljšanje produktivnosti in nagrajuje učinkovitost posamezne skupine.

Najpogosteje uporabljeni kazalnik učinkovitosti je produktivnost dela, ki je definirana kot količnik med proizvedeno količino izdelkov ali storitev in vloženim delovnim časom.

Preverjanje učinkovitosti primerja merodajni pretočni čas obdelave z dejanskim pretočnim časom in kaže stopnjo učinkovitosti v odstotkih. Ustrezno preverjanje učinkovitosti omogoča doseganje ciljev, ki so vezani na učinkovitost. V primeru pogostih odstopanj med dejansko in pričakovano učinkovitostjo se vprašamo o vzrokih in jih skušamo čim hitreje odpraviti.

KLJUČ 18: Računalniška podpora poslovanju

Ključ 18 se opira na CIM (computer-integrated manufacturing – proizvodnja, integrirana z računalniško podporo), ki vključuje vse, od oblikovanja izdelkov in procesov do časovnega planiranja proizvodnje, krmiljenja proizvodnje same in ravnanja z vhodnimi surovinami. Skoraj pravilo je, da imajo podjetja visok rezultat pri ključu 18, vendar slabo izkoriščene zmogljivosti svojih računalniških sistemov. To je rezultat pogostega mišljenja, da bo močna računalniška oprema rešila njihove probleme.

Problem pri tem ključu je, da na uspeh uvedbe tega ključa ne vpliva le računalniška podpora, ampak mora biti predhodno na področju ostalih ključev dosežen določen napredek. Prav tako morajo biti procesi v podjetju pred uvedbo poenostavljeni in optimirani, če hočemo doseči maksimalen učinek. Pri uvajanju informacijske tehnologije igra pomembno vlogo tudi znanje in prilagodljivost zaposlenih. Človeški faktor tako postaja najpomembnejše ozko grlo pri razvoju računalniško vodenih sistemov. Če ne izboljšujemo organiziranosti na delovnem mestu, bomo težko izrabili vse prednosti, ki nam jih nudi informatizacija podjetja. “Na pomembnost predhodnega stanja v podjetju za informatizacijo je nakazal tudi Bill Gates, predsednik Microsoft Corporation, v enem izmed svojih člankov: ‘Kadar informatiziraš neučinkovit poslovni proces, povečuješ neučinkovitost. Kadar pa informatiziraš učinkovit poslovni proces, povečuješ učinkovitost.’ ” (20 ključev, 2002).

KLJUČ 19: Varčevanje z energijo in materiali

Po obeh naftnih krizah so bile države in tudi posamezna podjetja prisiljena iskati nove načine za varčevanje z energijo in drugimi viri. V nekaterih panogah je celo preživetje podjetja povezano s tem, kako učinkovito bo to pri varčevanju z energijo in viri, saj energija in material predstavljata znatne stroške v vsaki proizvodnji. Zato morajo vsi zaposleni pred uvedbo nove tehnologije skupaj preučiti vse možnosti za varčevanje, ki so še na voljo pri stari tehnologiji. Glavno načelo tega ključa je, da če vsi zaposleni sodelujejo z ustvarjanjem

majhnih prihrankov, je končni rezultat opazno znižanje stroškov zaradi manjše porabe materiala.

S pomočjo ključa 19 lahko podjetje poveča izkoriščenost materialov, zmanjša obremenitev za okolje in med zaposlenimi ustvari kulturo varčevanja ter obvladovanja stroškov. Prav tako pa uvajanje tega ključa pripomore podjetju tudi k pridobitvi certifikata ISO 14000.

KLJUČ 20: Obvladovanje vodilnih tehnologij

Ključ 20 govori o vrednotenju podjetja na področju uporabe sodobnih tehnologij glede na konkurenco. Pod besedo tehnologija tukaj razumemo stroje in opremljenost podjetja, znanje oziroma inteligenčni kapital ter napredne postopke, ki jih ljudje uporabljajo v procesu. Bistvo tega ključa je usklajevati hitrost razvoja glavne tehnologije, hitrost razvoja procesov in izdelkov, sposobnost ljudi, da se naučijo uporabljati novo tehnologijo ter da obvladajo nove tehnološke veščine. Nesmiselno je imeti najboljšo in najnovejšo strojno opremo (vodilna tehnologija) brez obvladovanja primernih veščin (lastno znanje). Prav zato mora biti podjetje pri uvajanju tega ključa še posebej pazljivo in ne sme takoj zamenjati obstoječe tehnologije, ampak jo mora najprej z izboljšavami na drugih področjih poizkusiti čim bolje izkoristiti. Le na tak način lahko podjetje prehití tekmece v panogi in pridobi številne konkurenčne prednosti.

Iz opisa posameznih ključev bi na prvi pogled ocenili, da je sistem 20 ključev namenjen le proizvodnim podjetjem. Za takšna podjetja je bil tudi razvit. Vendar so izkušnje iz različnih držav pokazale, da je pristop učinkovit tudi v storitvenih dejavnostih, s to razliko, da so na nekaterih ključih določeni koncepti bolj oziroma manj poudarjeni ter ustrezno prilagojeni značilnostim delovnih procesov. Podobno velja tudi za uvajanje ključev v pisarniškem okolju. Medfazna zaloga so tu dokumenti, ki čakajo na obdelavo.

V praksi je sistem 20 ključev najbolj razširjen na Japonskem, od tam pa se je v zadnjem desetletju razširil tudi v Evropo. S prilagoditvami evropski kulturi ga uvajajo v nemških, nizozemskih, britanskih in španskih podjetjih. Podjetja, ki so vključena v ta sistem, se redno srečujejo na letnih konferencah, kjer predstavljajo svoje uspehe in izmenjujejo izkušnje.

Vsako podjetje se lahko v okviru poslovanja odloči, kateri ključ je zanjo, poleg štirih osnovnih, tisti, ki je pomembnejši in ga bo bolj poudarjalo. Seveda je zaželen in načrtovan napredek pri vseh ključih in vse ključne je potrebno tudi spremljati.

2.3 Razlogi za uvajanje sistema 20 ključev

Razlogi za uvajanje metode 20 ključev se razlikujejo od podjetja do podjetja. V splošnem pa lahko rečemo, da je najpogostejših pet razlogov (20 ključev, 2002):

- izboljšanje delovnega mesta,

- izboljšanje kakovosti,
- zmanjšanje stroškov in povečanje produktivnosti,
- hitrejša dobava,
- razvoj tehnologije.

To so tudi glavna področja, na katera je usmerjeno delovanje vseh 20 ključev. Za vsakega izmed teh ključev lahko rečemo, da pripomore k izpolnitvi enega izmed zgoraj omenjenih področij. Razpored posameznih ključev na omenjenih pet področij lahko razberemo iz spodnje tabele.

Preglednica 2: Razdelitev posameznih ključev na 5 najpomembnejših področij

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

Vir: 20 ključev, 2002.

Sistem 20 ključev poudarja, da izboljšava na enem področju vpliva (neposredno ali posredno) na druga področja. Vsak ključ deluje kot podpora drugim ključem. Če podjetje hoče, na primer izboljšati kvaliteto, se bo osredotočilo na ključ 11. Izboljšanje kvalitete pa je odvisno tudi od izboljšanja pri ključu 9 (vzdrževanje), ključu 15 (širjenje usposobljenosti zaposlenih), ključu 12 (razvoj dobaviteljev), ključu 3 (aktivnosti v majhnih delovnih skupinah) itd. Prav tako velja, da izboljšana kvaliteta vpliva na izboljšanje produktivnosti, stroškovne

učinkovitosti in dobavnih rokov. S tem primerom sem želel prikazati, da če hočemo doseči maksimalen učinek na določenem področju, moramo uporabiti več ključev hkrati. S hkratnim učinkovanjem vseh dvajsetih ključev se ustvarjajo sinergijski učinki znotraj posameznih skupin in med posameznimi skupinami ključev. Sinergije so torej tista ključna prednost, ki celostnim pristopom dajejo dodatno moč in odločilno povečuje verjetnost končnega uspeha pri uvajanju sistema stalnih izboljšav poslovanja.

2.4 Uvajanje sistema 20 ključev

Sistem 20 ključev je dolgoročen projekt. Če podjetje želi biti deležno vseh koristi, ki jih lahko z njim pridobi, ga mora izvajati vsaj pet let.

Za uspešno uvedbo sistema 20 ključev je nujno v vse aktivnosti v podjetju vpeljati PDCA cikel (P – plan, D – do, C – check, A – analyse/act) (20 ključev, 2002).

NAČRTUJ (PLAN) pomeni zbiranje informacij o procesu in načrtovanje izboljšav na podlagi zbranih informacij.

NAREDI (DO) pomeni izpeljavo načrta in obveščanje o spremembah vseh ljudi, ki za njih morajo vedeti.

PREVERI (CHECK) pomeni primerjavo dejanskega stanja z načrtovanim in ugotavljanje, ali smo dosegli zastavljene cilje.

ANALIZIRAJ/UKREPAJ (ANALYSE/ACT) pomeni:

- identifikacijo korektivnih ukrepov, če nismo dosegli ciljev, in ponovno vrnitev v fazo načrtovanja;
- standardizacijo novega procesa, ko je ta pod nadzorom – popravljanje SOP;
- analizo vzrokov za slab (ali dober) rezultat in načrtovanje korektivnih ukrepov.

2.4.1 Udeleženci

Sistem 20 ključev omogoča uravnoteženo izboljševanje vseh (dvajsetih) področij delovanja podjetja, ki so bistvenega pomena za pridobitev konkurenčnih prednosti podjetja in doseganje njegovih strateških ciljev. Sistem temelji na razvoju timskega dela na vseh ravneh podjetja, saj je temeljno pravilo, ki vodi do uspeha, ravno vključenost vseh zaposlenih v projekt. Stalnih izboljšav ni mogoče uvajati brez sodelovanja vseh zaposlenih, brez usposabljanja, brez razmejitev obveznosti in odgovornosti, kajti le ljudje ustvarjajo rezultate in je zato pomembna ustvarjalnost vsakega posameznika.

Da pa bi v podjetju dosegli maksimalen učinek, morajo imeti dobro organizacijo sistema 20 ključev, ki vključuje (20 ključev, 2002):

- odgovornega vodjo projekta (Običajno je to generalni direktor ali predsednik uprave. Njegova vloga je, da nosi glavno odgovornost za izpeljavo projekta, odobri in usklajuje

politiko podjetja in akcijske načrte, odobri dnevni red in vodi večnivojske sestanke, postavlja organizacijo podjetja, svetuje in vodi vodje ključev, odobri nagrade ...);

- vodjo projekta (Na vsakih 500 zaposlenih naj bi bil eden zaposlen na tem področju. Ta oseba skrbi za izvajanje projekta, konstantno spremlja potek implementacije in sproti objavlja morebitne spremembe, pripravi in vodi osnovno politiko in skupni akcijski načrt, vzdržuje in skrbi za pisarno 20 ključev, načrtuje in organizira sestanke s strokovnjaki za ključne in z vodji uvajanja ključev, načrtuje in promovira izobraževanje in praktične predstavitve, priskrbi material za 20 ključev, svetuje v zvezi s sistemom, sodeluje z zunanjimi svetovalci (D&T) ...);
- strokovnjake za ključne (To so običajno vodje sektorjev ali specialisti za določeno področje. Le-ti pomagajo vodjem uvajanja ključev in vodji projekta promovirati projekt na nivoju celotnega podjetja, služijo kot svetovalci in koordinatorji ključev, za katere so zadolženi, pomagajo vodji projekta pri pripravah za polletne in letne večnivojske sestanke, pomagajo vodjem uvajanja ključev in vodji projekta pri pripravi osnovne politike in skupnega akcijskega načrta ...);
- vodje uvajanja ključev (To funkcijo dobijo vodje oddelkov. Njihova vloga je, da odgovarjajo za implementacijo programa v svojih sektorjih ali oddelkih, pripravljajo osnovno politiko in akcijske načrte za svoje sektorje ali oddelke, odobrijo akcijske načrte, spremljajo potek izpolnjevanja akcijskih načrtov, zagotovijo potrebno pomoč članom svoje skupine, organizirajo večnivojske sestanke ...).

2.4.2 Potek uvajanja

Celotno uvajanje 20 ključev v podjetje lahko razdelimo na 5 glavnih faz (20 ključev, 2002):

- priprave in izobraževanje (V tej fazi poteka študij 20 ključev in začetek vpeljave prvega ključa – čiščenje in organiziranje. Potrebna je ocena podjetja na vseh 20 področjih);
- uvajanje metode (Ta faza poteka drugo leto programa. Vsi zaposleni se seznanijo z značilnostmi vsakdanjika zaposlenih. Vsi razmišljajo, kaj bi se lahko na posameznih področjih spremenilo, da se zagotovi zeleni napredek.);
- napredovanje in globlja uporaba (To je tretje leto programa. Tehnike sistema so vpeljane v vse aktivnosti podjetja. Zaposleni so navdušeni nad doseženim napredkom in se z zanosom vključujejo v aktivnosti za nadaljnje izboljšave.);
- institucionalizacija in stabilizacija (V tej fazi postanejo tehnike sistema in aktivnosti izboljšav del organizacijske kulture podjetja.);
- rast in ekspanzija.

