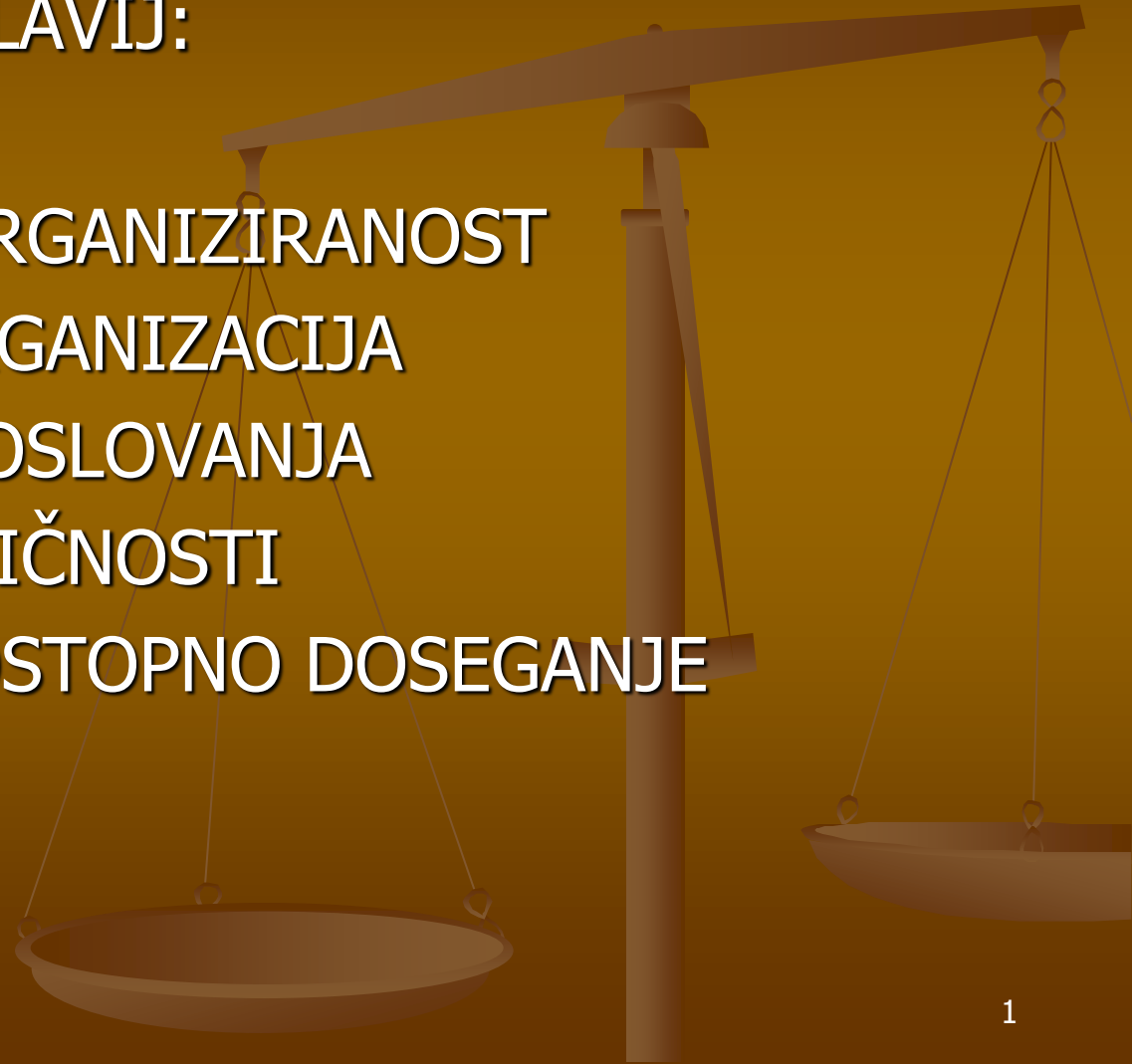


8. POSTMODERNE TEORIJE ORGANIZACIJE

VSEBINA PDPOGLAVIJ:

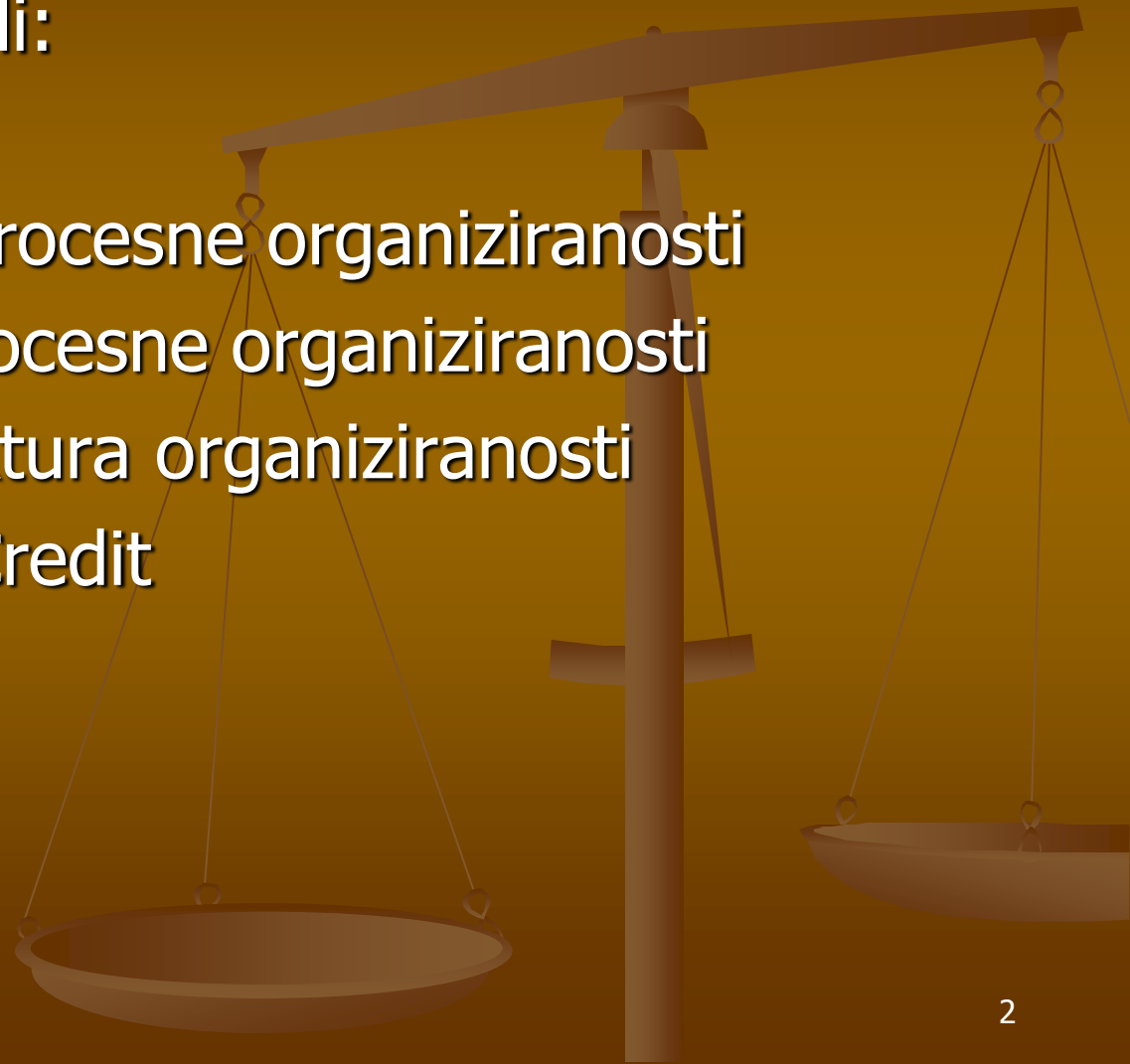
- PROCESNA ORGANIZIRANOST
- UČEČA SE ORGANIZACIJA
- KAKOVOST POSLOVANJA
- TEORIJA ODLIČNOSTI
- KLJUČI ZA POSTOPNO DOSEGANJE ODLIČNOSTI



8.1 PROCESNA ORGANIZIRANOST

Kaj bomo spoznali:

- Pojmovanja procesne organiziranosti
- Značilnosti procesne organiziranosti
- Procesna struktura organiziranosti
- Primer: IBM Credit



Pojmovanja procesne organiziranosti

- Ustanavljanje in organiziranje organizacij še vedno temelji na odkritjih Adama Smitha, ki jih je predstavil v svoji knjigi "Bogastvo narodov" iz leta 1776.
- Ta odkritja so povezana z ugotovitvijo, da je treba industrijsko delo razdeliti na najosnovnejše in najenostavnejše naloge.
- V sedanjem zlasti pa v prihodnjem postindustrijskem obdobju bodo organizacije organizirane po zamisli o vnovičnem združevanju teh nalog v povezane poslovne procese.

- Nove metode in tehnike o prenovi že obstoječih organizacij, ki so jih razvili v ZDA, imenujejo preprosto "reinženiring" preurejanje poslovanja.
- Uvajanje te tehnike pomeni "revolucijo" poslovanja, podobno kot je to bila specializacija dela v prejšnjih obdobjih.
- Metodologija preurejanja poslovanja se je oblikovala postopno v najuspešnejših japonskih in ameriških organizacijah.
- Pri preurejanju razlikujemo štiri ključne besede, ki so:
 - temeljno,
 - korenito,
 - drastično in
 - proces.

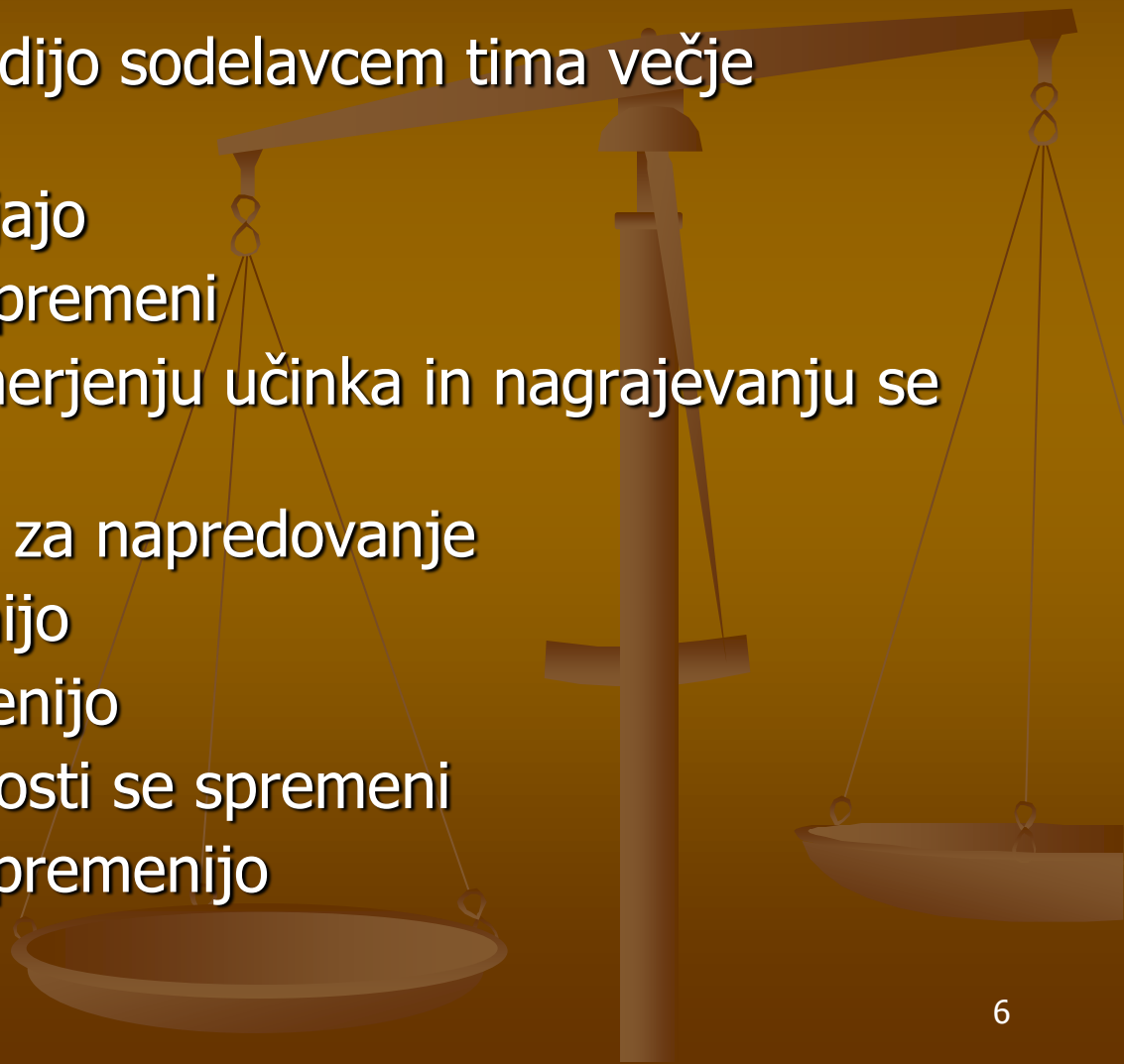
Značilnosti procesne organiziranosti

Skupne značilnosti v preurejenih poslovnih procesih so zlasti:

- več nalog je združenih v eno samo
- delavci sprejemajo odločitve
- proces teče v naravnem zaporedju
- procesi imajo več različic
- delo se opravi tam, kjer je najbolj smiselno
- manj nadzora in preverjanja
- uravnavanje neskladij je zmanjšano na najmanjšo mogočo mero
- edina stična točka je menedžer za primere
- prevladujejo hibridne centralizirane/decentralizirane operacije.