Za uspešen potek uvajanja so izrednega pomena stalni sestanki in spremljanje problemov, ki nastajajo. Prvi glavni sestanek zaposlenih je lahko nekako dva meseca pred začetkom vpeljave. V naslednjih letih pa so taki sestanki enkrat v prvi polovici leta in na koncu leta. Na takih sestankih se zberejo vsi zaposleni z namenom, da se določijo glavni cilji in pregleda dosežke preteklega obdobja. Glede na cilje je potrebno določiti potrebne akcije za vse ključne s

terminskimi plani in z imenovanjem odgovornosti. S temi plani morajo biti seznanjeni vsi zaposleni. Mesečno je potrebno spremljati vse aktivnosti in odstopanja od ciljev. Dosežki se sprotno objavljajo in morajo biti vidni oziroma dostopni vsem zaposlenim (Ažbe, 2000, str. 74).

2.4.3 Kontrola uspešnosti uvajanja

V sistemu 20 ključev je mogoče meriti skoraj vse. Prvi način spremljanja napredka je s pomočjo kontrolnih listov in petstopenjskega mednarodnega sistema za ocenjevanje in primerjanje, ki je enak za vsa podjetja. Na kontrolnih listih so podane osnovne zahteve za posamezni nivo. S pomočjo tega sistema podjetje oceni, kakšno je stanje posameznega ključa oziroma področja. Najvišja ocena je pet, najnižja pa ena, kar pomeni, da podjetje lahko dobi skupno število točk od 20 do 100. Na tak način lahko podjetje kontrolira napredek v določenem časovnem obdobju.

Poleg tega je napredek po posameznih ključih mogoče spremljati tudi z bolj otipljivejšimi merami, kot so npr. delež izmeta, izkoriščenost strojev, količina dela, ki dodaja vrednost, ipd.

Za uspešno uvajanje sistema 20 ključev obstajajo tudi nagrade. Prva večja je bronasta medalja. Podjetje, ki jo želi prejeti, mora doseči 65 točk, imeti stabilno raven nad 3, podvojiti produktivnost, bistveno izboljšati kakovost in zmanjšati medfazne zaloge. Podjetje mora biti stalno sposobno dosegati cilje, ki si jih je zastavilo. Po osvojitvi bronaste medalje se podjetje prične potegovati za srebrno in zlato nagrado.

2.5 Pomanjkljivosti sistema

Čeprav lahko trdim, da je izmed vseh metod stalnih izboljšav metoda 20 ključev še najbolj popolna, saj integrira skoraj vse njihove koristne lastnosti, ima tudi ta metoda svoje pomanjkljivosti. Le-te nastanejo predvsem zaradi drugačnih razmer na Japonskem, kjer je metoda nastala, in v drugih državah, kjer se tudi uvaja. Prav zaradi tega moramo nekatere ideje ter metode do določene mere adaptirati, če hočemo doseči maksimalen učinek v slovenskih podjetjih.

Najbolj pogosti problemi sistema 20 ključev so (Smrekar-Šterk, 2000, str. 115–119):

- Metoda teži k znižanju stroškov, kar včasih posledično pomeni tudi višek delovne sile na posameznem področju. V naših razmerah, kjer velja, da je variabilnost delovne sile precej manjša kot na Japonskem, saj je trg delovne sile pri nas prenasičen in ni na voljo novih delovnih mest, lahko pripelje do povečane brezposelnosti.
- Drug problem lahko predstavlja tudi izkoriščanje proizvodnih naprav. Na Japonskem je ura delavca tri- do petkrat dražja od strojne ure, zato je bolje, da miruje stroj, kot pa delavec, in je izkoriščenost strojev le okoli 40 %. Pri nas je to razmerje povsem drugo,

zato je izkoriščenost strojev potrebno prilagoditi našim razmeram. Izkoriščenost lahko povežemo tudi s tehnologijo. Metoda 20 ključev teži k najsodobnejši tehnologiji, vendar lahko iz prakse ugotovimo, da v primeru majhne izkoriščenosti kapacitet najdražje naprave niso tudi najučinkovitejše (strošek amortizacije na enoto proizvoda je prevelik).

- Metoda teži k kvantitativnemu povečevanju delovnega področja. S širitvijo obsega delovnih nalog do neke mere tudi izgublamo prednosti, ki jih specializacija prav gotovo ima. Vsako spreminjanje posla tako v kvantitativnem kot v kvalitativnem smislu zahteva določen čas, da se delavec vpelje v posel, in v tem času podjetje izgublja na učinkovitosti dela.
- Uvedba te metode je lahko uspešna le v tistih podjetjih, kjer morala zaposlenih še ni tako na »tleh«, da zaposleni ne vidijo pravega izhoda iz krize, ampak je med njimi še vedno prisoten občutek, da se lahko v podjetju še nekaj stori.
- Vsaka sprememba v podjetju že sama po sebi zahteva določen čas za utekanje, v katerem se delovni rezultati zmanjšajo. Pogosto spreminjanje dela zaradi širšega delovnega področja tudi povzroči nekaj izgub v delovni intenzivnosti. Dodatne stroške lahko povzroči tudi zahteva za izobraževanje delavcev za širše profile.

To so le nekatere težave, ki lahko nastanejo z uvajanjem sistema 20 ključev. Vendar pa lahko rečem, da moramo v vsakem primeru posebej ugotoviti, s kakšnimi težavami se bomo pri uvajanju srečevali, saj se le-ti od podjetja do podjetja razlikujejo.

3 ZAPOSLENI IN SPREMEMBE, KI SO POSLEDICA UVAJANJA SISTEMA 20 KLJUČEV

Sistem 20 ključev zahteva optimiranje 20 ključnih področij znotraj podjetja. To pa pomeni, da z optimizacijo področij uvajamo spremembe v podjetju. Kaj imamo za spremembo, kakšne so reakcije zaposlenih in kako naj zaposleni ravnajo, če hočejo doseči čim večji učinek, vam bom predstavil v tem poglavju.

3.1 Pojmovanje spremembe

Spremembo lahko definiramo kot vsako drugačnost, ki nastopi. Pogojena pa je tudi s preteklim stanjem. Če je le-to nekomu poznano, je ta drugačnost zanj sprememba, če pa mu ni poznano, to zanj ni sprememba. Naj za primer vzamemo, da v podjetju podaljšajo delovni čas za 1 uro. Za zaposlenega v podjetju ta drugačnost pomeni spremembo, za nekoga, ki se v podjetju zaposli po tem dogodku, pa to ni več sprememba.

V splošnem je znano, da lahko že majhne spremembe povzročijo ogromen napredek, lahko pa tudi ogromne spremembe vodijo k majhnemu napredku.

Poznamo več oblik sprememb v podjetjih (Vizjak v Možina et al., 1994, str. 851). Glede na vsebino sprememb lahko razlikujemo **strateške** in **operativne** spremembe (glej sliko spodaj). Strateške spremembe so korenite spremembe, ki imajo dolgoročen vpliv na obliko in usmeritev poslovanja organizacije. Operativne spremembe so omejene na optimiranje poslovnega sistema.

Glede na obseg sprememb razlikujemo **delne** in **celovite** spremembe. Celovite spremembe zajemajo celoten poslovni sistem, delne pa so omejene na posamezne poslovne dejavnosti.

Slika 3: Vrste sprememb v organizacijah

VSEBINA SPREMEMBE	STRATEŠKA	OPTIMIRANJE POSLOVODNIH DEJAVNOSTI	PRESTRUKTURIRANJE
	OPERATIVNA	OPTIMIRANJE POSLOVNIH PROCESOV	REORGANIZACIJA
		DELNA	CELOVITA
OBSEG SPREMEMB			

Vir: Vizjak v Management, 1994, str. 851.

Poznamo pa tudi 4 vrste sprememb:

- tehnološke spremembe (nanašajo se na proizvodni proces),
- spremembe proizvodov in storitev (nanašajo se na proizvode in storitve),
- organizacijske spremembe (nanašajo se na organizacijsko področje v podjetju),
- spremembe človeških zmožnosti (nanašajo se na spremembe v vedenjih, spretnostih, pričakovanjih, prepričanjih, navadah ... zaposlenih).

Glede na obliko lahko spremembe, ki so posledica uvajanja metode 20 ključev, uvrstimo med celovite operativne spremembe, glede na vrsto pa med tehnološke, organizacijske in spremembe človeških zmožnosti.

3.2 Odziv zaposlenih na spremembe

V človeški naravi je, da si želimo neke ustaljenosti in gotovosti. V podjetju zaposleni opravljajo neke dokaj ustaljene procese in dolžnosti. Če pa v njihov proces uvedemo neko spremembo, le-ta zahteva od zaposlenih nek dodaten napor. To pomeni, da se morajo ponovno učiti postopkov in procedur, ki so potrebni za obvladovanje novih delovnih dolžnosti.

Sprememba ogroža tudi potrebo po varnosti zaposlenih, saj je vsaka sprememba povezana s tveganjem. Podjetja običajno investirajo za spremembo visoka finančna sredstva in če podjetje s spremembami ne doseže postavljenih ciljev, lahko to pomeni izgubo za podjetje, s tem pa tudi za zaposlene.

Prav tako sprememba v času uvajanja zmanjša uspešnost in učinkovitost njihovega dela, saj se novemu postopku šele privajajo. Rezultati so lahko na začetku še slabši kot prej. Prav zaradi tega je v času uvajanja sprememb med zaposlenimi pogosto čutiti nek odpor. Le-tega najpogosteje izkazujejo s pritožbami, sabotažami, z odsotnostjo z dela, zmanjšanjem hitrosti dela ...

Managerji se upirajo spremembam predvsem takrat, ko morajo odpustiti veliko število delavcev, oddati ključne dejavnosti drugim delavcem, ali pa sprejeti podrejeni položaj.

Kljub odporom proti spremembam na eni strani zaposleni po drugi strani čutijo neko željo po novih izkušnjah, dokazovanju in nagradah, ki so posledice sprememb. Vedeti moramo, da se zaposleni ne upirajo vsem spremembam, saj tudi oni iščejo določene spremembe.

Za poslovodstvo je velikega pomena, kako se bodo lotili uvajanja sprememb. Vedeti moramo, da so spremembe za podjetje nujne in so pogoj za uspešno podjetje. Prav zaradi tega je zelo pomembno, kako poslovodstvo v podjetju motivira zaposlene za spremembe in minimizira odpor, saj v nasprotnem primeru spremembe res lahko postanejo neuspešne in se bo odpor do njih stopnjeval.

3.2.1 Vzroki odporov

Vsaka sprememba v podjetje lahko prinese prednost pred konkurenco ali pa slabost. Cilj uvajanja vsake spremembe je, da bi podjetje izkoristilo neko zalogo v poslovanju in bi si tako ustvarilo neko prednost pred ostalimi podjetji v panogi. Vendar ob začetku uvajanja sprememb med zaposlenimi vlada strah, da bi bila sprememba neuspešna, kar bi posledično pomenilo negativne posledice tudi za njih (nižja plača, izguba delovnega mesta ...). Ta strah izražajo kot odpor do sprememb. Ne želijo prispevati k uspehu sprememb in s tem še poslabšajo položaj. Ločimo naslednje vzroke za strah pred spremembami (Valentak, 1995, str. 29):

- negotovost,
- grožnja zagotovljenim koristim,
- nerazumevanje spremembe,
- pomanjkanje znanja,
- začetna nižja učinkovitost.

Prvi vzrok za odpor je negotovost. Vsaka sprememba povečuje negotovost, saj se znano in ustaljeno zamenja za nekaj novega oziroma neznanega. Prilagoditev neznanemu zahteva učenje. Skupaj s ponovnim učenjem se pojavi možnost neuspeha, zadrege in odvrčanja.

Drugi vzrok je lahko tudi grožnja zagotovljenim koristim, ki lahko vzbudi v posamezniku obrambno obnašanje z namenom, da bi obdržali sedanje stanje. Zaposleni ponavadi investirajo veliko časa in energije, da bi obvladali svoje delo. Odpor se pojavi, ker se zdi zaposlenim težko, da bi opustili zaupanje in zanesljivost uveljavljenih delovnih procedur, pridobljenih skozi dolge ure prizadevnega napora, za nove.

Velikokrat je vzrok odpora tudi nerazumevanje. Kadar zaposleni niso informirani o spremembi ali niso člani timov za spremembe, se pogosto na spremembo odzivajo z odporom. Nerazumevanje je pogosto rezultat pomanjkljive informacijske politike. Vodstva podjetij, ki pripravljajo spremembe, navadno delajo napako, ker zaposlene slabo obveščajo o pripravah, vsebini in posledicah sprememb. Nerazumevanje je pogosto tudi rezultat pomanjkljivega zaupanja v podjetje.

Naslednji možni vzrok odporov je pomanjkanje znanja zaposlenih. Le-ti so v tem primeru obveščeni o ciljih, vendar pa jih ne razumejo. Drug primer pomanjkanja znanja je, da se lahko nekdo, ki je usposobljen izvajati spremembo, upira, ker ne zaupa svojim sposobnostim in ni prepričan, da bo uspešno izvedel spremembo.

Zadnji izmed zgoraj omenjenih vzrokov za odpor zaposlenih do sprememb je začetna nižja učinkovitost. Zaradi spremembe morajo zaposleni opustiti stare ter prevzeti nove procedure. S tem pa je povezano učenje. V času učenja pa je značilna nižja učinkovitost.

Da bi strah pred temi vzroki med zaposlenimi znižali, obstajajo različni načini motiviranja za spremembe, vendar o tem več v nadaljevanju.

3.3 Motiviranje zaposlenih za spremembe

Uvedba sistema 20 ključev je v veliki meri odvisna od tega, ali ljudje hočejo sprejeti spremembe, ki jih ta sistem zahteva. Kako na zaposlene vplivati, da bodo za uvajanje teh spremembe motivirani, bo razdelano v tem poglavju.

3.3.1 Pojem motivacije

Beseda motivacija je izpeljana iz latinske besede »movere«, kar pomeni premikati. Bolj smiselno si motivacijo lahko razlagamo kot nekaj, kar navdaja z energijo, usmerja in oblikuje človeško obnašanje. "Vsaka človekova aktivnost je motivirana" (Lipičnik v Možina, et al.,

1994, str. 473). Za motivacijo lahko rečemo tudi, da je določena z močjo in s smerjo delovanja. Z drugimi besedami lahko motivacijo poimenujemo tudi hotenje ali zavzetost.

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih, znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti osnovnih potreb. Pomembna je motivacija za delo, ki nam pomaga uresničiti svoje cilje in cilje organizacije, v kateri smo zaposleni. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zeleno smer. Temu procesu rečemo motiviranje

Lipičnik (1987, str. 140) v svojem delu motivacijo šteje za izmed treh spremenljivk (poleg znanja in sposobnosti) uspešnosti posameznika. Njihova povezanost je izražena v spodnjem obrazcu:

$U = S * Z * M$, pri čemer okrajšave pomenijo:

U = uspešnost,

S = sposobnost,

Z = znanje,

M= motivacija (hotenje).

Iz tega obrazca lahko razberemo, da motivacija igra zelo pomembno vlogo za uspešnost posameznika. Če za določeno stvar ne obstaja motivacija, lahko rečemo, da posameznik na tem področju ne more biti uspešen.

Kopač (1997, str. 3) v svojem delu da prednost definiciji, da motivacija pomeni pripravljenost posameznika uveljaviti visoko stopnjo truda za doseg ciljev organizacije, pri čemer je ta pripravljenost pogojena z možnostjo zadovoljitve individualnih potreb.

Zgoraj omenjene definicije motivacije so le tiste izmed mnogih, ki so se mi zdele najpopolnejše, čeprav je bistvo vsem definicijam skupno.

3.3.2 Motiviranje kot pogoj za uspešno uvedbo sistema 20 ključev

Eden izmed bistvenih dejavnikov uspešnega postopka uvajanja sistema 20 ključev so zaposleni. Prav zaradi tega je ravnanje z zaposlenimi v postopku uvajanja še toliko pomembnejše in ključnega pomena za uspešnost postopka. Vprašanje pa je, kaj storiti, da bodo zaposleni delali tako, kot smo načrtovali, in da bodo cilji doseženi. V splošnem velja, da so delavci, ki hočejo, produktivnejši, saj z večjo vnemo opravljajo svoje delo. Prav zato je še toliko pomembnejše, da podjetje pri zaposlenih zbuja hotenje za spremembe in način dela, ki ga te spremembe prinašajo, če hoče doseči učinek, kakršnega mu sistem 20 ključev da na razpolago.

Če delavci nočejo sprememb in ne sprejemajo novih postopkov dela, ki jih prinaša sistem 20 ključev, le-ti pri svojem delu niso tako učinkoviti. Podjetje bi bilo lahko v tem primeru celo manj učinkovito, kot je bilo pred uvedbo tega sistema. To pa zagotovo ni cilj sistema.

Če na koncu povzamemo, je uspešnost uvedbe sistema 20 ključev v veliki meri odvisna od zavzetosti delavcev za uvajanje sistema. V primeru popolnega zavračanja sistema med zaposlenimi bi bilo uvajanje nesmiselno, saj bi imelo v končni fazi negativen vpliv na podjetje.

3.3.3 Načini motiviranja za uvedbo sistema 20 ključev

V svetu uspešni managerji poznajo kar nekaj pristopov k motiviranju zaposlenih ob uvajanju sprememb. Primernost posameznih načinov se od situacije do situacije razlikuje, največji učinek pa dobimo, če jih uporabljamo sočasno enega z drugim. Newstrom in Davis (1993, str. 283) v svojem delu omenjata naslednje pristope za motiviranje zaposlenih za spremembe:

- vpliv skupine na posameznika,
- zagotavljanje razumevanja spremembe,
- soudeležba,
- delitev nagrad,
- zagotavljanje varnosti zaposlenih,
- komunikacija,
- spodbujanje zaposlenih za spremembo.

3.3.3.1 Vpliv skupine na posameznika

Eden izmed pristopov, kako zmanjšati odpor proti spremembam in povečati motiviranost zaposlenih, je vpliv skupine na posameznika. Skupino sestavlja več posameznikov, ki opravljajo podobne aktivnosti ali določen postopek, imajo isto delovno okolje ... Prav zaradi teh skupnih točk čutijo pripadnost določeni skupini.

Sprememba v podjetju vpliva na posameznike in skupine. Vendar lahko rečemo, da je skupina pomembnejša, saj ima le ta še določen dodaten vpliv na člane te skupine.

V primeru sprememb tako skupina prenaša močan pritisk na svoje člane in skuša ohrabiti spremembo tudi v individualnem vedenju. Učinek vplivanja skupine na posameznika je tem večji, čim bolj je skupina za posameznika atraktivna in čim bolj se za spremembo zavzemajo prestižni člani skupine.

3.3.3.2 Zagotavljanje razumevanja sprememb

Pomembna je tudi zagotovitev razumevanja spremembe. Managerji morajo predstaviti spremembo na neosebni ravni. Običajne zahteve za spremembo bi morale biti v skladu s cilji in pravili podjetja. Samo manager, ki ima močno osebnost, lahko uporabi osebne razloge za spremembo, ne da bi prišlo do upiranja. Sprememba bo uspešnejša, če bodo managerji, ki jo predstavljajo, imeli visoka pričakovanja o uspehu. Le-te morajo predstaviti tudi zaposlenim v podjetju. S prepričanjem, da bo sprememba delovala, bo manager deloval tako, da se to prepričanje potem prenese na zaposlene, ki tudi začenjajo verjeti v možnost uspeha in zaradi tega tudi spremenijo svoje vedenje.

3.3.3.3 Soudeležba

Soudeležba spodbuja zaposlene, da komunicirajo, dajejo predloge in postanejo zainteresirani za spremembo. Pomembno je, da so zaposleni soudeleženi v spremembi, še preden se jo začne uvajati, in ne šele potem, ko se že začne postopek uvajanja. To je pomembno predvsem zato, ker se v primeru "udeležbe od začetka" zaposleni počutijo zaščiteni pred presenečenji. Poleg tega zaposleni s soudeležbo čutijo, da so njihove ideje v postopku uvajanja sprememb zaželeno in da bodo tako pripomogli k uspehu uvedbe. Na ta način podjetje doseže, da se zaposleni manj upirajo spremembam, katerih uvajalci so oni sami.

3.3.3.4 Delitev nagrad

Naslednji od pristopov za motiviranje zaposlenih za spremembo je delitev nagrad. Pomembno je zagotovilo, da bo sprememba nudila dovolj nagrad za zaposlene. Če zaposleni vidijo, da jim sprememba prinaša izgubo ali pa nobenih koristi, potem ne morejo biti preveč navdušeni zanjo. Nagrade dajejo zaposlenim občutek, da sprememba prinaša napredek. Uporabne so ekonomske, prav tako pa tudi psihične nagrade. Najpogostejše nagrade, ki jih poznamo, so povišanje plače, napredovanje, priznanja in pohvale s strani managementa za opravljeno delo, čustvena podpora, usposabljanje za nove spretnosti ... Za spremembo je zaželeno, da se nagrade izplačajo neposredno in čim prej, ko je mogoče.

3.3.3.5 Zagotavljanje varnosti zaposlenih

Varnost zaposlenih med spremembo je bistvenega pomena za uspeh. Varnost ob uvajanju sprememb igra za zaposlene veliko vlogo. V primeru, da je ta ogrožena, zaposleni spremembi nasprotujejo in jo zavračajo. Da bi to preprečili, moramo zaposlenim zagotoviti, da bo njihova varnost ob spremembi ostala na isti ravni ali pa se celo izboljšala. Tu mislim predvsem na socialno varnost in varnost pri delu, hkrati pa tudi starešinske pravice, možnosti napredovanja

in ostale koristi zaposlenih ne smejo biti ogrožene. Prav zato mnogi delodajalci zagotovijo zaščito varnosti zaposlenih ob uvajanju določene spremembe.

Da bi podjetje dalo svojim zaposlenim dodaten občutek varnosti, mora le-to imeti ustaljen sistem pritožb, ki bo določene koristi zaposlenih zaščitil, hkrati pa razlike med njimi uspešno rešil. Vse to prispeva k občutku varnosti delavcev ob uvajanju sprememb.

3.3.3.6 Komunikacija

Komunikacija je proces izmenjevanja znanja, informacij in izkušenj. Z njo se ljudje sporazumevamo in prenašamo informacije, hkrati pa s komunikacijo tudi prepričujemo in oblikujemo stališča ljudi.

Prav zaradi zgoraj omenjenih lastnosti komunikacije lahko vidimo, da je le-ta bistvena v pridobivanju podpore zaposlenih za spremembo. V tem času je namreč med zaposlenimi največ nasprotij in lastnih mnenj, ki jih je treba uskladiti, in stališča podpreti s preteklimi izkušnjami. To pa je mogoče le s komunikacijo. Velikokrat je komunikacija najšibkejša v času, ko je najbolj potrebna, to je v času uvajanja sprememb. Takrat je namreč potreben največji napor, da uskladimo stališča zaposlenih.

3.3.3.7 Spodbujanje zaposlenih za spremembe

Ideja pristopa spodbujanje zaposlenih za spremembe je, da je potrebno pomagati zaposlenim, da se sami zavedajo potrebe po spremembi. Ta postopek gradi na tem, da je sprememba lažje sprejemljiva, če zaposleni, na katere se sprememba nanaša, spoznajo potrebe po njej, preden se le-ta zgodi. Zavedanje o potrebi se lahko zgodi naravno (ko se pojavi kriza) ali pa ga lahko spodbudi management, in sicer z izmenjevanjem informacij z zaposlenimi. Eden boljših načinov je, ko zaposleni sami spoznajo, da situacija zahteva spremembo. Na ta način uvedba spremembe doseže največji učinek, saj so zaposleni sami izrazili potrebo po njej in so zato pripravljeni za uspeh storiti največ.

3.3.4 Lastnosti motivacijskih modelov ob uvajanju sprememb

“Motivacijski model predstavlja tisto zavestno konstrukcijo, ki je sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo” (Lipičnik v Možina et al., 1994, str. 504).

Ob vsakem ravnanju nas spremljajo določeni občutki, čustva in druge lastnosti, ki neposredno vplivajo na to, ali bomo to ravnanje ponavljali. Če bodo ti občutki, čustva in druge lastnosti na posameznika vplivali pozitivno, bo tako dobil željo po ponovnem izvajanju določene

aktivnosti. Če torej želimo, da bo posameznik v podjetju opravil določeno aktivnost, moramo zgraditi ustrezen motivacijski model, ki bo pri ljudeh izzval želeno vedenje, hkrati pa bo omogočal, da se bo to vedenje ponavljalo, ko bo nastopil čas za to.

Dober motivacijski model mora vsebovati vsaj naslednje lastnosti:

- pričakovanja,
- enakost,
- pravičnost.

Pričakovanja

Pričakovanje pomeni rezultat motivacije. Lahko smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo. Če se pričakovanja ne uresničijo, v posamezniku le-to pusti občutek nezadovoljstva. Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo naj bi bilo praviloma tem večje, čim pomembnejši je motiv za tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajni točki. V praksi pa srečujemo tudi druga vmesna stanja.