Najpomembnejše spremembe, do katerih pride pri preurejanju poslovnih procesov so:

- Delovne enote se spremenijo
- Dela se spremenijo
- Preurejeni procesi nudijo sodelavcem tima večje zadovoljstvo
- Vloge ljudi se zamenjajo
- Priprava na delo se spremeni
- Osredotočenost pri merjenju učinka in nagrajevanju se spremeni
- Spremenijo se merila za napredovanje
- Vrednote se spremenijo
- Menedžerji se spremenijo
- Struktura organiziranosti se spremeni
- Izvršni direktorji se spremenijo

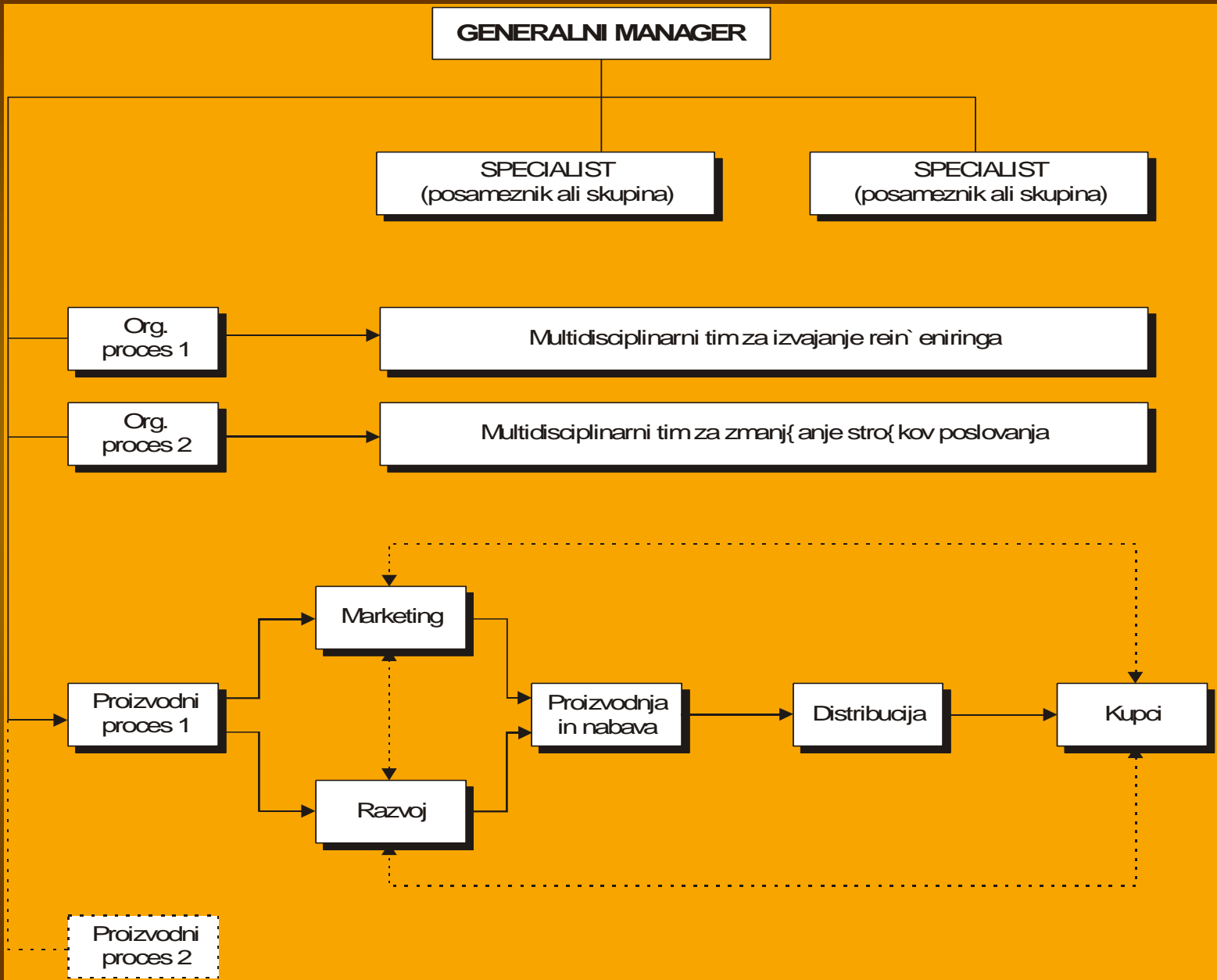


Procesna struktura organiziranosti

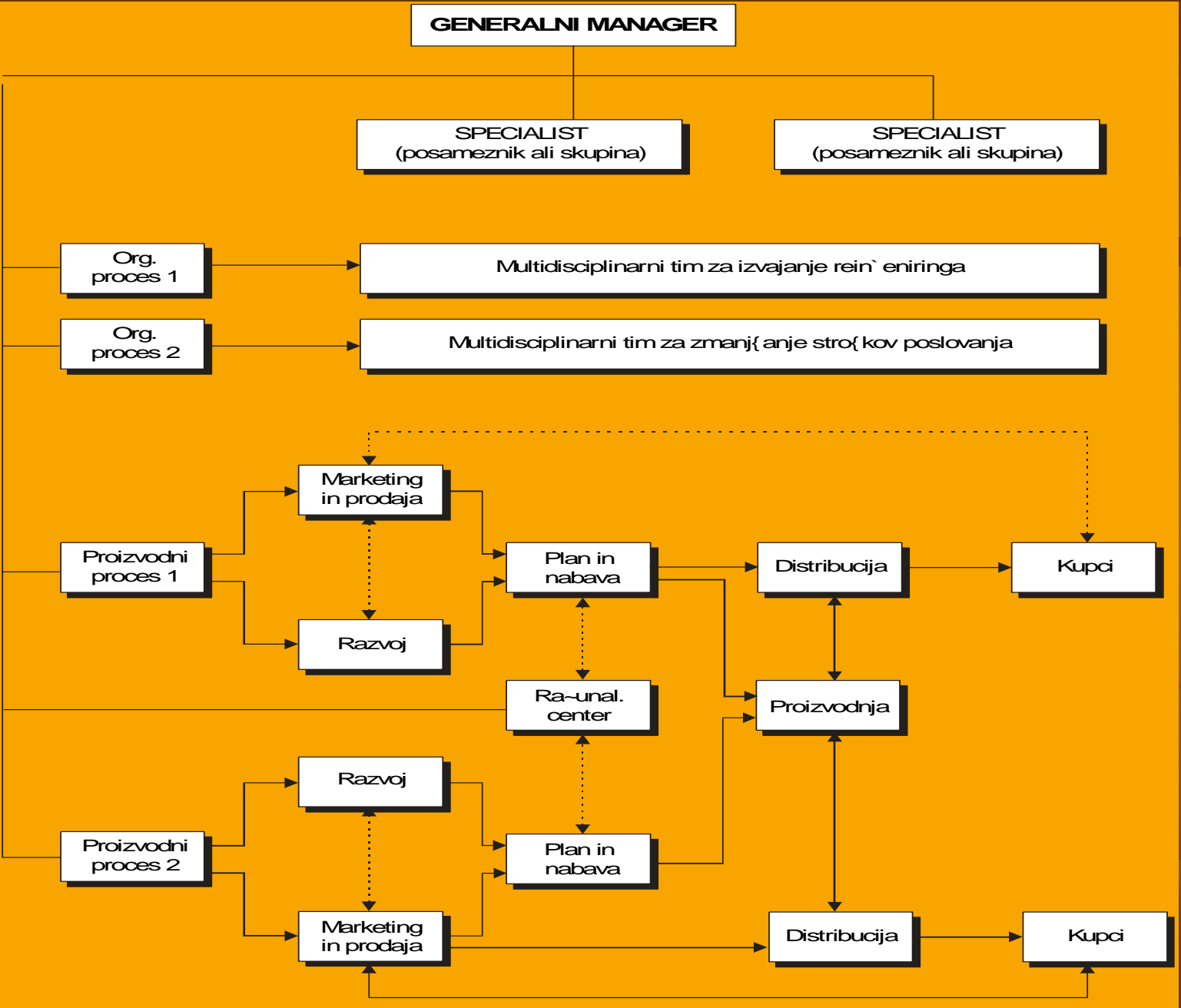
Z vidika procesne organiziranosti ločimo v proizvodnih in storitvenih organizacijah dve vrsti procesov in procesnih timov, in sicer:

- proizvodne procese, v katerih izdelujemo končne izdelke ali storitve, in
- druge organizacijske procese.

Struktura organiziranosti celovitega procesa



Procesna organiziranost za delavniški način proizvodnje



Vir: Vila, op. cit. str 324.

Procesno organiziranost spremljajo tudi neželene posledice, ki se kažejo zlasti v tem:

- z zmanjšanjem števila ravni se v prvi vrsti izgubi srednji management, kar pomeni odpuščanje velikega števila srednjih menedžerjev;
- pregrupiranje in združevanje nalog in poslov povzroča manjše potrebe po zaposlenih v delavnicah in pisarnah;
- ameriški raziskovalci procesne organiziranosti navajajo, da bo reinženiring gotovo povzročil odpuščanja sodelavcev, kar bo negativno vplivalo na stopnjo zaposlenosti;
- napredovanje v smislu vzpenjanja po hierarhični lestvici bo izginilo, ker ne bo več obstajala hierarhična struktura organiziranosti;
- zahteva se vsestranska opredelitev ustvarjalnih ljudi v timih, hkrati pa se zahteva uspešno vodstvo na vrhu organizacije.
- procesna organiziranost in stili vodenja so usmerjeni v prihodnost in dolgoročne cilje, hkrati pa zahtevajo trenutno izboljšanje in učinkovito poslovanje.

Primer IBM Credit

- IBM Credit financira nakupe računalnikov, programske opreme in storitev, ki jih prodaja IBM Corporation.
- Postopek financiranja nakupov računalnikov, programske opreme in storitev je potekal v petih korakih.
- Celoten proces je trajal povprečno šest dni.
- V vodstvu IBM Credit so se lotili bistva problema, to je celotnega postopka dodeljevanja posojil.
- S preureditvijo postopka kreditiranja odjemalcev so v IBM Credit sedem dni dolg postopek skrajšali na štiri ure in to brez povečanja števila osebja.