V človeški naravi obstaja težnja, da se približamo zadovoljstvu in se izognemo nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so tako posledica velike motivacije, velika razočaranja pa so posledica premajhnih izpolnitev pričakovanj. Prav zato ne bi nikoli smeli dovoliti, da bi ljudem budili napačna pričakovanja, jim obljubljali nekaj, česar ne bomo mogli izpolniti. Zadovoljstvo bi na tak način lahko uporabili kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov, saj v primeru, da je posameznik s svojim ravnanjem zadovoljen, obstaja velika verjetnost, da bo to ravnanje v prihodnje ponovil.

Enakost

“Osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi je enakost. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tako vrednost, kolikor so vložili” (Lipičnik v Možina et al., 1994, str. 505).

Občutek enakosti oziroma neenakosti pri ljudeh močno vpliva na to, kako se v določenih situacijah odzivajo. Občutek neenakosti ima izredno moč in sili zaposlene, da skušajo ta občutek čim bolj izničiti. Vsaka aktivnost, ki daje zaposlenemu občutek neenakosti, se mu namreč upira. Zaposleni ta občutek skušajo zmanjšati na različne načine. Najbolj pogosti so:

- ovirajo delovni proces,
- zmanjšujejo intenzivnost dela,
- zahtevajo pravičnejše plačilo, kar pomeni večje oziroma takšno, ki ustreza njihovemu zaznavanju višine plače glede na vložke,
- predčasno prekinjajo z delom in povečujejo odsotnost z dela,
- poizkušajo prepričati tudi sodelavce, naj si pri delu manj prizadevajo.

V praksi poznamo tri različne občutke zaposlenih glede na njihove vloške in tisto, kar so od organizacije dobili. Lahko so dobili več, manj ali enako, kot so vložili v nek delovni proces. V vsakem od teh primerov se obnašajo drugače.

Kadar zaposleni vložijo več, kot so po svojem občutku dobili, menijo, da so igrali dobrotnika za organizacijo. To vlogo zaposleni lahko sprejmejo, če so se z organizacijo identificirali in ji želijo pomagati v stiski. To stanje privede do občutka zaslužnosti, ko zaposleni zahtevajo privilegije od svoje organizacije, če se je zaradi njihove pomoči izkopala iz težav.

Kadar zaposleni dobijo toliko, kot jim občutki glede na njihov vložek narekujejo, imamo opraviti z občutkom enakosti, ki ne bi smel povzročati drugega kot težnjo, da se za enak vložek dobi več.

Kadar pa delavec dobi več, kot meni, da je zaslužil, si to razlaga s pravico, ki jo je nekako pridobil. To stanje v zaposlenem povzroča občutek zadovoljstva, ki pa hkrati rojeva težnjo, da tega privilegija ne sme nikoli več izgubiti.

Občutek neenakosti lahko povzroči resne probleme pri produktivnosti, zato je nujno, da ga podjetje med zaposlenimi zmanjša, kolikor se le da.

Pravičnost

Z izrazoma pravičnost in nepravičnost zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki. Če zaposleni za enake vloške dobijo enako, bodo to občutili kot pravično in bodo imeli občutek, da jih v organizaciji obravnavajo vse enako. Če za enako delo dobijo različno (več oziroma manj kot drugi), dobijo zaposleni občutek nepravičnosti oziroma občutek, da zaposlenih ne obravnavajo na enak način.

Ko zaposleni občutijo nepravičnost, jo poizkušajo zmanjšati na enega izmed šestih načinov (Lipičnik v Možina et al., 1994, str. 505):

- povečujejo svoje vloške, da bi s tem opravičili večje nagrade, ko občutijo, da so bolj nagrajeni kot drugi,
- zmanjšujejo svoje vloške, da bi nadomestili manjšo nagrajenost, kadar čutijo, da so manj nagrajeni v primerjavi z drugimi,
- poizkušajo doseči nadomestilo prek legalnih ali drugačnih poti, kot so predčasno zapuščanje dela, kraja lastnine iz organizacije ...
- z izbiro druge osebe za primerjavo,
- “izkriviti” želijo resničnost tako, da bi bila videti različna obravnava zaposlenih pravična,
- zapuščajo delodajalce, če nepravičnost ni odpravljena.

4 PRIMER SPREJEMANJA SISTEMA 20 KLJUČEV V PODJETJU DOMEL D.D.

4.1 Predstavitev podjetja Domel d.d.²

Domel izhaja iz proizvodne zadruga kovinarjev Niko, ki so jo v Železnikih ustanovili 27. aprila 1946. Zadruga se je hitro razvijala in v tedanje Železnike vnesla industrijski razvoj. Osvajali so nove proizvode: precizna šestila, analitske tehtnice in uteži, centrifuge in mešalce za laboratorije ter leta 1953 prve elektromotorje, ki so pomenili začetek elektromehanske proizvodnje.

V naslednjih letih se je usmerila še v proizvodnjo gospodinjskih aparatov, zlasti po vključitvi v poslovno združenje Maris Maribor leta 1958. Tedaj je začela proizvajati loščilce za parket, sesalnike za prah ter vedno več elektromotorjev, ki jih je leta 1958 tudi začela izvažati v Ameriko. Naslednje leto se je vselila v novo tovarno na novi lokaciji, kjer je še danes.

Leta 1962 je sledila integracija z Iskro. Tega leta so začeli izdelovati tudi prve motorje za sesalnike. Z novimi investicijami v stroje se je specializirala za proizvodnjo malih elektromotorjev, ki jih je tudi veliko izvažala. Drugim proizvajalcem je oddala razno maloserijsko proizvodnjo.

Obseg proizvodnje je prerasel lokalne okvire leta 1971, ko so odprli nov obrat v Spodnji Idriji in prenesli tja proizvodnjo kompresorskih motorjev. V takratni Iskri v Železnikih je bilo tedaj že 700 zaposlenih. V letu 1975 so pripravili proizvodnjo novega, za razvoj podjetja zelo pomembnega izdelka: sesalno enoto, ki jo je začel nemški AEG vgrajevati v sesalnike z blagovno znamko Vampyr.

Leta 1992 je podjetje Domel začelo nastopati na trgu s svojo blagovno znamko Domel. V letu 1996 se je podjetje lastninsko preoblikovalo in se registriralo 17. decembra 1996 kot delniška družba.

Danes je osnovna dejavnost podjetja proizvodnja elektromotorjev, sesalnih enot, univerzalnih kolektorskih motorjev, DC-motorjev ter asinhronskih in sinhronskih motorjev in proizvodnja drugega orodja. Podjetje je izrazito tržno usmerjeno, svoje izdelke pa stalno posodablja s spoznanji sodobne znanosti, raziskav in dosežkov. Pri svojem poslovanju se zavedajo, da so njihovi zaposleni in sodelavci ključ do uspešne prihodnosti.

Domel je poznan po svoji kakovosti, ki mu omogoča, da v popolnosti zagotovi vse s kupcem dogovorjene karakteristike in izpolni vsa njegova pričakovanja. Svojo visoko kakovost

² Domel,2002.

dokazuje tudi s certifikati standardov kakovosti ISO 9001 in avtomobilskih standardov VDA 6.1 in QS 9000, ki s svojo strukturo in filozofijo spodbujajo razvoj izdelkov, neprestane izboljšave in proizvodnjo brez napak.

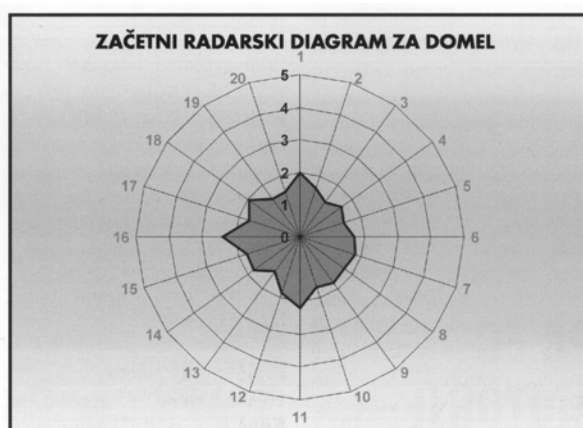
4.1.1 20 ključev v Domelu

Pobudo za uvajanje celovitega sistema stalnih izboljšav po sistemu 20 ključev v slovenska podjetja je dalo Ministrstvo za gospodarske dejavnosti, ki je v letu 2000 in 2001 večkrat razpisalo natečaj za uvajanje metode po podjetjih. Za izvajalca metode je bilo izbrano mednarodno svetovalno podjetje Delloitte&Touche, ki je zadolženo za izobraževanje in svetovanje podjetjem. Da bi podjetje Domel doseglo strateške cilje in s tem zagotovilo dolgoročno stabilnost poslovanja in konkurenčnost družbe na zahtevnih tujih trgih, se je prijavilo na natečaj, kjer je bilo tudi izbrano. S tem si je podjetje tudi zagotovilo, da jim bo ministrstvo financiralo del stroškov, ki bodo nastali ob uvajanju sistema, in sicer mio. SIT.

Z uvajanjem sistema so začeli v novembru 2000. V podjetju so organizirali projektni tim za izvedbo tega projekta na naslednji način. Poleg vodje projekta so imenovali še 70 vodij skupin ter 20 specialistov oziroma nosilcev ključev. Zaposlene so razdelili znotraj 70 skupin, izvedbo projekta usmerjajo preko vodij teh skupin, za strokovno pomoč pa so zadolženi specialisti za posamezne ključe.

Februarja 2001 je bilo v podjetju Domel d.d. organizirano začetno ocenjevanje podjetja po sistemu 20 ključev. Pri ocenjevanju je sodelovalo 80 zaposlenih z vseh področij in hierarhičnih ravni. To ocenjevanje je bilo tudi osnova za načrtovanje najpomembnejših aktivnosti na projektu in za kasnejše primerjanje napredka. Rezultate ocenjevanja po posameznih ključih lahko razberemo iz Domelovega radarskega diagrama. Skupno doseženo število vseh 20 področij pri ocenjevanju je bilo 33`7, kar v skupnem nivoju pomeni 1`69. Ta diagram predstavlja osnovo za kasnejša ocenjevanja, primerjava pa bo jasen pokazatelj napredka v podjetju.

Slika 5: Začetni radarski diagram za podjetje Domel d.d.



Vir: Interno gradivo podjetja Domel d.d., 2001.

V začetnih ocenjevanjih so v podjetju tudi predvideli olajševalne in oteževalne pogoje pri sprejemanju sistema 20 ključev. Med olajševalne pogoje so navedli dobre sodelavce, dobro informacijsko podporo, ugodne delovne pogoje in dobra proizvodna sredstva, med oteževalne pogoje pa slabo organizacijo, slabe delovne pogoje, slabo sodelovanje sodelavcev in probleme s kvaliteto.

Na podlagi vseh teh raziskav so v podjetju določili, kateri so tisti ključni, ki bi jih bilo najsmotrneje najprej uvesti. Odločili so se, da bodo najprej uvedli ključa 1 (čiščenje in organiziranje) in 3 (aktivnosti v delovnih skupinah). Februarja 2002 so pričeli tudi z uvajanjem ključev 4 (zmanjšanje medfaznih zalog) in 8 (povezava procesov). Zadnja dva ključa po teoriji sicer nista temeljna (1, 2, 3 in 20), vendar so v podjetju skupaj s svetovalcem predvideli, da jim bo tak potek uvajanja bolj ustrezal in koristil v prihodnje.

4.2 Namen raziskave

Način, kako zaposleni v podjetju sprejemajo uvajanje sistema 20 ključev, je izrednega pomena za uspešno uvedbo tega sistema. V primeru, da zaposleni odklanjajo novonastale situacije, lahko rečemo, da je vse skupaj že vnaprej določeno kot neuspeh. V tem primeru podjetje z uvedbo sistema 20 ključev ne bi doseglo načrtovanih ciljev, ki jih jim le-ta nudi.

Prav zaradi tega je zelo pomembno, da dovolj zgodaj ugotovimo, kako zaposleni dogodke v podjetju sprejemajo in kateri so vzroki za določeno ravnanje zaposlenih. Le na ta način lahko morebitne neželene reakcije zaposlenih v podjetju preprečimo in dosežemo maksimalen možni učinek sistema 20 ključev.

4.3 Metodologija

Za raziskovanje problema, kako zaposleni sprejemajo uvajanje metode 20 ključev, bi lahko uporabil različne metode, od intervjujev z zaposlenimi, ankete odprtega tipa, anonimne ankete ...