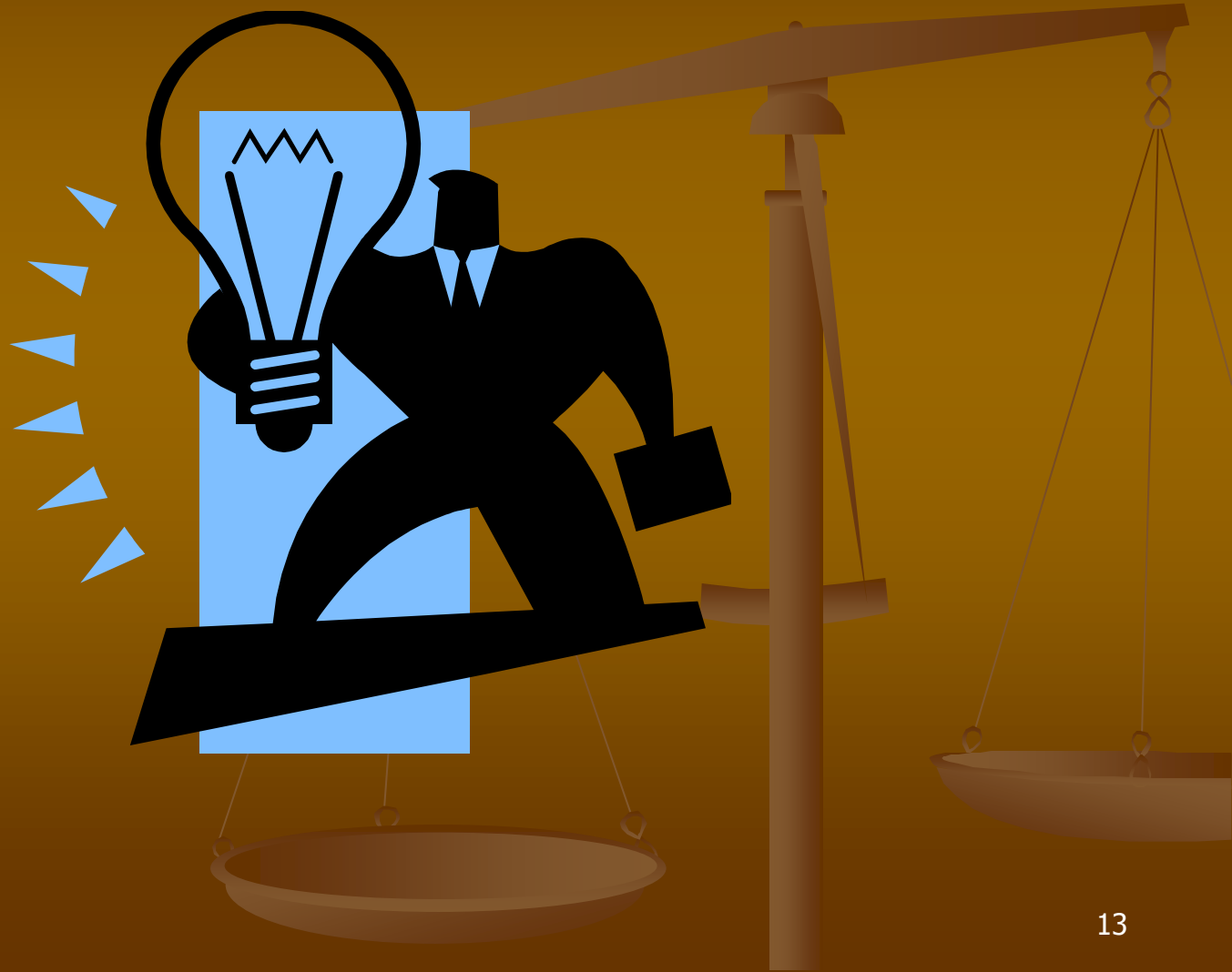
MOŽNA IZPITNA VPRAŠANJA:

8.1 Procesna organiziranost

8.1 Procesna organiziranost pomeni uporabo povsem novih nazorov o organiziranju in vodenju poslovanja.

- a) Kaj pomeni procesna organiziranost in kaj so njene značilnosti?
- b) Katere so štiri ključne besede pri procesnem organiziranju in kaj so njihove značilnosti?
- c) Kaj so skupne značilnosti preurejenih procesov?
- d) Kako je oblikovana struktura procesne organiziranosti?
- e) Kakšne so lahko negativne posledice uvajanja procesne organiziranosti?

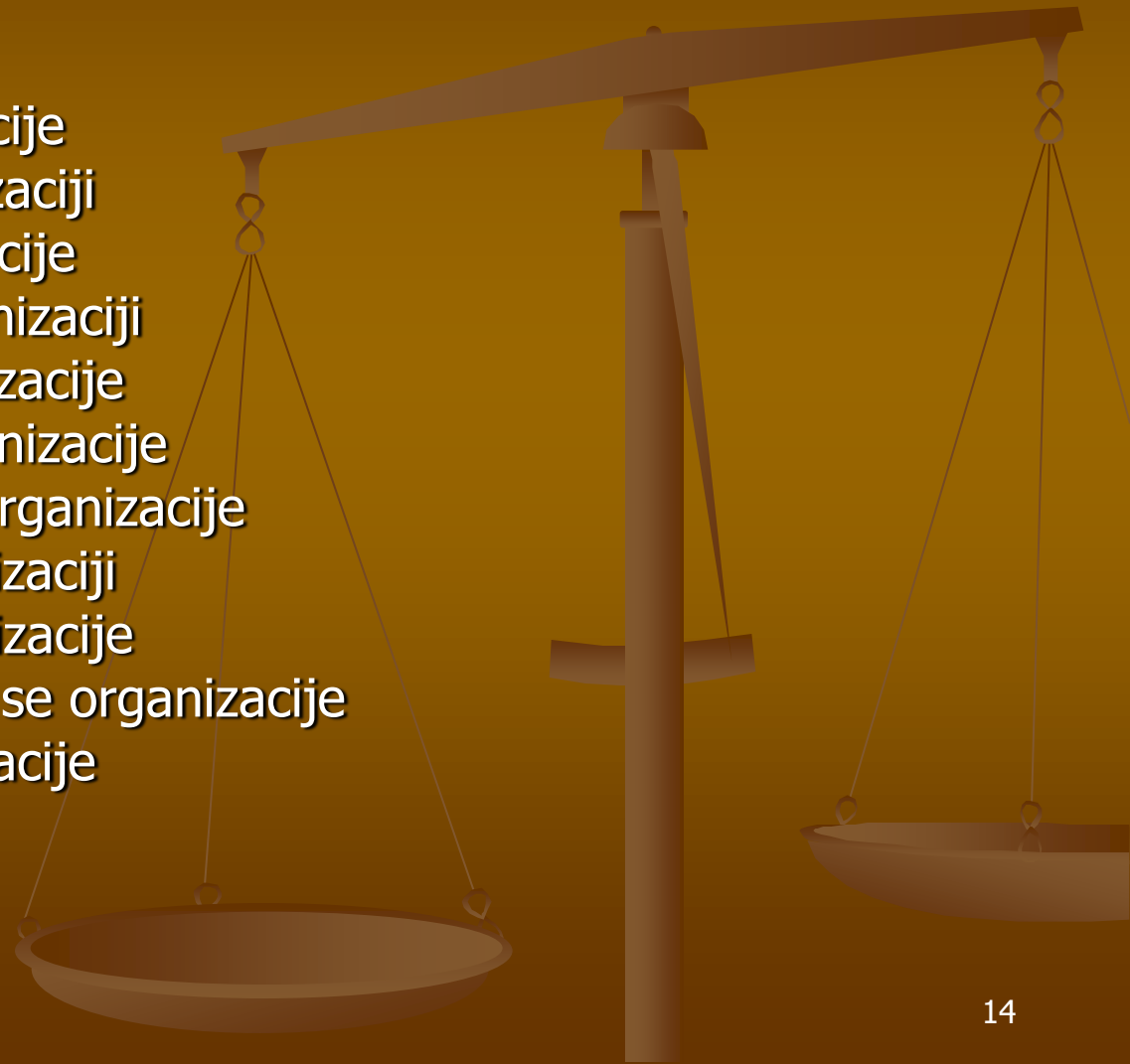
VAŠA VPRAŠANJA ?



8.2 UČEČA SE ORGANIZACIJA

KAJ BOMO SPOZNALI:

- Pojem učeče se organizacije
- Teorija o učeči se organizaciji
- Načela učeče se organizacije
- Težave pri učenju v organizaciji
- Uvajanje učeče se organizacije
- Značilnosti učeče se organizacije
- Uresničevanje učeče se organizacije
- Učeče zmožnosti v organizaciji
- Dejavniki učeče se organizacije
- Pogoji za uvajanje učeče se organizacije
- Primer: Učeče se organizacije



Pojem učeče se organizacije

- Učenje je proces, s katerim se organizacija prilagaja okolju.
- Učeča se organizacija je tista, ki spodbuja učenje vseh svojih članov in jim omogoča, da se nenehno spreminjajo.
- Učenje posameznika je osnova učenja v organizaciji.
- Učeča se organizacija je organizacija, v kateri zaposleni stalno delujejo skupinsko, da bi razvili svoje zmožnosti za ustvarjanje prihodnosti.
- Učeča se organizacija je organizacija, ki se je sposobna prilagajati naglim spremembam v okolju.
- Hierarhičnost organiziranosti in učeča se organizacija se med seboj izključujeta.

Teorija o učeči se organizaciji

- Pri uresničevanju zasnove učeče se organizacije so doslej razviti trije temeljni pristopi:
 - normativistični pristop,
 - razvojna perspektiva in
 - pristop omogočanja.
- Učeča se organizacija je organizacija, v kateri skupina ljudi nepretrgoma dela skupaj, da bi razvila zmožnosti za ustvarjanje prihodnosti. Bistveno je, da delajo kot skupina in kot posamezniki in s tem razvijejo svoje sposobnosti.

Načela učeče se organizacije

Učeča se organizacija temelji na za to določenih načelih (stebrih), ki določajo model učeče se organizacije. Po Sengeju so načela oziroma stebri ta:

- miselni vzorci,
- osebno obvladovanje,
- razvijanje vizije,
- timsko učenje,
- sistemsko razmišljanje in
- procesni dialog.

Težave pri učenju v organizacijah

Če organizacija ne spodbuja učenja:

- postane nekonkurenčna,
- začne izgubljati najboljše ljudi,
- stagnira,
- nima več motiviranih in zadovoljnih sodelavcev,
- ima slabše znanje in s tem ožje obzorje,
- posnema druge, namesto da bi bila vodilna.

V literaturi, ki obravnava učeče se organizacije, raziskovalci navajajo težave oziroma zaviralne dejavnike pri učenju v organizacijah.

Najpogosteje se navajajo te težave:

- neustrezni delovne pogoji v organizacijah,
- organizacijska razdrobljenost (fragmentacija),
- ljudje gradijo zidove,
- nezmožnost delovanja tima zaradi dinamične zapletenosti, učinki enoličnega rutinskega dela,
- posledica načela »nič ni narobe«.

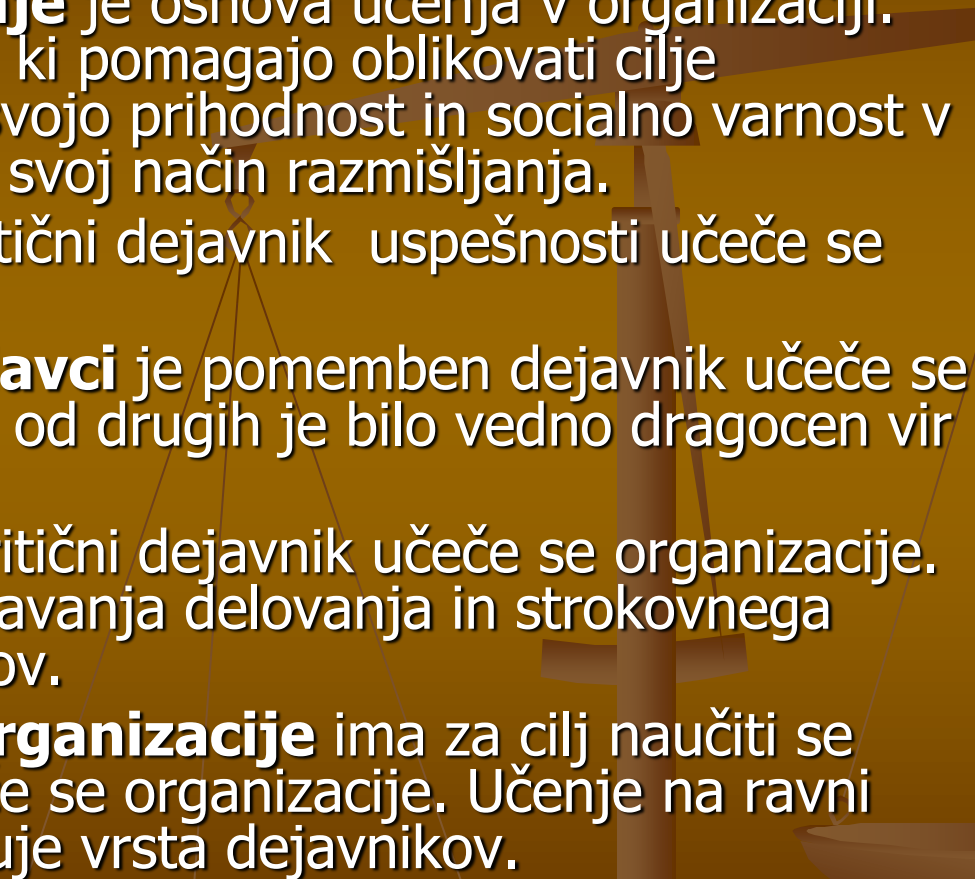
Uvajanje učeče se organizacije

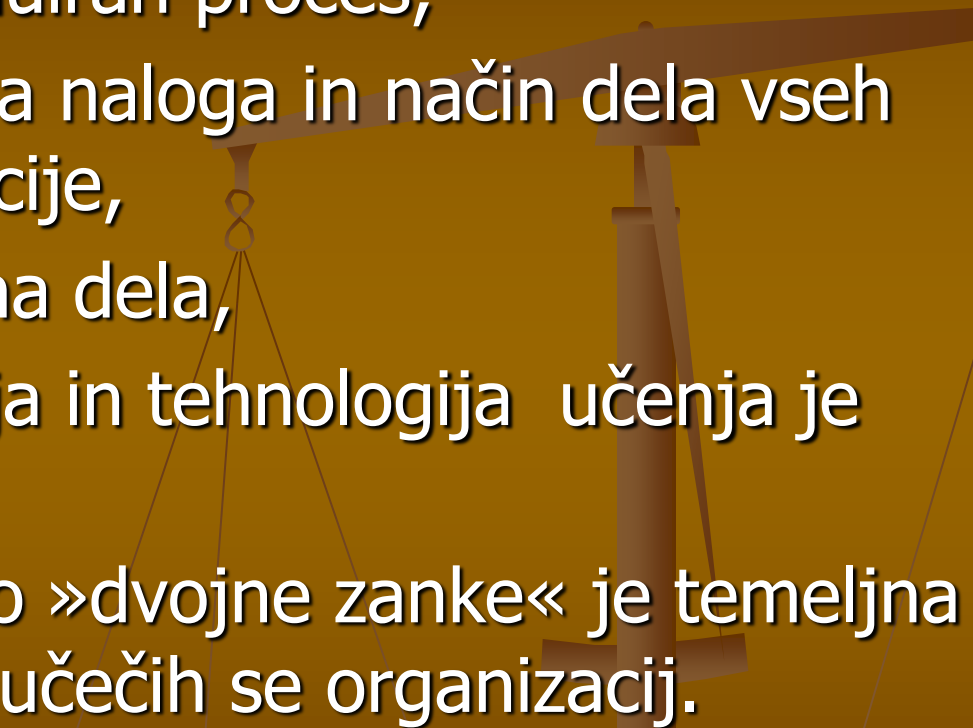
Raziskovalci menedžmenta in učeče se organizacije navajajo, da moramo pri oblikovanju organizacije v prihodnosti izhajati iz »organizacije učenja«, ki mora upoštevati skupno učenje in ne zanemarjati učenja posameznika. Navajajo tudi, da je za uspešno delovanje organizacije v 21. stol. treba upoštevati osnovne prvine oziroma šest skupin prvin:

- **Okolje,**
- **Tržne razmere,**
- **Poslovni izzivi in konkurenca,**
- **Strategija menedžmenta organizacij,**
- **Modeli menedžmenta,** V 21. stol. bodo pomembni predvsem trije modeli managementa, in sicer:
 - popolno obvladovanje kvalitete (TQM),
 - reinženiring poslovnih procesov (BPR) in
 - organizacijsko učenje (O/L).
- **Podpora menedžmentu s strani informacijske tehnologije.**

Značilnosti učeče se organizacije

- Za učeče se organizacije je značilna sposobnost, da uspešno opravljajo te aktivnosti:
 - sistematično reševanje problemov,
 - eksperimentiranje z novimi pristopi,
 - učenje na podlagi lastnih izkušenj,
 - učenje na podlagi izkušenj iz preteklosti uspešnih organizacij,
 - učinkovit prenos znanja v vse celice organizacije.

- 
- Ravni učenja so v učeči se organizaciji različne. Najpogosteje prepoznamo individualno učenje, učenje vodij, učenje med sodelavci, učenje timov in učenje na ravni organizacije.
 - **Individualno učenje** je osnova učenja v organizaciji. Posamezniki so tisti, ki pomagajo oblikovati cilje organizacije, vidijo svojo prihodnost in socialno varnost v organizaciji in imajo svoj način razmišljanja.
 - **Učenje vodij** je kritični dejavnik uspešnosti učeče se organizacije.
 - **Učenje med sodelavci** je pomemben dejavnik učeče se organizacije. Učenje od drugih je bilo vedno dragocen vir znanja.
 - **Učenje timov** je kritični dejavnik učeče se organizacije. Gre za proces uravnavanja delovanja in strokovnega razvoja posameznikov.
 - **Učenje na ravni organizacije** ima za cilj naučiti se temeljnih prvin učeče se organizacije. Učenje na ravni organizacije pospešuje vrsta dejavnikov.

- 
- Prepoznanih je več načinov učenja v učečih se organizacijah, in sicer:
 - učenje je kontinuiran proces,
 - učenje je skupna naloga in način dela vseh članov organizacije,
 - učenje je vsebina dela,
 - skupna strategija in tehnologija učenja je potrebna,
 - učenje z metodo »dvojne zanke« je temeljna značilnost vseh učečih se organizacij.

Učečo se organizacijo prepoznamo:

- kadar se ne učijo le posamezniki, temveč da se učenje pojavlja sočasno na različnih ravneh skupin v posameznih enotah in znotraj celotne organizacije;
- kadar organizacija nazorno prikaže zmožnosti za spremembo;
- kadar organizacija povečuje zmožnosti posameznikov za učenje in hkrati na novo opredeljuje organizacijsko kulturo, delovni vzorec in miselni vzorec;
- kadar vključuje široko razširjeno sodelovanje med zaposlenimi in tudi med strankami ter zaposlenimi pri sprejemanju odločitev, medsebojnem dialogu in dajanju informacij;
- kadar poveča sistemsko razmišljanje in gradnjo organizacijskega spomina.

Hipertekst organizacije

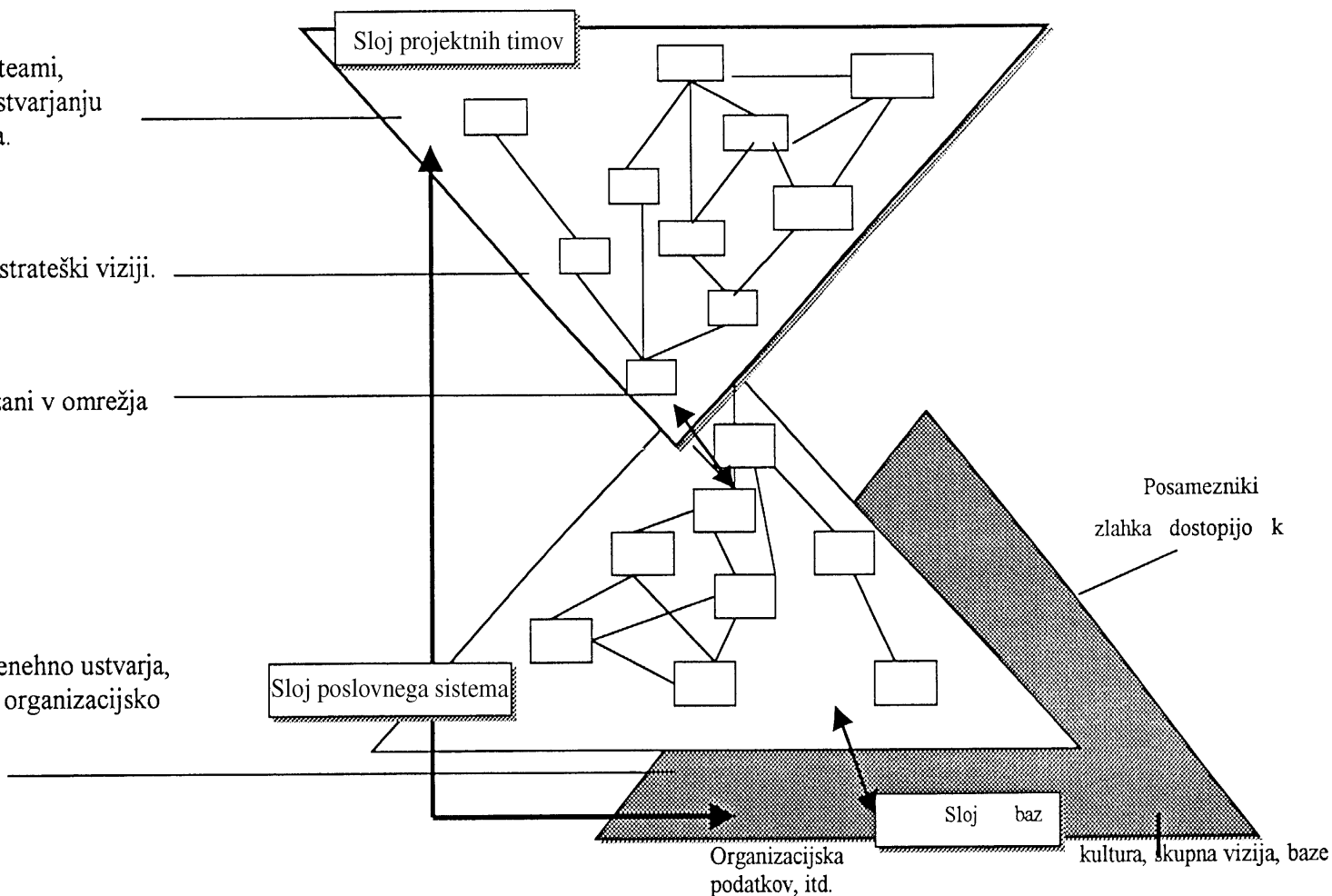
Slika: Hipertekst organizacije

Medsebojno povezani timi, povezani v skupnem ustvarjanju in promoviranju znanja.

Teami so povezani ob strateški viziji.

Člani teamov so povezani v omrežja v poslovnem sistemu.

Dinamični cikel, ki nenehno ustvarja, izkorišča in akumulira organizacijsko znanje.



Uresničevanje učeče se organizacije

Raziskovalci navajajo številne pogoje, potrebne za ustvarjanje učeče se organizacije, ki so predvsem ti:

- ponuditi nenehne priložnosti za učenje,
- podpirati spraševanje in dialog,
- spodbujati sodelovanje in timsko učenje,
- vzpostaviti sisteme z namenom deliti znanje,
- usposobiti ljudi za kolektivno vizijo,
- povezati organizacijo z okoljem.

Obstajajo tri pomembna sodila za opredelitev organizacijskega učenja:

- novo videnje: razumevanje, vedenje, vrednotenje in delovanje, je ustvarjeno in pridobljeno v času;
- učenje nas kolektivno združuje, organizacijsko učenje je socialni proces;
- posamezniki v organizacijo prihajajo in iz nje odhajajo. Treba je ugotoviti, kaj smo se naučili, čeprav so člani skupine odšli iz organizacije. Z odhodom ljudi iz organizacije organizacije izgubljajo znanje in izkušnje.

Učeče zmožnosti v organizaciji

Učečo se organizacijo sestavljata dve sestavini:

- učeča usmerjenost, ki pomeni načine, kje in kako učenje poteka in vsebine, ki se jih učimo. Na podlagi te usmerjenosti se oblikujejo vzorci, ki določajo organizacijski slog učenja.
- pomožni dejavniki, ki predstavljajo zgradbo in mehanizme, ki vplivajo na motivacijo, potek učenja in učinkovitost učenja.

Organizacijsko učenje zahteva prisotnost treh procesov znanja, ki so povezani v cikel učeče se organizacije. Skozi vse tri procese znanja se prepletajo pomogoči dejavniki in in učeča usmeritev. Procesi znanja so naslednji:

- **ustvarjanje in pridobivanje znanja.** Organizacije kot socialni sistemi pridobivajo znanje neposredno, v njih zaposleni nenehno pridobivajo nove izkušnje, in posredno, z izkušnjami drugih organizacij. Razlikujemo pa znanje in informacije pri učenju;
- **širitev znanja.** V tej fazi celotnega cikla ustvarjanja in pridobivanja znanja gre za razlikovanje tihega in določenega znanja ter širjenje tihega znanja na sodelavce v organizaciji. Tiho znanje pripada posamezniku in njegovim zmožnostim. Med tiho znanje spada tudi intuicija. Določeno znanje se nanaša na znanje, ki ga širimo s komunikacijo;
- tretji proces v skupnem ciklu se nanaša na **uporabo znanja.** Gre za prilagoditev učenja tako, da bo na voljo in tudi uporabno v vseh razmerah dela in poslovanja organizacije.

Dejavniki učeče se organizacije

Na organizacijsko učenje vpliva vrsta mogočih dejavnikov. Padajoča pomembnost teh dejavnikov v skupnem ciklu ustvarjanja zmožnosti za organizacijsko učenje, je lahko taka:

- **obvezno raziskovanje.** Ljudje iščejo informacije v zunanjem okolju;
- **predstavitvena verzel.** Gre za razliko med želeno in dejansko predstavo;
- **merjenje (ocenjevanje) znanja.** Ocenjevanja pomagajo menedžerjem, da ugotovijo, ali so na pravi poti in kakšni popravki so potrebni;
- **organizacijska radovednost.** Ustvarjanje novih idej in novih postopkov in dajanje podpore za vsestransko preizkušanje;
- **učeča klima sprejemanja in odprtosti.** Zaposleni v organizaciji morajo odprto komunicirati o nalogah, težavah in napakah, ki zajemajo vse člane organizacije;
- **nenehno izobraževanje.** Organizacija mora ustvarjati ustrezne pogoje za učenje na vseh ravneh;
- **delovna raznolikost.** Delovna raznolikost je v radovednosti in zavedanju zaposlenih, da obstaja več kot ena pot za dosego cilja;
- **raznovrstna zavzemanja.** Nove ideje in metode se morajo uveljavljati na vseh ravneh v organizaciji;
- **vključevanje vodstva.** Vodje morajo biti osebnosti, ki so dejavno vključene v učečo pobudo in zagotovitev ter vzdrževanje učečega okolja;
- **organizacijska perspektiva.** Ta dejavnik opozarja na mogočest za razmišljanje o celotnem sistemu in medsebojni odvisnosti njegovih delov.