Skupaj z mentorjema smo se odločili, da bomo podatke zbrali z vprašalnikom zaprtega tipa (glej prilogo 1, str. 1). Vprašalnik je sestavljen tako, da je čim razumljivejši, kratek in vsebuje vprašanja zaprtega tipa (vnaprej določene možnosti odgovorov). Zajema osebna vprašanja (spol, starost, izobrazba, število let v podjetju, ali je posameznikovo delo v podjetju vodstvene narave) ter tudi doživljanje uvajanja sistema 20 ključev (ali so spremembe sploh opazili, kako so seznanjeni s posameznimi vzroki uvedbe metode, kako te spremembe sprejemajo ...).

Vprašalnik se je dal izpolniti vnaprej določenemu vzorcu zaposlenih v podjetju. Le-ta se je oblikoval glede na spol, starost, izobrazbo in položaj v podjetju.

V času ankete je bilo v podjetju zaposlenih 850 delavcev. Skupaj z mentorjem v podjetju sva se odločila, da jih bomo na anketiranje povabili približno 10 odstotkov, in sicer 83 zaposlenih. V želji, da bi se struktura vzorca čim bolj skladala z dejansko strukturo v podjetju, je mentor sestavil tudi seznam zaposlenih, ki naj bi kot celota tudi najbolj ustrezali strukturi v podjetju. Na anketo se je odzvalo 82 zaposlenih. Izmed teh 82 anket sem jih kasneje, po pregledu, moral izločiti še 14, saj so bile nekatere nepopolne ali pa so vsebovale nasprotujoče si odgovore in so se mi zato za analizo zdele neustrezne.

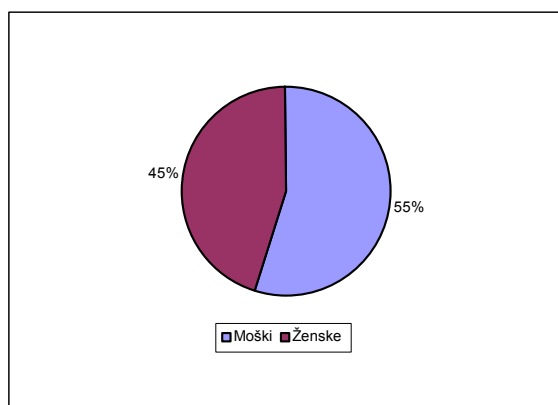
4.4 Rezultati in njihove razlage³

ANALIZA STRUKTURE VZORCA

Z naslednjimi grafi bom najprej prikazal razlike med dejansko strukturo v podjetju in strukturo, ki jo vsebuje vzorec. Pri tem je treba vedeti, da je bilo iz analize izločenih 14 anket, ker so bile te nepopolne oziroma so vsebovale nasprotujoče si odgovore. Prav zaradi tega bo ponekod lahko prišlo do odstopanja med strukturo v vzorcu in dejansko strukturo v podjetju. Podatki za grafikone so podani v prilogi 3 na strani 5.

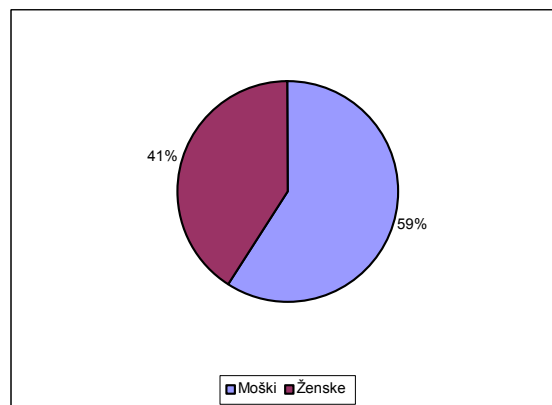
Struktura po spolu

Grafikon 1: Struktura v podjetju



Vir: Interno gradivo podjetja.

Grafikon 2: Struktura v vzorcu



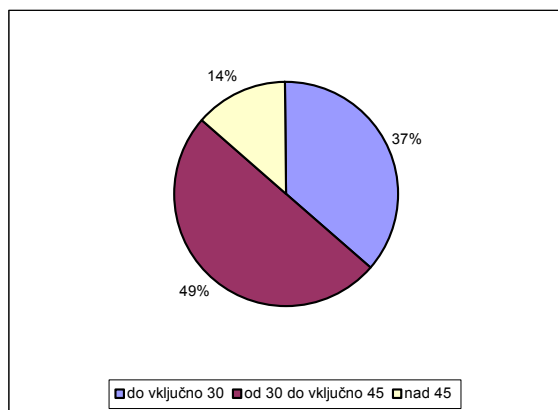
Vir: Podatki iz lastne raziskave.

Ugotovitev: Struktura po spolu v vzorcu se dobro sklada z dejansko strukturo v podjetju. Večjih odstopanj ni videti.

³ Vir vsega teksta in grafikonov v tem poglavju so odgovori na vprašalnik (priloga 3, str. 5)

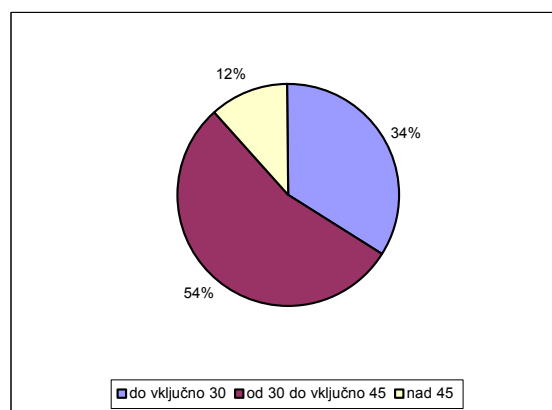
Struktura po starosti

Grafikon 3: Struktura v podjetju



Vir: Interno gradivo podjetja.

Grafikon 4: Struktura v vzorcu

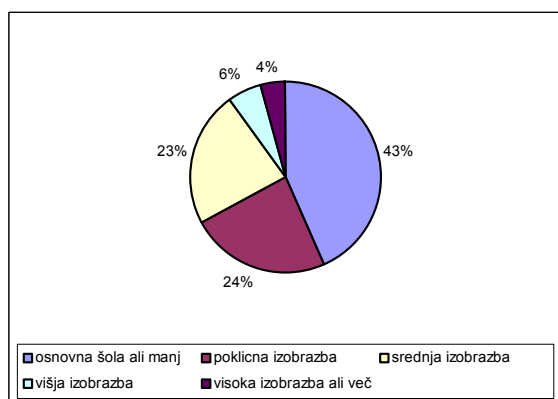


Vir: Podatki iz lastne raziskave.

Ugotovitev: Tudi struktura po starosti se v vzorcu skoraj ujema z dejansko strukturo v podjetju. Tudi tukaj večjih odstopanj ni opaziti.

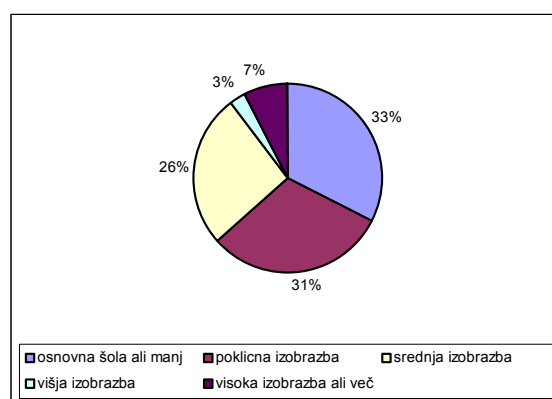
Struktura po izobrazbi

Grafikon 5: Struktura v podjetju



Vir: Interno gradivo podjetja.

Grafikon 6: Struktura v vzorcu

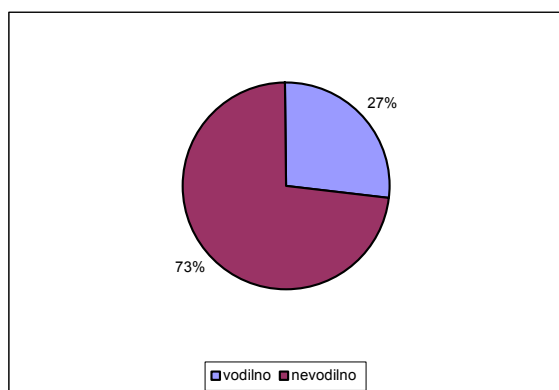


Vir: Podatki iz lastne raziskave.

Ugotovitev: Struktura po izobrazbi se v vzorcu nekoliko razlikuje od dejanske strukture v podjetju. Vzroke za te razlike bi iskal predvsem v tistih anketah, ki sem jih izločil iz analize zaradi nepopolnosti oziroma nasprotujočih si odgovorov. Kljub temu pa se mi razlike ne zdijo tako sporne, da vzorca pogojno ne bi bilo mogoče prenesti na celo podjetje.

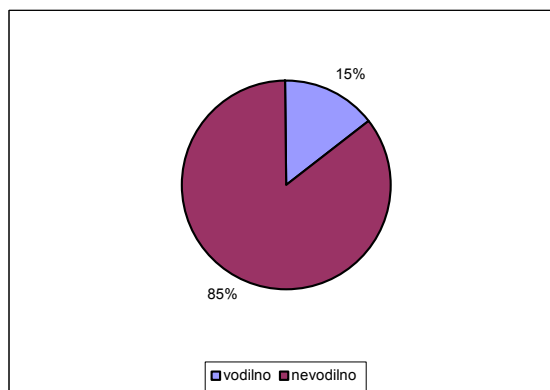
Struktura po delu

Grafikon 8: Struktura v podjetju



Vir: Interno gradivo podjetja.

Grafikon 9: Struktura v vzorcu



Vir: Podatki iz lastne raziskave.

Ugotovitev: Tudi v tem primeru je izločitev nepopolnih anket in anket, ki so vsebovale nasprotno si odgovore, vplivala, da je prišlo do malenkostnih razlik med strukturo v vzorcu in dejansko strukturo v podjetju.

Iz zgornjih grafikonov lahko vidimo, da se struktura vzorca dokaj dobro sklada z dejansko strukturo v podjetju. Kot sem omenil že zgoraj, je do napak prišlo zaradi izločitve štirinajstih anket, ki so bile nepopolne ali pa so vključevale nasprotno si odgovore. To lahko trdim predvsem zato, ker je bil predviden vzorec po strukturi skoraj identičen dejanski strukturi v podjetju. Prav zaradi tega nisem delal testa različnosti.

ANALIZA O ODNOSU ZAPOSLENIH DO SISTEMA 20 KLJUČEV

V tem poglavju bom analiziral anketo in ugotovil, kakšen odnos imajo zaposleni do sistema 20 ključev. Tu naj povem še to, da je bila prvotna anketa sestavljena iz sedmih temeljnih vprašanj. Po posvetu z mentorjem v podjetju in vodjem uvajanja sistema 20 ključev smo se kasneje odločili, da bomo v anketo vključili še dodatna vprašanja, ki so v interesu podjetja in niso najnujnejša za mojo raziskavo. Prav zaradi tega sem se v analizi vprašalnikov bolj posvetil tem sedmim vprašanjem, s katerimi sem ugotavljal način, kako zaposleni v podjetju Domel d.d. sprejemajo uvajanje sistema 20 ključev. Vzroke, zakaj določeni odgovori, sem skušal ugotoviti s pomočjo dodatnih trditev. Pri vsaki od teh trditev so se morali anketiranci opredeliti, ali se z njo strinjajo ali ne. Celotna analiza naj bi temeljila tudi na primerjavi odgovorov glede na osebna vprašanja anketirancev (ali so metodi bolj naklonjene ženske ali moški ...)

Vprašanje 7: Nad uvajanjem sistema 20 ključev sem navdušen in ga podpiram

Preglednica 3: Statistična analiza vprašanja, ali so zaposleni nad uvajanjem sistema 20 ključev navdušeni in ga podpirajo

		Da	Ne	Skupaj
Skupaj		47 (69,1 %)	21 (30,9 %)	68
Spol				
	moški	29 (72,5 %)	11 (27,5 %)	40
	ženske	18 (64,3 %)	10 (37,7 %)	28
Starost				
	do vključno 30	18 (75,0 %)	6 (25,0 %)	24
	od 30 do vključno 45	22 (61,1 %)	14 (38,9 %)	36
	nad 45	17 (94,4 %)	1 (5,6 %)	18
Izobrazba				
	osnovna šola ali manj	19 (86,4 %)	3 (13,6 %)	22
	poklicna izobrazba	16 (72,7 %)	6 (27,3 %)	22
	srednja izobrazba	9 (52,9 %)	8 (47,1 %)	17
	višja izobrazba	1 (50,0 %)	1 (50,0 %)	2
	visoka izobrazba in več	2 (40,0 %)	3 (60,0 %)	5
Delovna doba				
	manj kot 5 let	11 (73,3 %)	4 (26,7 %)	15
	od vključno 5 do 15 let	13 (65,0 %)	7 (35,0 %)	20
	od vključno 15 do 30 let	16 (61,5 %)	10 (38,5 %)	26
	30 let ali več	7 (100 %)	0 (0 %)	7
Delo				
	vodilno	8 (80,0 %)	2 (20,0 %)	10
	nevodilno	39 (67,2 %)	19 (32,8 %)	58

Vir: Lastna raziskava.

69,1 % zaposlenih v podjetju Domel je navdušenih nad uvajanjem sistema, kar pomeni, da so hkrati tudi zavzeti za uvajanje sistema 20 ključev. Ta odstotek se glede na spol, starost, delovno dobo, izobrazbo in vrsto dela nekoliko spreminja. Najbolj navdušeni nad uvedbo sistema so zaposleni z delovno dobo 30 let ali več (100 %), vodilni delavci (80 %), starejši od 45 let (87,5 %) in delavci z osnovno šolo ali manj (86,4 %). Najmanj navdušeni nad metodo pa so zaposleni s srednjo (52,9 %), z višjo (50 %) in visoko (40 %) izobrazbo. Iz podvprašanj lahko vidimo, da so zaposleni seznanjeni in se strinjajo (100 %), da so v podjetju potrebne stalne izboljšave, vendar pa kljub temu podpirajo uvajanje sistema 20 ključev z veliko nižjim odstotkom. Iz tega lahko sklepam, da jih večina ni seznanjena, da je tudi sistem 20 ključev eden izmed načinov stalnih izboljšav v podjetju. Iz analize dodatnih vprašanj lahko vidimo, da le 79,4 % anketiranih meni, da uvedba metode pomeni konkurenčno prednost podjetja na dolgi rok, in le 42,6 % jih je prepričanih, da se bodo stroški poslovanja z uvedbo sistema znižali. Prav tako sem opazil tudi, da zaposleni navdušenje nad sistemom neposredno povezujejo z lastnimi koristmi in ne s koristmi za celotno podjetje, ki nastajajo zaradi uvedbe sistema.⁴

⁴ Podatki so vzeti tudi iz priloge 3 na strani 5

Vprašanje 12: Uvedba metode 20 ključev je v podjetju povzročila uvedbo opaznih sprememb

Preglednica 3: Statistična analiza vprašanja, ali zaposleni menijo, da je uvedba sistema 20 ključev povzročila uvedbo opaznih sprememb

		Da	Ne	Skupaj
Skupaj		63 (92,6 %)	5 (7,4 %)	68
Spol				
	moški	38 (95,0 %)	2 (5,0 %)	40
	ženske	25 (89,3 %)	3 (10,7 %)	28
Starost				
	do vključno 30	23 (95,8 %)	1 (4,2 %)	24
	od 30 do vključno 45	33 (91,7 %)	3 (8,3 %)	36
	nad 45	7 (87,5 %)	1 (12,5 %)	8
Izobrazba				
	osnovna šola ali manj	20 (90,9 %)	2 (9,1 %)	22
	poklicna izobrazba	21 (95,5 %)	1 (4,5 %)	22
	srednja izobrazba	16 (94,1 %)	1 (5,9 %)	17
	višja izobrazba	1 (50,0 %)	1 (50,0 %)	2
	visoka izobrazba in več	5 (100 %)	0 (0 %)	5
Delovna doba				
	manj kot 5 let	14 (93,3 %)	1 (6,7 %)	15
	od vključno 5 do 15 let	19 (95,0 %)	1 (5,0 %)	20
	od vključno 15 do 30 let	24 (92,3 %)	2 (7,7 %)	26
	30 let ali več	6 (85,7 %)	1 (14,3 %)	7
Delo				
	vodilno	10 (100 %)	0 (0 %)	10
	nevodilno	53 (91,4 %)	5 (8,6 %)	58

Vir: Lastna raziskava.

V podjetju je 92,6 % anketirancev zaznalo opazne spremembe, odkar so začeli z uvajanjem sistema. Pri tem vprašanju tudi ni kakšnih večjih odstopanj glede na spol, izobrazbo starost ... To je sicer kar visok odstotek, vendar pri tem moramo vedeti, da še vedno obstaja 7,4 % ljudi, ki niso opazili nikakršne spremembe. Izmed tistih, ki so spremembe opazili, jih 90,5 % meni, da so te spremembe pozitivne. 61,9 % anketiranih je potrebo za spremembe, ki so posledica uvedbe sistema 20 ključev, začutilo, še preden so z uvajanjem sploh začeli. Kar 84,1 % jih je opazilo večjo čistočo na delovnem mestu, 66,7 % je opazilo večjo urejenost na delovnem mestu, 36,5 % jih je opazilo, da je na delovnem mestu zaradi urejenosti več prostora, le 27 % pa meni, da se opravlja več dela v delovnih skupinah in da znotraj njih posamezniki dajejo vedno več predlogov za izboljšave. Iz vsega skupaj lahko rečem, da je podjetje na boljši poti z uvajanjem ključa 1 (čiščenje in organiziranje) kot pa ključa 3 (aktivnosti v delovnih skupinah), saj je prvi med zaposlenimi povzročil večjo opaznost.⁵

⁵ Podatki so vzeti tudi iz priloge 3 na strani 5

Vprašanje 16: Za uspeh podjetja sta zelo pomembna poznavanje cilja in organizacija, kako do tega cilja priti

Preglednica 3: Statistična analiza vprašanja, ali sta za uspeh podjetja pomembna poznavanje cilja in organizacije, kako do tega cilja priti

		Da	Ne	Skupaj
Skupaj		67 (98,5 %)	1 (1,5 %)	68
Spol				
	moški	39 (97,5 %)	1 (2,5 %)	40
	ženske	28 (100 %)	0 (0 %)	28
Starost				
	do vključno 30	23 (95,8 %)	1 (4,2 %)	24
	od 30 do vključno 45	36 (100 %)	0 (0 %)	36
	nad 45	8 (100 %)	0 (0 %)	8
Izobrazba				
	osnovna šola ali manj	21 (95,5 %)	1 (4,5 %)	22
	poklicna izobrazba	22 (100 %)	0 (0 %)	22
	srednja izobrazba	17 (100 %)	0 (0 %)	17
	višja izobrazba	2 (100 %)	0 (0 %)	2
	visoka izobrazba in več	5 (100 %)	0 (0 %)	5
Delovna doba				
	manj kot 5 let	14 (93,3 %)	1 (1,7 %)	15
	od vključno 5 do 15 let	20 (100 %)	0 (0 %)	20
	od vključno 15 do 30 let	26 (100 %)	0 (0 %)	26
	30 let ali več	7 (100 %)	0 (0 %)	7
Delo				
	vodilno	10 (100 %)	0 (0 %)	10
	nevodilno	57 (98,3 %)	1 (1,7 %)	58

Vir: Lastna raziskava.

Kar 98,5 % anketiranih se zaveda pomembnosti poznavanja cilja in organizacije, kako do tega cilja priti, če hoče biti podjetje uspešno. Hkrati pa jih kar 20,6 % meni, da postavljeni cilji v podjetju niso dovolj jasni in ne nakazujejo dovolj dobro poti stalnih izboljšav v podjetju. Iz tega lahko sklepam, da ti menijo, da bi bilo treba cilje metode 20 ključev v podjetju bolje predstaviti. Glede na spol, starost in ostale spremenljivke se rezultati ne spreminjajo bistveno, zato tudi analiza ni smiselna.

Vprašanje 18: V primeru nejasnosti pri uvajanju in uporabi pripomočkov se obrnem na vodstvo projekta ali posamezne strokovnjake s področja 20 ključev

Preglednica 3: Statistična analiza vprašanja, ali se zaposleni v primeru nejasnosti pri uvajanju in uporabi pripomočkov obrnejo na vodstvo projekta ali posamezne strokovnjake s področja 20 ključev

		Da	Ne	Skupaj
Skupaj		42 (61,8 %)	26 (38,2 %)	68
Spol				
	moški	23 (57,5 %)	17 (42,5 %)	40
	ženske	19 (67,9 %)	9 (32,1 %)	28
Starost				
	do vključno 30	15 (62,5 %)	9 (37,5 %)	24
	od 30 do vključno 45	21 (58,3 %)	15 (41,7 %)	36
	nad 45	6 (75,0 %)	2 (25,0 %)	8
Izobrazba				
	osnovna šola ali manj	16 (72,7 %)	6 (27,3 %)	22
	poklicna izobrazba	15 (68,2 %)	7 (31,8 %)	22
	srednja izobrazba	9 (52,9 %)	8 (47,1 %)	17
	višja izobrazba	1 (50,0 %)	1 (50,0 %)	2
	visoka izobrazba in več	1 (20,0 %)	4 (80,0 %)	5
Delovna doba				
	manj kot 5 let	6 (40,0 %)	9 (60,0 %)	15
	od vključno 5 do 15 let	15 (75,0 %)	5 (25,0 %)	20
	od vključno 15 do 30 let	15 (57,7 %)	11 (42,3 %)	26
	30 let ali več	6 (85,7 %)	1 (14,3 %)	7
Delo				
	vodilno	6 (60,0 %)	4 (40,0 %)	10
	nevodilno	36 (62,1 %)	22 (37,9 %)	58

Vir: Lastna raziskava.

Izmed anketiranih jih v primeru nejasnosti le 61,8 % išče pomoč pri vodjih projekta ali strokovnjakih s področja 20 ključev. Ta odstotek je nekoliko višji pri starejših od 45 let (75 %), pri zaposlenih z delovno dobo večjo od 30 let (85,7 %). Najmanj pa se na pomoč obračajo tisti, ki imajo delovno dobo manj kot 5 let (le 40 %). Tak način ukrepanja v primeru nejasnosti je v veliki meri povezan tudi z dejstvom, da jih le 27,9 % meni, da jim vodje projektov niso na razpolago. 39,7 % jih celo misli, da v primeru iskanja pomoči pri strokovnjakih in vodstvu projekta ne dobijo pričakovane pomoči. Prav zaradi tega bi podjetje moralo storiti, da bi vodje storili vse, da bi pomagali zaposlenim, saj bi le na ta način pridobili zaupanje z njihove strani.

**Vprašanje 21: Pri uvajanju posameznih ključev lahko sodelujem in dajem predloge
izboljšav**

Preglednica 3: Statistična analiza vprašanja ali zaposleni menijo, da lahko pri uvajanju posameznih ključev sodelujejo in dajejo predloge izboljšav

		Da	Ne	Skupaj
Skupaj		56 (82,4 %)	12 (17,6 %)	68
Spol	moški	35 (87,5 %)	5 (12,5 %)	40
	ženske	21 (75,0 %)	7 (25,0 %)	28
Starost	do vključno 30	21 (87,5 %)	3 (12,5 %)	24
	od 30 do vključno 45	30 (83,3 %)	6 (16,7 %)	36
	nad 45	5 (62,5 %)	3 (32,5 %)	8
Izobrazba	osnovna šola ali manj	20 (90,9 %)	2 (9,1 %)	22
	poklicna izobrazba	18 (81,8 %)	4 (18,2 %)	22
	srednja izobrazba	13 (76,5 %)	4 (23,5 %)	17
	višja izobrazba	0 (0 %)	2 (100 %)	2
	visoka izobrazba in več	5 (100 %)	0 (0 %)	5
Delovna doba	manj kot 5 let	11 (73,3 %)	4 (26,7 %)	15
	od vključno 5 do 15 let	18 (90,0 %)	2 (10,0 %)	20
	od vključno 15 do 30 let	22 (84,6 %)	4 (15,4 %)	26
	30 let ali več	5 (71,4 %)	2 (28,6 %)	7
Delo	vodilno	9 (90,0 %)	1 (10,0 %)	10
	nevodilno	47 (81,0 %)	11 (19,0 %)	58

Vir: Lastna raziskava.

82,4 % anketiranih meni, da pri uvajanju metode lahko sodeluje in daje predloge izboljšav. Pri tem odgovoru nekoliko izstopajo le starejši od 45 let, katerih samo 62,5 % meni, da lahko pri uvajanju metode sodelujejo. Do sedaj je vsaj en predlog podalo 70,6 % anketiranih. Od vseh podanih predlogov se jih je realiziralo okrog 63 %.