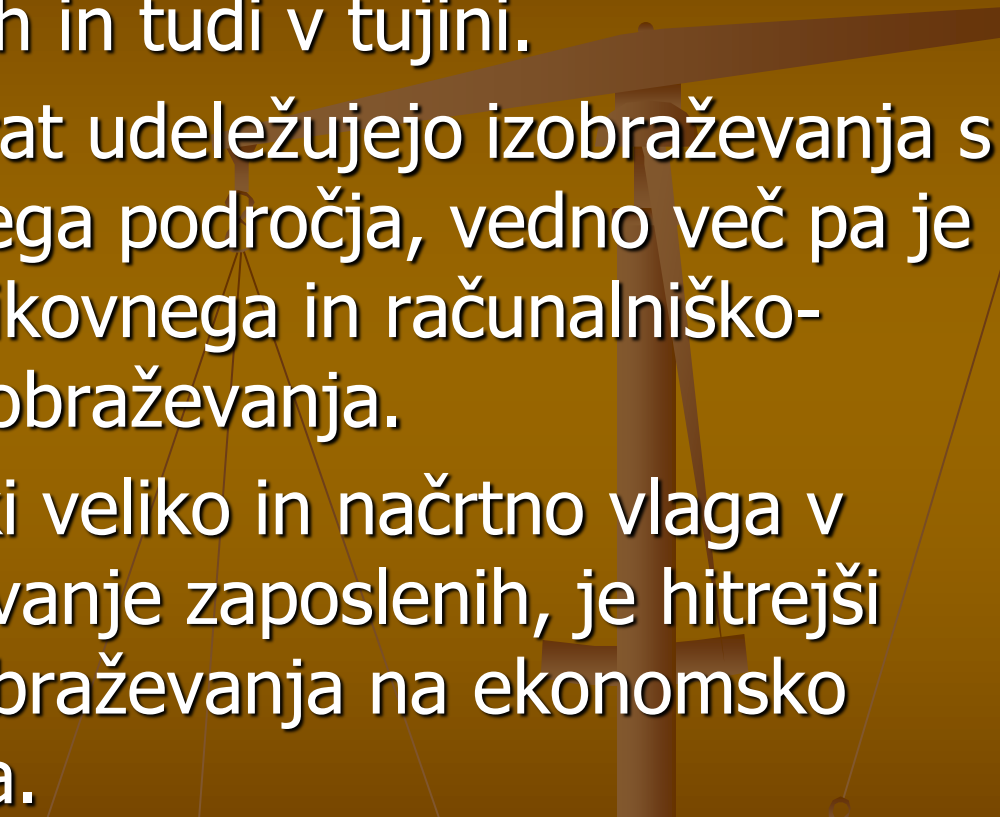
Pogoji za uvajanje učeče se organizacije

- Osnovni pogoj oziroma prvi korak h izgradnji učeče se organizacije je v vzpostavitvi okolja, ki deluje ugodno na procese učenja.
- Učeča se organizacija dobro izrablja potencialne posameznikov in skupin.
- Organizacije morajo imeti jasen koncept in praktični postopek za porast učečih se zmožnosti.
- Menedžerji morajo ustvarjati okolje, v katerem poteka razvito komuniciranje, ki pospešuje učenje.
- Organizacije morajo spoznati, da je učenje poglobitni dejavnik konkurenčnosti organizacije.

Primer: učeča se organizacija

- V Sloveniji že imamo nekaj deset podjetij, v katerih že uporabljajo spoznanja o učeči se organizaciji.
- V obravnavanem podjetju se zavedajo, da mora imeti podjetje vedno sveže znanje, hkrati pa zadovoljne zaposlene, da bodo lahko uspešno konkurirali na trgu.
- V podjetju ugotavljajo, kakšne so izobraževalne potrebe.

- V podjetju izobražujejo in usposablajo svoje zaposlene z več področij: tehnologije, vodenja, kakovosti, osebnega razvoja itn.
- V podjetju imajo lastno bazo znanja, kjer arhivirajo vsa izobraževanja, ki jih potrebujejo za uvrščanje zaposlenih po projektih, timih, za analize in prenose znanja.
- Temeljni cilj oblik izobraževanja je vzpostavitev kontinuiranega in učinkovitega sistema prenosa znanja v podjetje.
- Zaposleni v obravnavanem podjetju pridobivajo znanje s samoizobraževanjem, izrednim študijem in različnimi oblikami funkcionalnega in stalnega izobraževanja.

- 
- Posameznikom omogočajo udeležbo na seminarjih, tečajih in drugih krajših oblikah v zunanjih ustanovah in tudi v tujini.
 - Zaposleni se večkrat udeležujejo izobraževanja s svojega strokovnega področja, vedno več pa je tudi splošnega jezikovnega in računalniško-informacijskega izobraževanja.
 - Interes podjetja, ki veliko in načrtno vlaga v vzgojo in izobraževanje zaposlenih, je hitrejši povrati učinek izobraževanja na ekonomsko uspešnost podjetja.

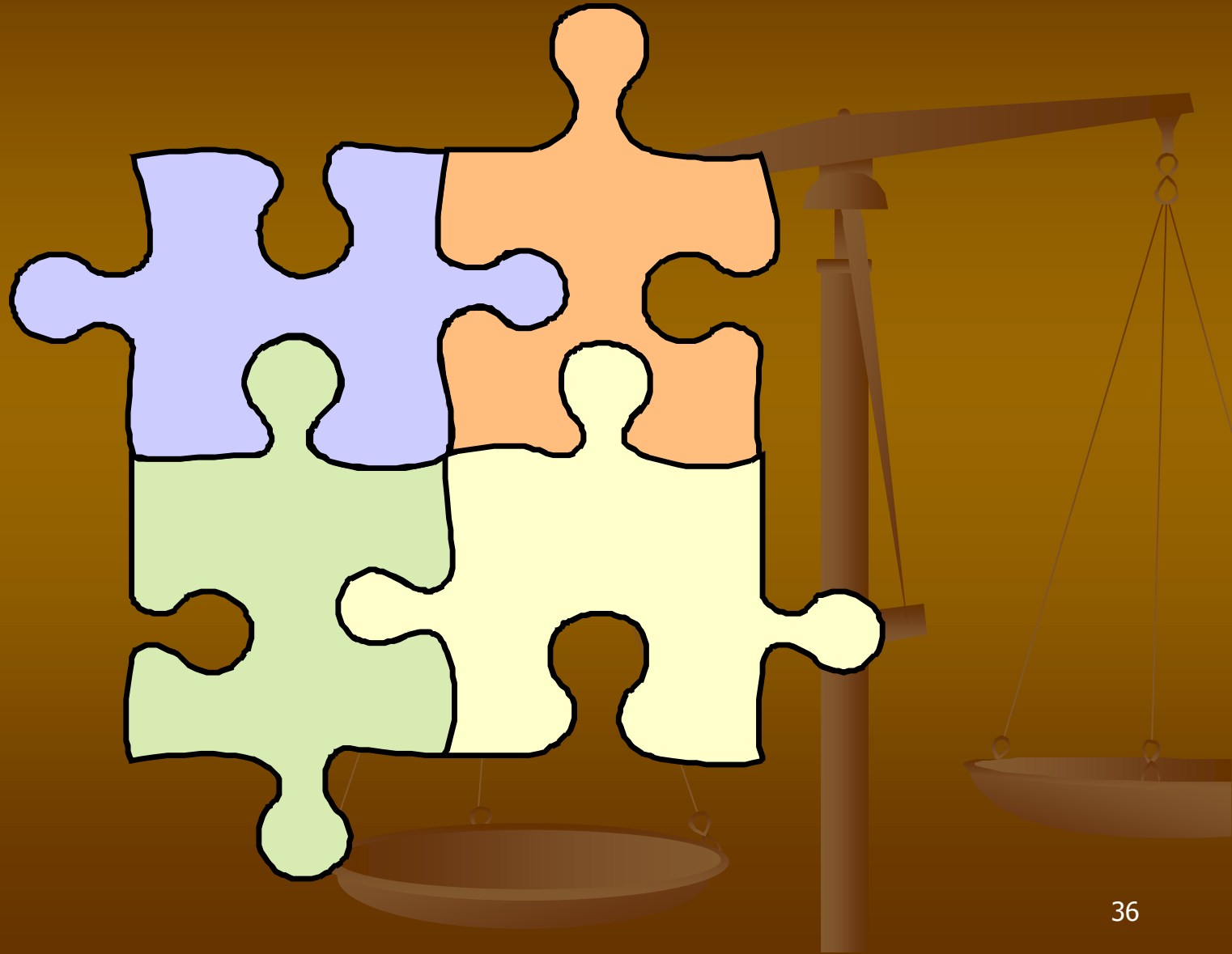
Možna izpitna vprašanja:

8.2 Učeča se organizacija

8.2 Učeča se organizacija je tista, ki spodbuja učenje svojih članov in jim omogoča, da se nenehno spreminjajo.

- a) Kaj razumete z učečo se organizacijo in v čem vidite njen pomen?
- b) Pri uresničevanju učeče se organizacije so doslej razviti trije temeljni pristopi. Kateri so temeljni pristopi in kaj so njihove značilnosti?
- c) Katera so pomembnejša načela učeče se organizacije?
- d) Katere težave lahko nastopajo pri učenju v organizacijah?
- e) Pri uresničevanju učeče se organizacije je treba upoštevati določene prvine. Katere in kaj je njihov pomen?
- f) Učeča organizacija ima svoje značilnosti. Kaj so značilnosti učeče se organizacije?
- g) V učeči se organizaciji razlikujemo več vrst učenja. Kaj je vloga in namen učenja po organizaijskih ravneh?
- h) Po čem bi prepoznali učečo se organizacijo?
- i) Na organizacijsko učenje vpliva niz dejavnikov. Kateri so ti dejavniki in kaj so njihove značilnosti?
- j) Za ustvarjanje učeče se organizacije morajo biti izpolnjeni za to določene pogoji. Kateri?

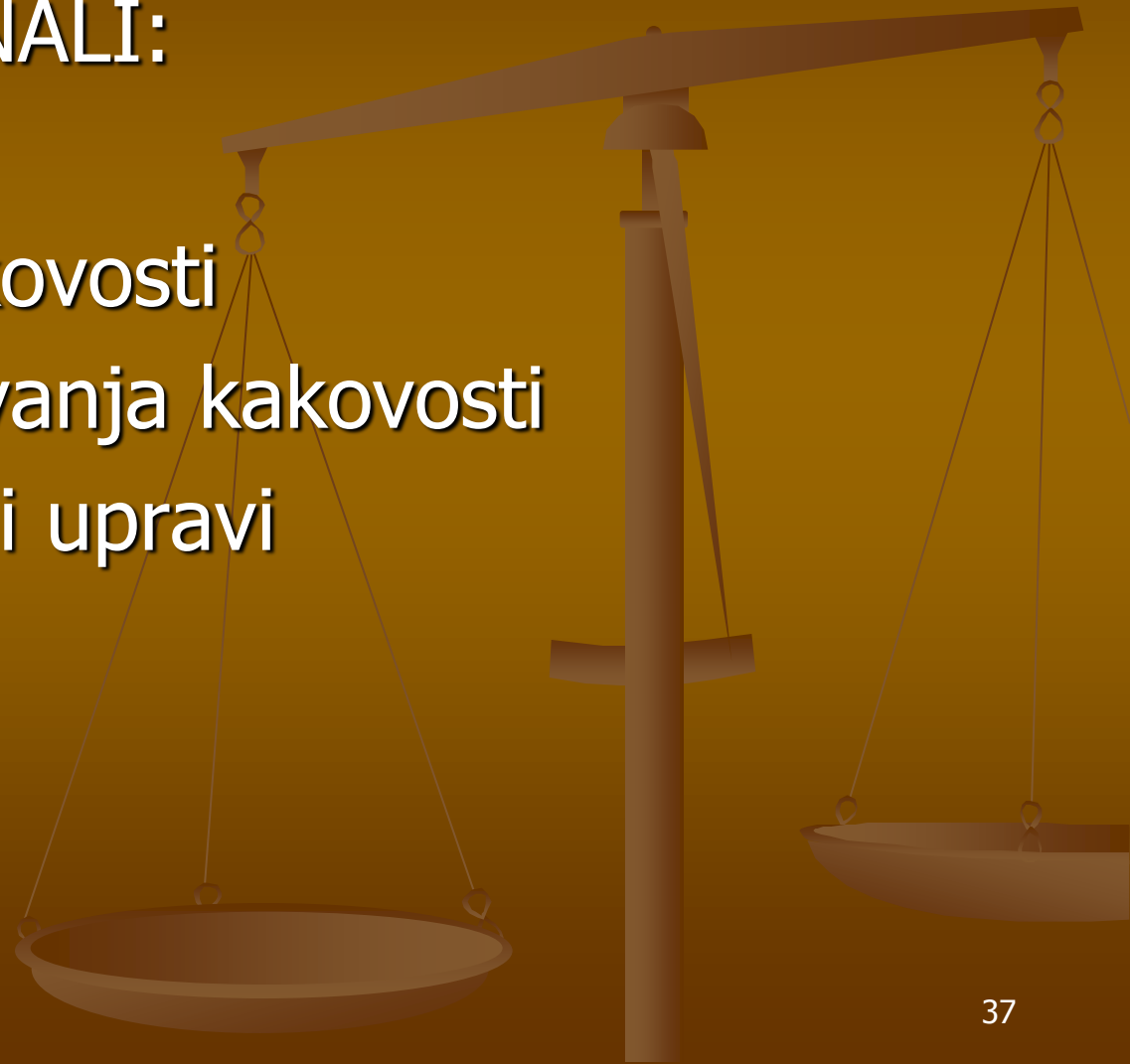
VAŠA VPRAŠANJA ?