Vprašanje 24: Z uvajanjem ključa 1 (čiščenje in organiziranje) vlada na delovnih mestih večja čistoča in izboljšana je organiziranost stvari, ki jih vsakodnevno potrebujemo pri svojem delu

Preglednica 3: Statistična analiza vprašanja, ali zaposleni menijo, da z uvedbo ključa 1 (čiščenje in organiziranje) vlada na delovnih mestih večja čistoča in izboljšana organiziranost stvari, ki jih vsakodnevno potrebujejo pri svojem delu

		Da	Ne	Skupaj
Skupaj		60 (88,2 %)	8 (11,8 %)	68
Spol				
	moški	36 (90,0 %)	4 (10,0 %)	40
	ženske	24 (85,7 %)	4 (14,3 %)	28
Starost				
	do vključno 30	20 (83,3 %)	4 (16,7 %)	24
	od 30 do vključno 45	23 (88,5 %)	3 (11,5 %)	26
	nad 45	7 (87,5 %)	1 (12,5 %)	8
Izobrazba				
	osnovna šola ali manj	21 (95,5 %)	1 (4,5 %)	22
	poklicna izobrazba	21 (95,5 %)	1 (4,5 %)	22
	srednja izobrazba	13 (76,5 %)	4 (23,5 %)	17
	višja izobrazba	1 (50,0 %)	1 (50,0 %)	2
	visoka izobrazba in več	4 (80,0 %)	1 (20,0 %)	5
Delovna doba				
	manj kot 5 let	11 (73,3 %)	4 (26,7 %)	15
	od vključno 5 do 15 let	19 (95,0 %)	1 (5,0 %)	20
	od vključno 15 do 30 let	23 (88,5 %)	3 (11,5 %)	26
	30 let ali več	7 (100 %)	0 (0 %)	7
Delo				
	vodilno	10 (100 %)	0 (0 %)	10
	nevodilno	50 (86,2 %)	8 (13,8 %)	58

Vir: Lastna raziskava.

S trditvijo, da z uvedbo ključa 1 (čiščenje in organiziranje) vlada na delovnem mestu večja čistoča in je izboljšana organiziranost stvari, se je strinjalo 88,2 % anketiranih. Bolj negativno naklonjeni tej trditvi so bili stari med 30 in 45 let (63,9 %), zaposleni v podjetju manj kot 5 let (73,3 %) in tisti z višjo izobrazbo (50 %). Najbolj pa so se s trditvijo strinjali delavci, zaposleni na vodilnih mestih (100 %), zaposleni v podjetju več kot 30 let (100 %) in tisti, ki imajo narejeno osnovno šolo ali manj (95,5 %). Izmed teh, ki so na delovnih mestih opazili večjo čistočo in organiziranost, jih kar 83,3 % v delu tudi bolj uživa, 65 % pa jih je tudi produktivnejših. Glede na zgoraj omenjene dobljene podatke je podjetje po mojem mnenju z uvedbo tega ključa doseglo kar zavidljiv uspeh.

Vprašanje 27: Delo v skupinah se mi zdi smotrno in učinkovitejše

Preglednica 3: Statistična analiza vprašanja, ali se zaposlenim delo v skupinah zdi smotrno in učinkovitejše

		Da	Ne	Skupaj
Skupaj		57 (83,8 %)	11 (16,2 %)	68
Spol				
	moški	32 (80,0 %)	8 (20,0 %)	40
	ženske	25 (89,3 %)	3 (10,7 %)	28
Starost				
	do vključno 30	20 (83,3 %)	4 (16,7 %)	24
	od 30 do vključno 45	32 (88,9 %)	4 (11,1 %)	36
	nad 45	5 (62,5 %)	3 (37,5 %)	8
Izobrazba				
	osnovna šola ali manj	17 (77,3 %)	5 (22,7 %)	22
	poklicna izobrazba	18 (81,8 %)	4 (18,2 %)	22
	srednja izobrazba	16 (94,1 %)	1 (5,9 %)	17
	višja izobrazba	2 (100 %)	0 (0 %)	2
	visoka izobrazba in več	4 (80,0 %)	1 (20,0 %)	5
Delovna doba				
	manj kot 5 let	12 (80,0 %)	3 (20,0 %)	15
	od vključno 5 do 15 let	19 (95,0 %)	1 (5,0 %)	20
	od vključno 15 do 30 let	21 (80,8 %)	5 (19,2 %)	26
	30 let ali več	5 (71,4 %)	2 (28,6 %)	7
Delo				
	vodilno	10 (100 %)	0 (0 %)	10
	nevodilno	47 (81,0 %)	11 (19,0 %)	58

Vir: Lastna raziskava

83,8 % anketiranih meni, da je delo v skupinah smotrno in učinkovitejše. Tudi pri tej trditvi se odgovori delno razlikujejo glede na osebne lastnosti anketiranih. S trditvijo se najmanj strinjajo zaposleni z dokončano osnovno šolo ali manj (77,3 %), z delovno dobo 30 let ali več (71,4 %), stari nad 45 let (62,5 %), najbolj pa podpirajo trditev delavci, zaposleni na vodilnih mestih (100 %), zaposleni z višjo izobrazbo (100 %) in zaposleni z delovno dobo med 5 in 15 let (95 %). Kot lahko vidimo, je splošno mnenje o smotrnosti, delovnih skupin dokaj pozitivno, kaj pa se dogaja znotraj teh skupin v podjetju, lahko razberemo iz naslednjih podvprašanj v anketi. 79,4 % jih meni, da delo v skupinah prinaša večjo povezanost med sodelavci, le 67,6 % jih trdi, da ima njihova delovna skupina jasno določene cilje za ključne, ki jih uvaja, le 69,1 % je prepričana, da je njihova vloga v skupini jasno določena. Vsi ti rezultati so lahko tudi delna posledica nerednega tedenskega sestajanja delovnih skupin. V analizi anket sem zasledil, da se le 51,5 % skupin redno sestaja. Naslednji problem, s katerim se srečuje podjetje, je tudi ta, da je le 63,2 % anketiranih z vodji skupin oziroma z nadrejenimi zadovoljnih in le 72,1 % pri uvajanju posameznih ključev čuti podporo s strani nadrejenih. Vsi ti podatki so dobra smernica za podjetje, če hoče izboljšati učinek uvajanja dela v skupinah. Pri vsem tem naj omenim le še to, da se v anketi 89,7 % zaposlenih strinja z

velikostjo skupin in 79,4 % jih meni, da so skupine glede na značaj dela ustrezne. Iz tega lahko sklepam, da so skupine sestavljene ustrezno in da to ne more biti problem pri uvajanju tega ključa.⁶

4.5 Ugotovitve in predlogi

V podjetju je le slabih 70 odstotkov zaposlenih navdušenih nad uvajanjem sistema 20 ključev. Iz tega lahko sklepamo, da je le slabih 70 odstotkov zaposlenih zavzetih za sprejem tega sistema, ostalih 30 odstotkov pa nad sistemom ni navdušenih. Vse to posredno vpliva, da teh 30 odstotkov zaposlenih pri spremenjenem načinu dela, ki je posledica uvajanja sistema 20 ključev, ni tako produktivnih, kot je tistih 70 odstotkov, ki so nad sistemom navdušeni. Prav zaradi tega bi v podjetju morali storiti nekaj, da bi se odstotek tistih, ki so navdušeni, čim bolj povečal. Vzroki zavračanja sistema 20 ključev so predvsem: negotovost, grožnja zagotavljenim koristim, nerazumevanje spremembe, pomanjkanje znanja in začetna nižja učinkovitost. Ti vzroki pri zaposlenih pomenijo nek strah pred spremembami, ki jih povzroča uvajanje tega sistema. Prav zaradi tega bi podjetje moralo storiti nekaj, da bi se ta strah med zaposlenimi čim bolj zmanjšal. To bi še najlažje storili, da bi na oglasnih deskah, ki so namenjene novostim s področja 20 ključev, in na rednih tedenskih sestankih ažurno informirali zaposlene o vseh pozitivnih spremembah v zvezi z uvajanjem sistema 20 ključev (manjši stroški, manjši odpadek surovin, slike delovnega okolja prej in po čiščenju ...), ki so nastale v določenem obdobju. Prav tako pa bi bilo dobro na začetku vsakega sestanka ponovno omeniti glavne cilje tega sistema in kako podjetju kaže na poti do njih. Le na tak način bi dolgoročno tudi tistim, ki sedaj niso navdušeni nad sistemom, dali vtis, da se v podjetju zaradi uvajanja sistema 20 ključev dogaja nekaj pozitivnega. To pa bi posledično med njimi zbudilo tudi vedno večjo naklonjenost projektu.

Čeprav bi podjetje moralo razdelati vse te razloge nesprejemanja sistema, bi bilo po mojem mnenju treba dati še poseben poudarek na dva izmed njih, ki sta se mi v anketi zdela še posebej vidna. Prvi vzrok, zakaj odstotek odobravanja sistema ni višji, se mi zdi strah zaposlenih, da bi izgubili zagotovljene koristi. Odstotek tistih, ki so navdušeni nad sistemom, se je povsem skladal z odstotkom tistih, ki menijo, da uvajanje sistema 20 ključev pomeni za vse zaposlene določene prednosti. Iz tega podatka lahko sklepam edino to, da zaposleni v podjetju preveč gledajo samo na svoje koristi in premalo na koristi celotnega podjetja. V podjetju bi bilo po mojem mnenju treba narediti več na motivaciji zaposlenih, da je treba delati tudi za skupno dobro in jih seznaniti z dejstvom, da le na ta način delajo tudi za svoje dobro. Če zaposleni delajo le v svoje dobro in ne v dobro celotnega podjetja, bo to podjetje povsem verjetno zašlo v resne težave, kar pomeni da tudi zaposleni utrpijo škodo teh posledic. Drugi vzrok, ki bi ga bilo treba podrobneje razdelati, je tudi pomanjkanje znanja. Zaposleni v podjetju so se namreč v celoti strinjali, da je v podjetju proces stalnih izboljšav nujno potreben (100 %). Ko pa je bilo vprašanje o podpiranju uvajanja sistema 20 ključev, je bil

⁶ Podatki so vzeti tudi iz priloge 3 na strani 5

odstotek že precej nižji. Iz tega lahko sklepam le to, da jih veliko sploh ne ve, da je sistem 20 ključev ena izmed najcelovitejših stalnih izboljšav v podjetju.

V anketi sem opazi, da podjetje veliko bolje napreduje z uvajanjem ključa 1 (čiščenje in organiziranje), kot pa z uvajanjem ključa 3 (aktivnosti v delovnih skupinah). 84,1 % anketiranih je opazilo na delovnih mestih večjo čistočo in organiziranost, le 27 % pa jih je opazilo, da se več dela opravlja v delovnih skupinah. Tu sicer moramo predpostavljati, da se nekatera dela ne morejo opravljati v skupinah, vendar pa je kljub temu odstotek dokaj nizek. Znotraj skupin sem v anketi zasledil še nekatere probleme. V skoraj 50 % se skupine ne sestajajo tedensko, več kot 30 % jih meni, da vloga posameznika v skupini ni jasno določena in da skupine nimajo jasno določenih ciljev za uvajanje posameznih ključev, okrog 30 % jih z nadrejenimi ni zadovoljnih in ne čuti podpore z njihove strani. Vsi ti podatki nakazujejo smernice, kaj je treba storiti za izboljšanje učinka uvedbe ključa 3. Po mojem mnenju bi bilo najprej potrebno vodje skupin motivirati, da so bolj pripravljeni pomagati svojim članom in jim stati ob strani v primeru kakršnih koli problemov. Prav tako bi vodje skupin po mojem mnenju morali vsaj enkrat na določeno obdobje imeti sestanek s skupino z namenom, da si povejo, kaj je bilo komu všeč in kaj ne, ter da skušajo to v mejah zmožnega razrešiti, prav tako pa bi na tem sestanku ponovno razdelali cilje in naloge znotraj skupin. Tako kot skupine bi se morali enkrat na določeno obdobje dobiti tudi vsi vodje, da si izmenjajo svoje težave v skupinah ter jih skušajo skupaj razreševati.

To so glavni problemi, ki sem jih našel skozi analizo anket. Nekatere bi se dalo rešiti bolje, druge slabše. Povsod pa je treba gledati čim bolj pozitivno, saj le na ta način lahko dosežemo čim boljše rezultate.

5 SKLEP

Podjetja v poslovanju težijo k svojim ciljem. Največkrat so to maksimiranje dobička, prodaje in tržnega deleža, preživetje ali pa doseganje zadovoljive višine dobičkov. Vsem ciljem je skupno to, da jih podjetja skušajo čim bolj doseči. Načinov za to obstaja kar veliko število. V zadnjem času pa smo v slovenskem gospodarstvu priča velikemu številu metodoloških pristopov k prestrukturiranju podjetij. Eden izmed njih, ki hkrati velja tudi za najcelovitejšega, je tudi sistem 20 ključev.

Povečanje učinkovitosti v podjetjih s sistemom 20 ključev velja kot poslovni in intelektualni izziv, s katerim se je treba načrtno ukvarjati. Uspešnost uvedbe ni pogojena z uspehi iz drugih podjetij, ampak jo moramo prilagoditi danim razmeram v konkretnem podjetju. Tu mislim predvsem na to, da sistem zahteva osredotočanje na številne podrobnosti, ki jih je v podjetju toliko, da se z njimi ne morejo ukvarjati le vodilni delavci, ampak vsi zaposleni v podjetju. Prav zaradi tega je zelo pomembno, kako ti sprejemajo uvajanje sistema 20 ključev. Ta podatek namreč zelo vpliva na uspeh uvedbe in doseg ciljev, saj le v primeru, da so

zaposleni navdušeni nad uvajanjem sistema, lahko podjetje med njimi ustvari dolgoročno zavzetost za učenje novega, za učenje, kako se spremeniti in kako se naučiti reakcij, ki pomenijo izboljšanje kakovosti in boljše storilnost. Pot do uspešne uvedbe sistema 20 ključev tako zahteva trdo delo in veliko truda v daljšem obdobju.

V diplomskem delu sem se lotil tudi proučevanja, kako zaposleni v podjetju Domel d.d. sprejemajo uvajanje sistema 20 ključev. V uvodu sem podal hipotezo, da imajo zaposleni do metode pozitiven odnos, ki pa je ne morem povsem potrditi, saj je takih le slabih 70 % zaposlenih. Vem, da je nemogoče doseči 100 % naklonjenost metodi, vendar se mi zdi, da bi se v podjetju dalo dobljeni odstotek še nekoliko povešati. Potencialna naklonjenost bi po mojem mnenju morala biti nekje okrog 85 %. Prav zato bi podjetje moralo narediti čim več na tem področju, in sicer s prijemi, kot so nadrobnejša predstavitev ciljev sistema, vzrokov za odpor proti spremembam, spodbujanje dela v skupinah, motiviranje vodij za pomoč svojim članom, ažurno spremljanje in predstavljanje pozitivnih sprememb, ki so nastale ob uvedbi sistema ... Le na ta način je mogoče zaposlene motivirati za sprejemanje metode. To pa je bistvenega pomena, če hočemo, da bo podjetje doseglo pričakovane cilje. Vedeti moramo namreč, da je uspeh podjetja neposredno odvisen od zaposlenih in če bodo oni neko stvar sprejemali odklonilno, ne moremo pričakovati, da se bo v podjetju uspešno obnesla.

Pri celotni analizi stanja v podjetju naj dodam le še to, da je način sprejemanja sistema 20 ključev pravzaprav le neko stališče zaposlenih in kot tako spremenljivo. Tu sicer ne mislim, da bi ob ponovnem anketiranju lahko dobili povsem drugačne rezultate. Hočem reči le, da bi se rezultati, dobljeni v drugem ali istem okolju, vendar ob drugem času, lahko tudi nekoliko spreminjali. Prav zato bi bilo potrebno v podjetju stalno ugotavljati dejavnike, ki v določenem trenutku najbolj vplivajo na sprejemanje oziroma nesprijemanje metode.

6 LITERATURA

1. Ažbe Matej: Ocena konkurenčnega položaja PTP v podjetju Goodyear Engineered products Europe s pomočjo sistema 20 ključev. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 90 str.
2. Bizjak Franc, Petrin Tea: Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 314 str.
3. Daft Richard L.: Organization Theory and design. Second edition. St. Paul: West publishing company, 1986. 571 str.
4. Habjan Ksenija: Plače in motiviranje zaposlenih v podjetju X. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 49 str.
5. Jurman Benjamin: Človek in delo. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1981. 307 str.
6. Kobayashi Iwao: 20 keys to workplace improvement. Portland: Productivity press, 1995. 291 str.
7. Kopač Veronika: Različni načini motiviranja zaposlenih. Diplomaska naloga poslovne šole. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 28 str.
8. Lipičnik Bogdan: Prepletenost družbenoekonomskih in individualnih motivov, ki se kažejo v zavzetosti delavcev za delo. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1981. 216 str.
9. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Motiviranost za delo, motivacijska vloga osebnih dohodkov. VI. študijski tečaj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1987. str. 138–154
10. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
11. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, 422 str.
12. Možina Stane, et al.: Usposabljanje za poslovanje in organiziranje dela. Kranj: Moderna organizacija, 1986. 280 str.
13. Možina Stane: Vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 232 str.
14. Možina Stane, et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
15. Newstrom John W., Davis Keith: Organizational behaviour. Ninth edition. New York: McGraw-Hill, 1993. 582 str.
16. Podlogar Luka: Integracija različnih pristopov k prestrukturiranju v sistem 20 ključev. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 46 str.
17. Smrekar-Šterk Slavica: Povečanje učinkovitosti z metodo 20 ključev v Kolinski. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 127 str.
18. Valentak Zdenka: Uvajanje sprememb v poslovanju in organizaciji podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 48 str.
19. Zupan Blaž: Motivacija in povečanje delovne uspešnosti zaposlenih z raziskavo v podjetju ABC. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 53 str.

7 VIRI

1. Glasilo podjetja Domel, oktober 2001
2. Glasilo podjetja Domel, december 2001
3. Interno gradivo podjetja Domel d.d., 2001
4. Domel. [URL: <http://www.domel.si/>], 15.10.2002.
5. 20 ključev. [URL: <http://www.20keys.net/>], 10.4.2002.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK O SPREJEMANJU SISTEMA 20 KLJUČEV	1
PRILOGA 2: OBRAZEC ZA HITRE PREDLOGE V PODJETJU	4
PRILOGA 3: STATISTIČNA ANALIZA ODGOVOROV NA VPRAŠALNIK	5

8 PRILOGA 1: Vprašalnik o sprejemanju sistema 20 ključev

1. Spol: a) M
 b) Ž

2. Starost: a) do vključno 30
 b) nad 30 do vključno 45
 c) nad 45

3. Izobrazba: a) osnovna šola ali manj
 b) poklicna izobrazba
 c) srednja izobrazba
 d) višja izobrazba
 e) visoka izobrazba in več

4. Delovna doba v podjetju Domel: a) manj kot 5 let
 b) od vključno 5 do 15 let
 c) od vključno 15 do 30 let
 d) 30 let ali več

5. Delo, ki ga opravljam, je: a) vodilno
 b) nevodilno

6. Proces stalnih izboljšav je v našem podjetju nujno potreben.
 a) DA b) NE

7. Nad uvajanjem sistema 20 ključev sem navdušen in ga podpiram.
 a) DA b) NE

8. Uvedba sistema pomeni konkurenčno prednost podjetja na dolgi rok.
 a) DA b) NE

9. Uvajanje sistema 20 ključev pomeni tudi za vse zaposlene določene prednosti.
 a) DA b) NE

10. Za sistem 20 ključev sem bolj navdušen kot moji sodelavci.
 a) DA b) NE

11. Z uvedbo sistema se bodo stroški poslovanja zmanjšali.
 a) DA b) NE

12. Uvedba sistema 20 ključev je v podjetju povzročila uvedbo opaznih sprememb.
 a) DA b) NE (v primeru, da je to vaš odgovor,
 nadaljujte z vprašanjem 16)

13. Spremembe, ki so nastale po uvedbi tega sistema, se mi zdijo pozitivne.
a) DA b) NE
14. Odkar so v podjetju pričeli z uvajanjem sistema 20 ključev, sem opazil(-a) naslednje spremembe (OBKROŽI): a) večjo čistočo na delovnem mestu
b) več prostora na delovnem mestu
c) večjo urejenost delovnega mesta (orodja, transportnih poti, skladiščnih prostorov ...)
d) več dela se opravlja v delovnih skupinah
e) znotraj delovnih skupin posamezniki dajejo vedno več predlogov za izboljšave
15. Potrebo za posamezne spremembe, ki so posledica uvedbe sistema 20 ključev, sem predhodno začutil tudi sam.
a) DA b) NE
16. Za uspeh podjetja sta zelo pomembna poznavanje cilja in organizacija, kako do tega cilja priti.
a) DA b) NE
17. Postavljeni cilji nam jasno nakazujejo pot stalnih izboljšav.
a) DA b) NE
18. V primeru nejasnosti pri uvajanju in uporabi pripomočkov se obrnem na vodstvo projekta ali posamezne strokovnjake s področja 20 ključev.
a) DA b) NE
19. Vodje projekta so nam na razpolago za naše predloge in komentarje v zvezi z uvedbo sistema.
a) DA b) NE
20. V primeru iskanja pomoči pri strokovnjakih in vodstvu projekta dobim pričakovano pomoč.
a) DA b) NE
21. Pri uvajanju posameznih ključev lahko sodelujem in dajem predloge izboljšav.
a) DA b) NE
22. Koliko predlogov ste kot posameznik v obdobju od novembra 2001 do danes podali?
a) 0 b) 1 c) 2 d) 3 e) 4 f) 5 g) več
23. Koliko izmed teh vaših predlogov je že realiziranih?
a) 0 b) 1 c) 2 d) 3 e) 4 f) 5 g) več
24. Z uvajanjem ključa 1 (čiščenje in organiziranje) vlada na delovnih mestih večja čistoča in izboljšana je organiziranost stvari, ki jih vsakodnevno potrebujemo pri svojem delu.
a) DA b) NE (v primeru, da je to vaš odgovor nadaljujte z vprašanjem 27)
25. Na delovnem mestu vladata večja urejenost in čistost, zato v delu bolj uživam.

26. Zaradi urejenosti delovnega mesta sem v službi produktivnejši.
a) DA b) NE
a) DA b) NE
27. Delo v skupinah se mi zdi smotrno in učinkovitejše.
a) DA b) NE
28. Delo v skupinah prinaša večjo povezanost med sodelavci – člani skupine.
a) DA b) NE
29. Skupina, v katero sem vključen, ima jasno določene cilje za ključne, ki jih uvajamo.
a) DA b) NE
30. Moja vloga v skupini je jasno določena.
a) DA b) NE
31. Skupina, v katero sem vključen, se redno tedensko sestaja.
a) DA b) NE
32. Z delom vodje skupine sem zadovoljen. (ZA VODJE SKUPIN: Z delom vodje na višjem nivoju sem zadovoljen.)
a) DA b) NE
33. Pri uvajanju posameznih ključev čutite podporo vodje skupine (nadrejenih).
a) DA b) NE
34. Glede na velikost se mi skupina zdi:
a) prevelika b) ustrezna c) premajhna
35. Glede na značaj dela znotraj skupine se mi zdi le-ta:
a) premalo raznolika b) ustrezna c) preveč raznolika

10 PRILOGA 3: Statistična analiza odgovorov na vprašalnik

Vprašanja/ Odgovori	a	b	c	d	e	f	g	Skupaj
1.	40 (58,8 %)	28 (42,2 %)						68
2.	23 (33,8 %)	37 (54,4 %)	8 (11,8 %)					68
3.	22 (32,4 %)	21 (30,9 %)	18 (26,5 %)	2 (2,9 %)	5 (7,4 %)			68
4.	15 (22,1 %)	20 (29,4 %)	26 (38,2 %)	7 (10,3 %)				68
5.	10 (14,7 %)	58 (85,3 %)						68
6.	68 (100 %)	0 (0 %)						68
7.	47 (69,1 %)	21 (30,9 %)						68
8.	54 (79,4 %)	14 (20,6 %)						68
9.	47 (69,1 %)	21 (30,9 %)						68
10.	21 (30,9 %)	47 (69,1 %)						68
11.	29 (42,6 %)	39 (57,4 %)						68
12.	63 (92,6 %)	5 (7,4 %)						68
13.	57 (90,5 %)	6 (9,5 %)						63
14.	53 (77,9 %)	23 (33,8 %)	42 (61,8 %)	17(25,0 %)	17 (25,0 %)			152
15.	39 (61,9 %)	24 (38,1 %)						63
16.	67 (98,5 %)	1 (1,5 %)						68
17.	54 (79,4 %)	14 (20,6 %)						68
18.	42 (61,8 %)	26 (38,2 %)						68
19.	49 (72,1 %)	19 (27,9 %)						68
20.	41 (60,3 %)	27 (39,7 %)						68
21.	56 (82,4 %)	12 (17,6 %)						68
22.	20 (29,4 %)	26 (38,2 %)	10 (14,7 %)	6 (8,8 %)	3 (4,4 %)	0 (0 %)	3 (4,4 %)	68
23.	37 (54,4 %)	19 (27,9 %)	4 (5,9 %)	3 (4,4 %)	3 (4,4 %)	0 (0 %)	2 (2,9 %)	68
24.	60 (88,2 %)	8 (11,8 %)						68
25.	50 (83,3 %)	10 (16,7 %)						60
26.	39 (65,0 %)	21 (35,0 %)						60
27.	57 (83,8 %)	11 (16,2 %)						68
28.	54 (79,4 %)	14 (20,6 %)						68
29.	46 (67,6 %)	22 (32,4 %)						68
30.	47 (69,1 %)	21 (30,9 %)						68
31.	35 (51,5 %)	33 (48,5 %)						68
32.	43 (63,2 %)	25 (36,8 %)						68
33.	49 (72,1 %)	19 (27,9 %)						68
34.	3 (4,4 %)	61 (89,7 %)	4 (5,9 %)					68
35.	6 (8,8 %)	54 (79,4 %)	8 (11,8 %)					68