8.3 KAKOVOST IZDELKOV IN STORITEV

KAJ BOMO SPOZNALI:

- Pojmovanja kakovosti
- Modeli obvladovanja kakovosti
- Kakovost v javni upravi



Pojmovanja kakovosti

- V zadnjih dveh desetletjih se je močno spremenil odnos do kakovosti izdelkov in storitev.
- Kakovost je povezana s pojmovanjem nečesa dobrega, če ne celo odličnega.
- Splošna opredelitev pojma kakovosti ne obstaja.
- Dojemanje kakovosti je odvisno od družbenih značilnosti okolja in se spreminja s časom.
- Kakovost je pomembna v proizvodnji in storitveni organizaciji.

- Pogoji za uspešno poslovanje proizvodne ali storitvene organizacije je ponudba kakovostnih izdelkov in storitev.
- Kakovost izdelkov ali storitev ocenjujejo uporabniki, njihovo zadovoljstvo ali razočaranje pa je "trenutek resnice", ko proizvodna ali storitvena organizacija spozna svoje prednosti ali pomanjkljivosti.
- Kakovost storitev je težje opredeljiv pojem glede na kakovost izdelkov.
- Kakovost storitev je posledica ocenjevanja, pri katerem uporabniki primerjajo njihovo zaznavanje storitev in rezultat storitev z njihovimi pričakovanji.

Modeli upravljanja kakovosti

- Model celovitega obvladovanja kakovosti
- Standard ISO 9001:2000
- Servqual
- HACCP sistem
- Primerjalno presojanje (Benchmarking)
- Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti

Model celovitega upravljanja kakovosti

- Model celovitega obvladovanja kakovosti – TQM (Total Quality Management) je s preprostimi besedami »kultura in način vodenja organizacije«, ki je osredotočena na zadovoljevanje kupca oziroma uporabnika ob hkratni poslovni uspešnosti.

V literaturi se s pojmom celovitega obvladovanja kakovosti najpogosteje povezujejo:

- osredotočenost na kupca – stranko (notranjega in zunanjega);
- zavezanost vsake organizacije za izboljševanje kakovosti, še posebej pa izvršilnega vodstva;
- usposabljanje in izobraževanje se šteje kot naložba,
- vključenost vseh v organizaciji za doseganje boljše kakovosti;
- usmerjenost na procese;
- razvoj timskega dela oziroma vključenost vseh zaposlenih;
- uporaba primernih tehnik in orodij, katerih učinkovitost se redno preverja;
- postavljanje ciljev in poročanje o njihovem doseganju na vseh področjih poslovanja;
- stalno kritično preverjanje procesov in dejavnosti ter izločanje nepotrebnih (izboljšave);
- vključevanje načel kakovosti v zasnovo izdelkov in storitev;
- spremembe v kulturi podjetja;
- uspehi so vidni na podlagi razvitih metod merjenja.

Standard ISO 9001:2000

- Sistem obvladovanja kakovosti, kamor spadajo standardi serije ISO 9000, daje največji poudarek dokumentiranju notranjih procesov in notranjim presojam.
- Standardi serije ISO 9000 imajo dve vrsti neposrednih uporabnikov: kupce in dobavitelje, sporočilo pa je za obe strani različno kljub temu, da je vsebina standardov enaka za vse.

ISO 9000

VEJA ISO 9000	SISTEMSKI DOKUMENTI	VEJA ISO 9004	VEJA ISO 10000	POSREDNA VEJA
VODILA ZA IZBIRO IN UPORABO	MODELI zahteve za sistem	ELEMENTI vodila za delovanje sistema	IZVEDBENI IN TEHNOLOŠKI DOKUMENTI	SLOVAR IN DEFINICIJE
ISO 9000 – 1 vodilo za izbiro in uporabo	ISO 9001 razvoj, proizvod. in servisiranje	ISO 9004 – 1 splošna vodila	ISO 10002 pravila vodenja kakovosti	ISO 8402 slovar
ISO 9000 – 2 vodilo za uvajanje	ISO 9002 proizvodnja in servisiranje	ISO 9004 – 2 vodila za storitve	ISO 10005 vodila za pripravo načrtov	SBD pojasnila za mala podjetja
ISO 9000 – 3 vodilo za progr. opremo	ISO 9001 končna kontrola in preskušanje	ISO 9004 – 3 vodila za predel. surovin	ISO 10006 projektno vodenje	
ISO 9000 – 4 vodenje povezav		ISO 9004 – 4 vodila za uporabo tehnik	ISO 10007 obvladovanje konfiguracije	
			ISO 10011 presoje sistema	
			ISO 10012 merilna oprema in meritve	
			ISO 10013 poslovnik kakovosti	
			ISO 10014 ekonomika kakovosti	
			ISO 10015 izobraževanje in usposabljanje	
			ISO 10016 kontrolni zapisi	

Snovalci standardov obvladovanja kakovosti so analizirali izkušnje vodilnih svetovnih podjetij in načela, ki jih vodijo pri njihovem delu. Na tej osnovi so oblikovali osem načel obvladovanja kakovosti, na katerih je zasnovan skladni par standardov ISO 9001:2000 in ISO 9004:2000:

- 1. Osredotočenost na odjemalce**
- 2. Voditeljstvo**
- 3. Vključenost zaposlenih**
- 4. Procesni pristop**
- 5. Sistemski pristop k vodenju**
- 6. Nenehno izboljševanje**
- 7. Odločanje na podlagi dejstev**
- 8. Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji**

Celovito obvladovanje kakovosti, ki se začne z uvajanjem sistema vodenja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000, je predvsem uveljavljanje nove miselnosti pri zaposlenih, da ima kakovost v vseh delih organizacije pomembno vrednoto. V ta namen mora organizacija vnesti v svojo miselnost ustezne spremembe, ki morajo priti v podzavest vsakega posameznika v organizaciji:

- čim boljše spoznati zahteve uporabnika,
- razumeti in izboljševati povezavo med dobaviteljem in odjemalcem,
- delati prave stvari,
- delati prav že prvič,
- meriti uspešnost izvajanja dejavnosti,
- iskati mogočesti za nenehno izboljševanje kakovosti,
- menedžment mora voditi,
- nujno je nenehno usposabljanje in izobraževanje,
- učinkoviteje komunicirati,
- uspešni primeri naj bodo vidni.

Service Quality

- Service Quality
- Metodo so razvili leta 1986, uvedli pa leta 1988 v Združenih državah Amerike.
- Je način merjenja neskladja med uporabnikovim zaznavanjem in pričakovanjem kakovosti storitve.

Za to metodo so razvili tudi lestvico za merjenje kakovosti storitev, kot jo zaznavajo uporabniki. Lestvica je sestavljena iz petih skupin dimenzij kakovosti in sicer:

- Fizični videz, ki zajema stanje, videz, usklajenost in raznovrstnost prostorov, opreme, okolja, zaposlenih in predstavitvenega gradiva.
- Zanesljivost v smislu sposobnosti, da obljubljeni storitev zanesljivo in natančno izvedemo.
- Odzivnost v smislu pripravljenosti pomagati pri reševanju neke naloge.
- Zaupanje, znanje in ustrežljivost zaposlenih, ki vlivajo zaupanje in samozavest pri strankah in
- empatija kot sposobnost vživeti se v vlogo in težavo uporabnika.

Merilo Trditev	Zelo se strinjam Sploh se ne strinjam						
	1	2	3	4	5	6	7
A. ZANESLJIVOST 1. Obljubo, da bomo pravočasno opravili storitev, vedno držimo. 2. Pritožbe ali probleme strank rešujemo zelo skrbno. 3. Naši izvajalci opravijo celotno storitev naenkrat, 4. Naši izvajalci opravijo storitev v dogovorjenem roku. 5. Sprejemanje naročil v naši administraciji je vedno natančno.							
B. ODZIVNOST 6. Nikakor ne morete pričakovati, da vas bomo obvestili o natančnem času izvedbe storitve. 7. Nerealno je, da pričakujete takojšnjo izvedbo storitve. 8. Zaposleni v našem podjetju niso vedno pripravljene pomagati strankam. 9. Upoštevati morate, da so zaposleni preobremenjeni, da bi lahko takoj pomagali strankam.							
C. ZAUPANJE 10. Vedenje naših zaposlenih ustvarja pri strankah vtis o naši zanesljivosti. 11. Stranke popolnoma zaupajo zaposlenim v našem podjetju. 12. Naši zaposleni so vedno prijazni in pripravljene ustreči. 13. Zaposleni imajo znanje, da lahko odgovorijo na vprašanja strank.							

<p>Č.USMERJENOST K STRANKI</p> <p>14. Od zaposlenih težko pričakujemo, da bodo pozornost namenili vsaki stranki posebej. 15. Od zaposlenih ne lahko zahtevati, da se osebno posvetijo vsaki stranki.</p> <p>16. Nerealno je pričakovati, da bodo zaposleni razumeli posebne potrebe vsake stranke.</p> <p>17. Nerealno je pričakovati, da bodo zaposleni delovali le v dobro strank.</p> <p>18. Nerealno je pričakovati, da bo naš obratovalni čas ustrezal vsem strankam.</p>							
<p>D. OTIPLJIVOST, VIDNOST</p> <p>19. Tehnično smo najsodobneje opremljeni.</p> <p>20. Naši poslovni prostori so zelo privlačni.</p> <p>21. Zaposleni so lepo in modno oblečeni.</p> <p>22. Priprave, s katerimi izvajamo storitve, so ustrezne.</p>							
<p>(-) Negativne trditve</p>							

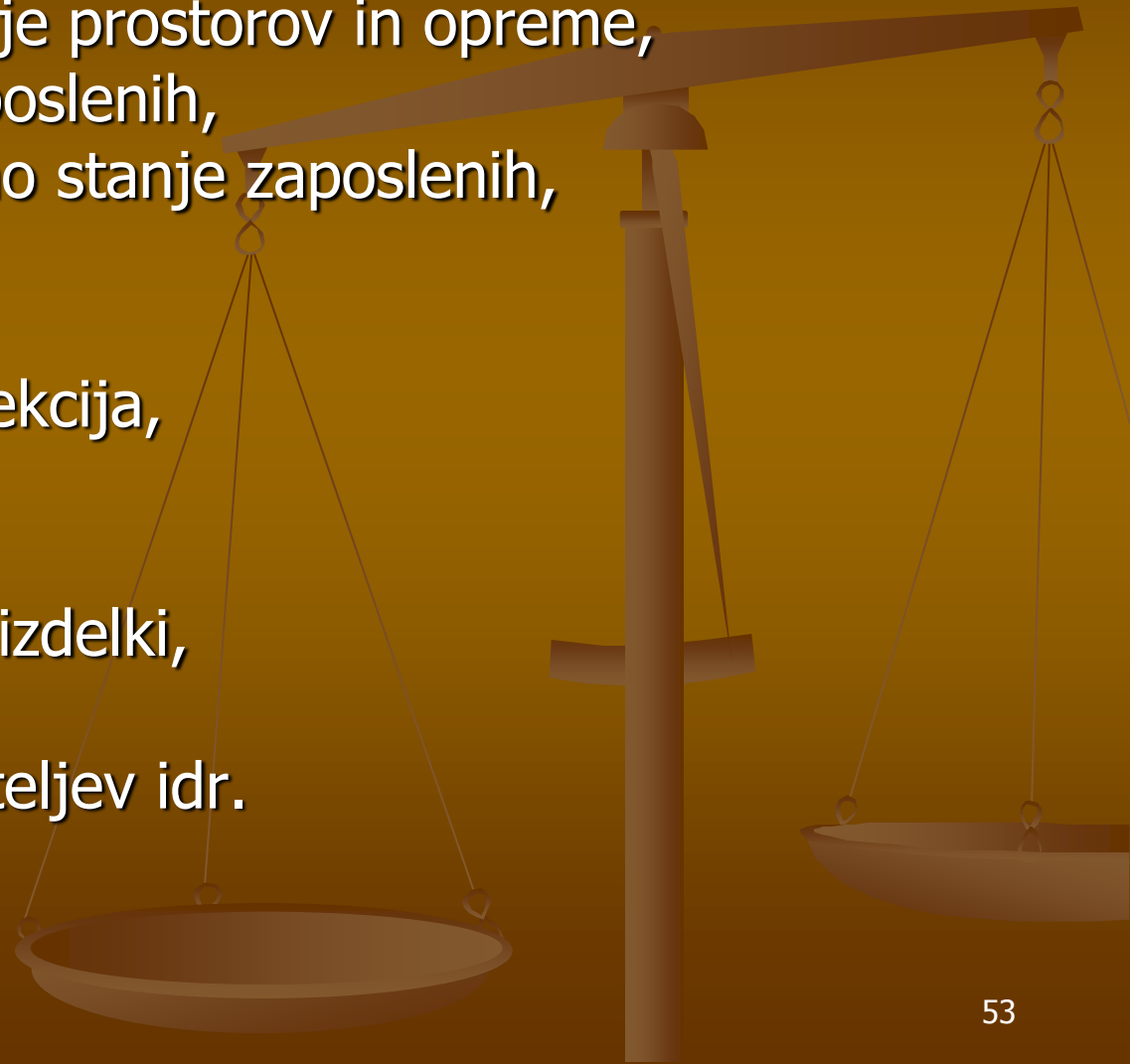
HACCP Standard

- HACCP kratica pomeni Hazard Analysis Critical Control Points – Analiziranje tveganja kritičnih kontrolnih točk (KKT).
- Temelji na identifikaciji KKT v proizvodnih procesih in procesih monitoringa KKT za zagotovitev varnosti in neoporečnosti živil za potrošnjo.
- Z odkrivanjem in odpravljanjem KKT zmanjšamo tudi stroške, ki bi se sicer pojavili pri tradicionalnem proizvodjanju in šele poznejšem preverjanju proizvodov.

- Sistem HACCP ugotavlja in ocenjuje dejavnike tveganja pri postopkih proizvodnje in prometa z živali, določa načine kontrole in prepoznavna kritične kontrolne točke.
- (WHO) in Mednarodna komisija za mikrobiološke specifikacije za živila sta stalno spodbujali uvedbo sistema HACCP v evropsko zakonodajo.

Osnovni program za vzpostavitev in delovanje HACCP sistema so postopki, ki niso neposredno vezani na živila:

- primernost in vzdrževanje zgradb, okolja in spremljajočih prostorov,
- čiščenje in dezinfekcije prostorov in opreme,
- zaščitna sredstva zaposlenih,
- higiena in zdravstveno stanje zaposlenih,
- zdravstveni pregledi,
- problem stekla,
- deratizacija in dezinfekcija,
- odpadne vode,
- prezračevanje,
- odpadni izdelki in polizdelki,
- neoporečnost vode,
- obvladovanje dobaviteljev idr.

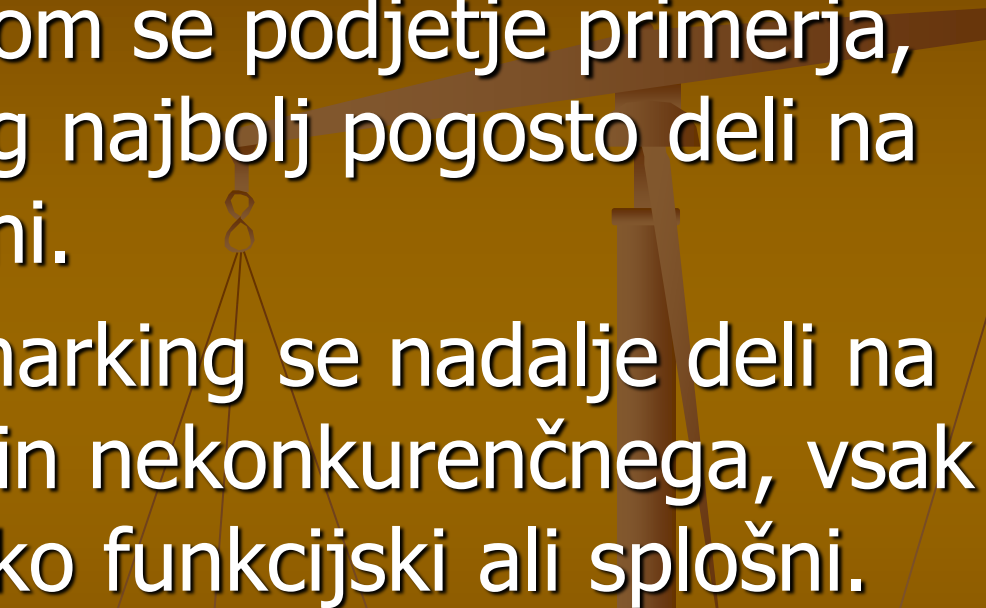


Usteznost ali neoporečnost živil je lahko ogrožena na kateri koli točki v proizvodno-distribucijski verigi od surovin, med proizvodnjo, skladiščenjem in prevozom, zato je treba upoštevati vsa biološka, kemična in fizikalna tveganja, ki potencialno ogrožajo ustreznost živilskih izdelkov:

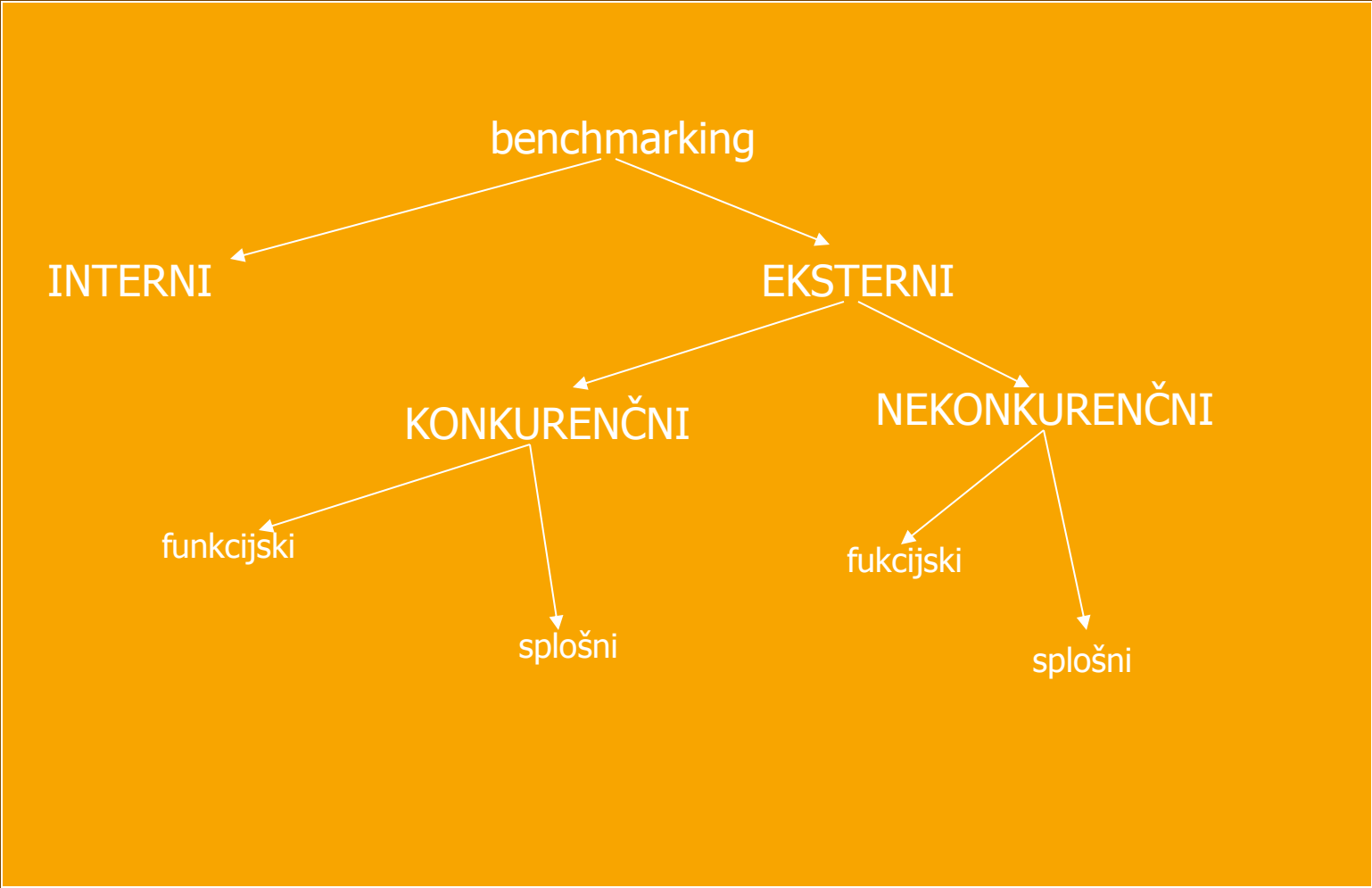
- identifikacijo vseh potencialnih tveganj v vseh fazah proizvodnje, ki lahko prizadevajo varnost končnega izdelka,
- določitev kritičnih kontrolnih točk, ki jih je treba nadzirati za odpravo tveganja (kontaminacije s surovino, prevozom, skladiščenjem, ...),
- določitev mejnih vrednosti za vsako kritično kontrolno točko,
- vzpostavitev spremljanja kritičnih kontrolnih točk,
- izdelava korektivnih ukrepov ob ugotovitvi nepravilnosti ali odstopanja v kritičnih kontrolnih točkah,
- uvedba postopkov uverjanja,
- vpeljava postopkov za obvladovanje dokumentacije in zapisov.

Primerjalno presojanje (benchmarking)

- To je orodje, ki pomeni stalno primerjanje izdelkov, poslovnih zmogljivosti in praks podjetja s tistimi v najboljših organizacijah, ki so vodilna na določenem področju v svetu.
- Omogoča doseči konkurenčne prednosti, sprožiti korekcijske ukrepe, postaviti nove cilje, pridobiti novo znanje, se učiti od najboljših in se primerjati z najboljšimi.
- Najbolj celovito lahko benchmarking razložimo kot nepretrgan, sistematičen proces vrednotenja rezultatov na področju izdelkov in storitev, s katerim ugotovimo uspešnost svojega poslovanja v primerjavi s primerjanimi podjetji za izboljšanje svojega delovanja v prihodnosti.

- 
- Glede na to, s kom se podjetje primerja, se benchmarking najbolj pogosto deli na interni in eksterni.
 - Eksterni benchmarking se nadalje deli na konkurenčnega in nekonkurenčnega, vsak od teh pa je lahko funkcijski ali splošni.

Vrste primerjalne presoje - benchmarkinga



Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti zajema celotni nadzor nad uresničevanjem strategije z naslednjimi dejavniki:

- pojasnjevanje in udejanjanje vizije in strategije,
- posredovanje in povezovanje strateških ciljev in kazalnikov uspešnosti,
- načrtovanje, zastavljanje ciljev in usklajevanje strateških pobud,
- učinkovito pridobivanje strateških povratnih informacij.

Štirje vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov

Finančni vidik

Katere cilje moramo doseči, da bomo uspešni pri izpolnjevanju pričakovanj lastnikov?

Poslovanje s strankami

Kako naj nastopamo do naših strank, da bomo uresničili svojo vizijo?

Vizija in strategija

Notranji poslovni procesi

V katerih poslovnih procesih se moramo izkazati, da bomo zadovoljili lastnike in stranke?

Učenje in rast

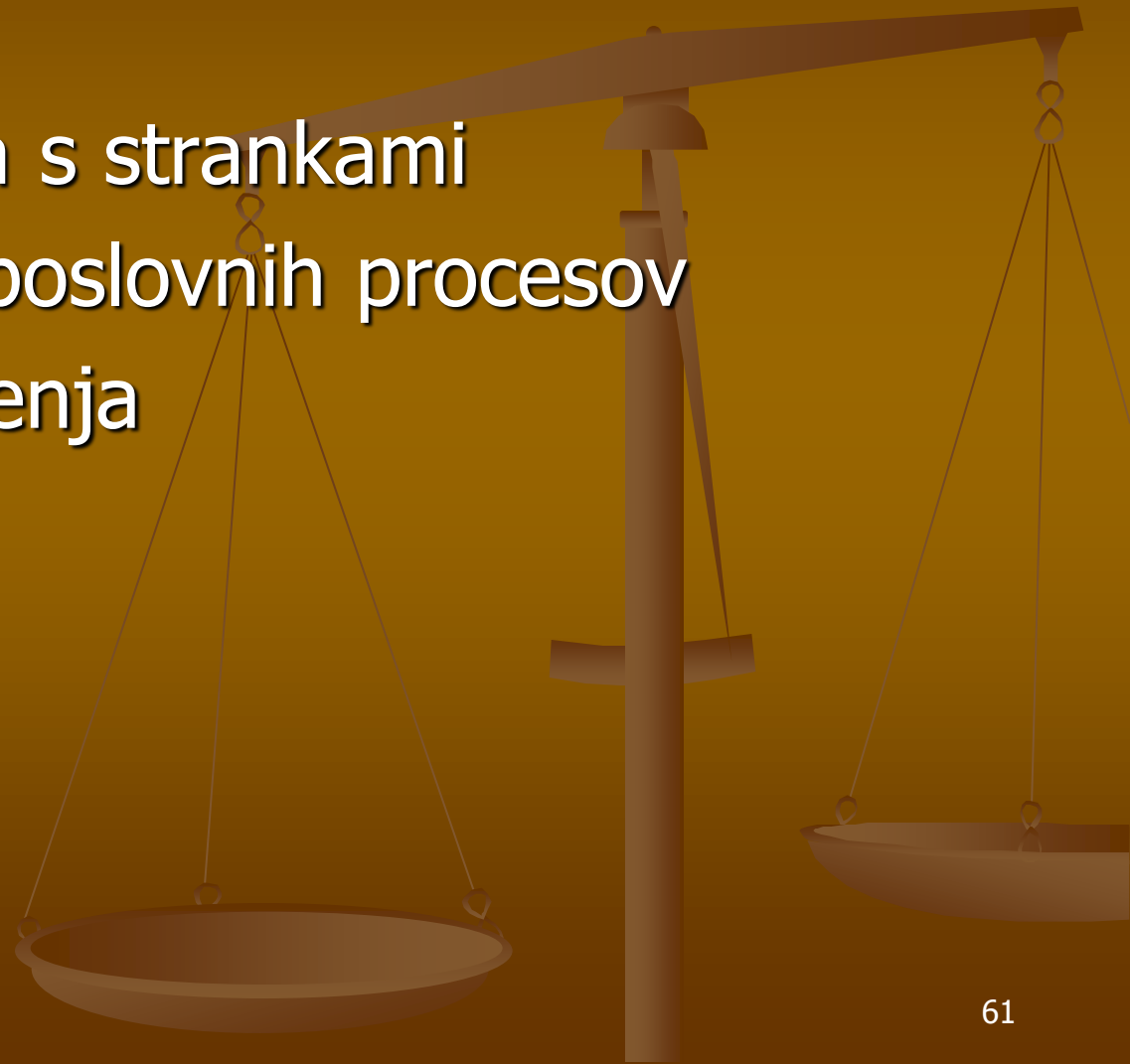
Kako naj okrepimo svojo sposobnost za spremembe in izboljšave, da bomo uresničili svojo vizijo?

Vsaka organizacija si lahko izdela svoj sistem kazalnikov, pri čemer sledi osnovnim načelom oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov. Oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov, ki ga je običajno mogoče izvesti v nekaj mesecih, je sestavljeno iz štirih poglavitnih faz:

- izdelava programa merjenja,
- opredelitev strateških ciljev,
- izbira strateških kazalnikov,
- oblikovanje izvedbenega načrta.

Vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti

- Finančni vidik
- Vidik poslovanja s strankami
- Vidik notranjih poslovnih procesov
- Vidik rasti in učenja



Finančni vidik

- Finančni vidik prikazuje končne cilje podjetja.
- S finančnimi kazalniki nadzorujemo, ali uresničevanje strategije podjetja vodi k izboljšanju finančnih rezultatov.
- Finančni kazalniki so osnova, na podlagi katere temeljijo tudi nefinančni kazalniki.

Štiri področja finančnega vidika in kazalniki po področjih

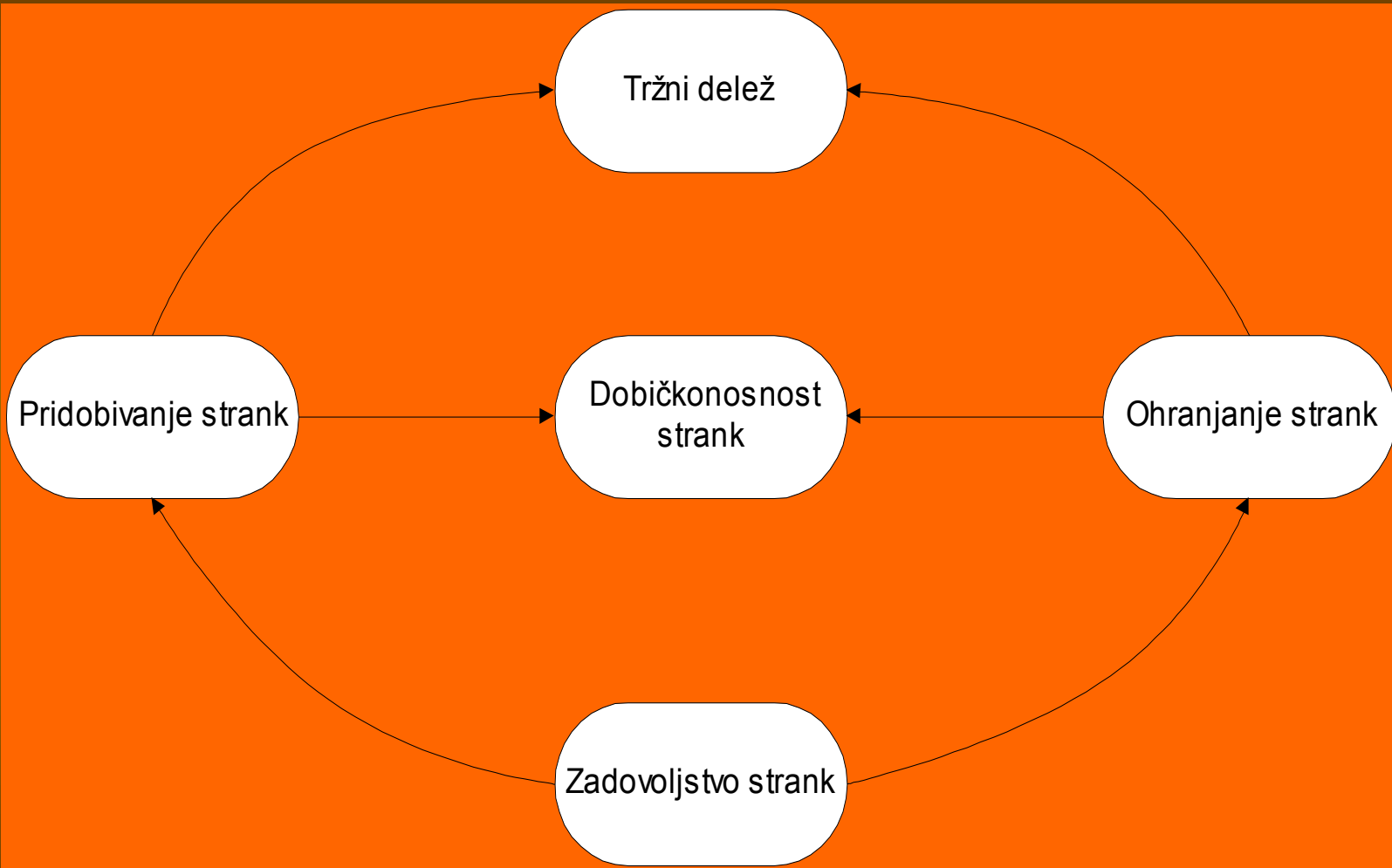
Dobičkonosnost	Financiranje	Plačilna sposobnost	Obračanje sredstev
dobiček	stopnja kapitalizacije	količnik obratne plačilne sposobnosti	količnik obračanja sredstev
dobiček na delnico	stopnja zadolženosti	količnik hitrega testa plačilne sposobnosti	količnik obračanja zalog
dobičkonosnost kapitala	kapitalska pokritost stalnih sredstev	količnik ostrega testa plačilne sposobnosti	količnik obračanja zahtevatev
dobičkonosnost sredstev	delež vračila dolgov		
čista dobičkonosnost prihodkov			

Vidik poslovanja s strankami

Pri tem vidiku je za vsako podjetje uporabnih nekaj skupnih meril uspešnosti, ki jih imenujemo osnovna skupina kazalnikov, in sicer:

- tržni delež,
- ohranjanje strank – merjenje zvestobe kupcev,
- pridobivanje novih strank – merjenje odziva strank na trženjske akcije,
- zadovoljstvo strank,
- dobičkonosnost strank – ta kazalnik nam prikazuje, na kateri tržni segment
- mora biti podjetje še posebej pozorno, kajti dejstvo je, da vse stranke ne
- prinašajo dobička.

Osnovni kazalniki vidika poslovanja s strankami



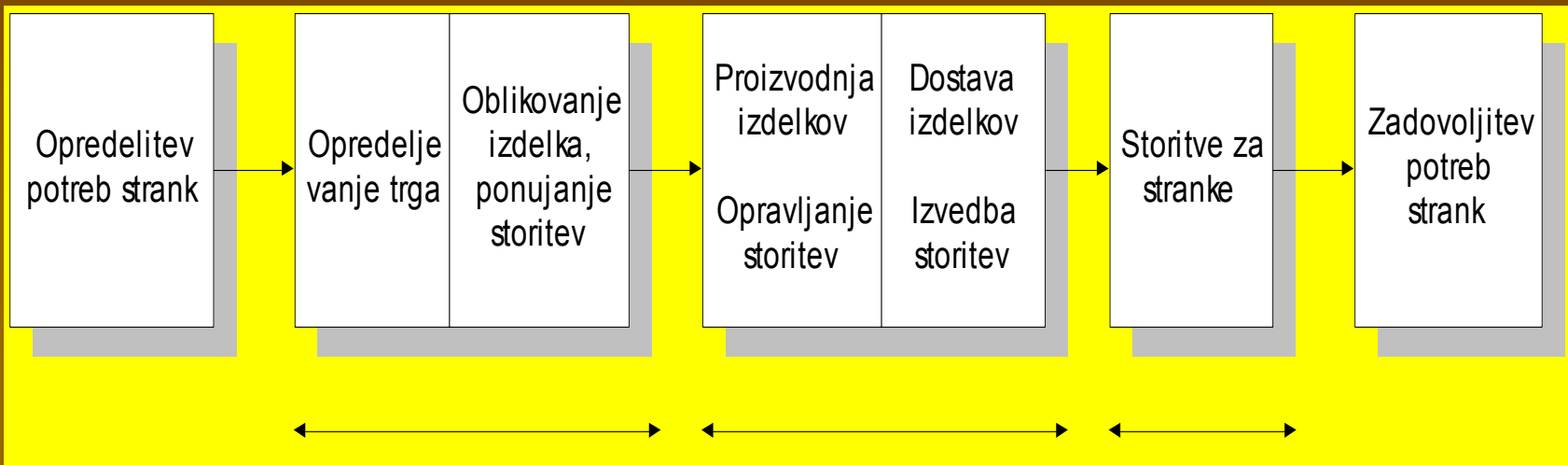
Kazalniki zadovoljstva kupcev po skupinah

Čas	Kakovost	Celovitost ponudbe	Stroški
čas od ideje do trženja novega izdelka	% pritožb kupcev	število strank	razmerje med dejansko ceno in ceno, ki jo je kupec pripravljen plačati
čas od naročila do dobave	število reklamacij med garancijo	% stalnih kupcev	stroški lastništva kupljenega blaga (oportunitetni stroški nakupa)
čas za izvedbo storitve	izdatki za garancije	stopnja rasti prodaje obstoječim kupcem	
povprečen odzivni čas na povpraševanje	% pravočasnih dobav	% novih kupcev	
odstotek pravočasnih dobav	število izboljšanih proizvodov	število partnerstev s kupci	
	število svetovalnih ur na odjemalca	obseg povezanih nakupov	
		zadovoljstvo s trženjskim spletom	
		pripravljenost na ponovni nakup	

Vidik notranjih poslovnih procesov

- Notranjo učinkovitost in zunanjo uspešnost organizacije kaže notranji poslovni vidik.
- Cilji in kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov izhajajo iz jasne strategije izpolnjevanja pričakovanj delničarjev in ciljev strank.
- Notranji poslovni vidik nam pomaga udejaniti strategijo večanja poslovne učinkovitosti, ki jo lahko sestavljajo strategije proizvodnje, logistike, kakovosti in druge.

Model osnovne verige vrednosti notranjih procesov



Procesi inovacij

Operativni procesi

Procesi poprodajnih storitev

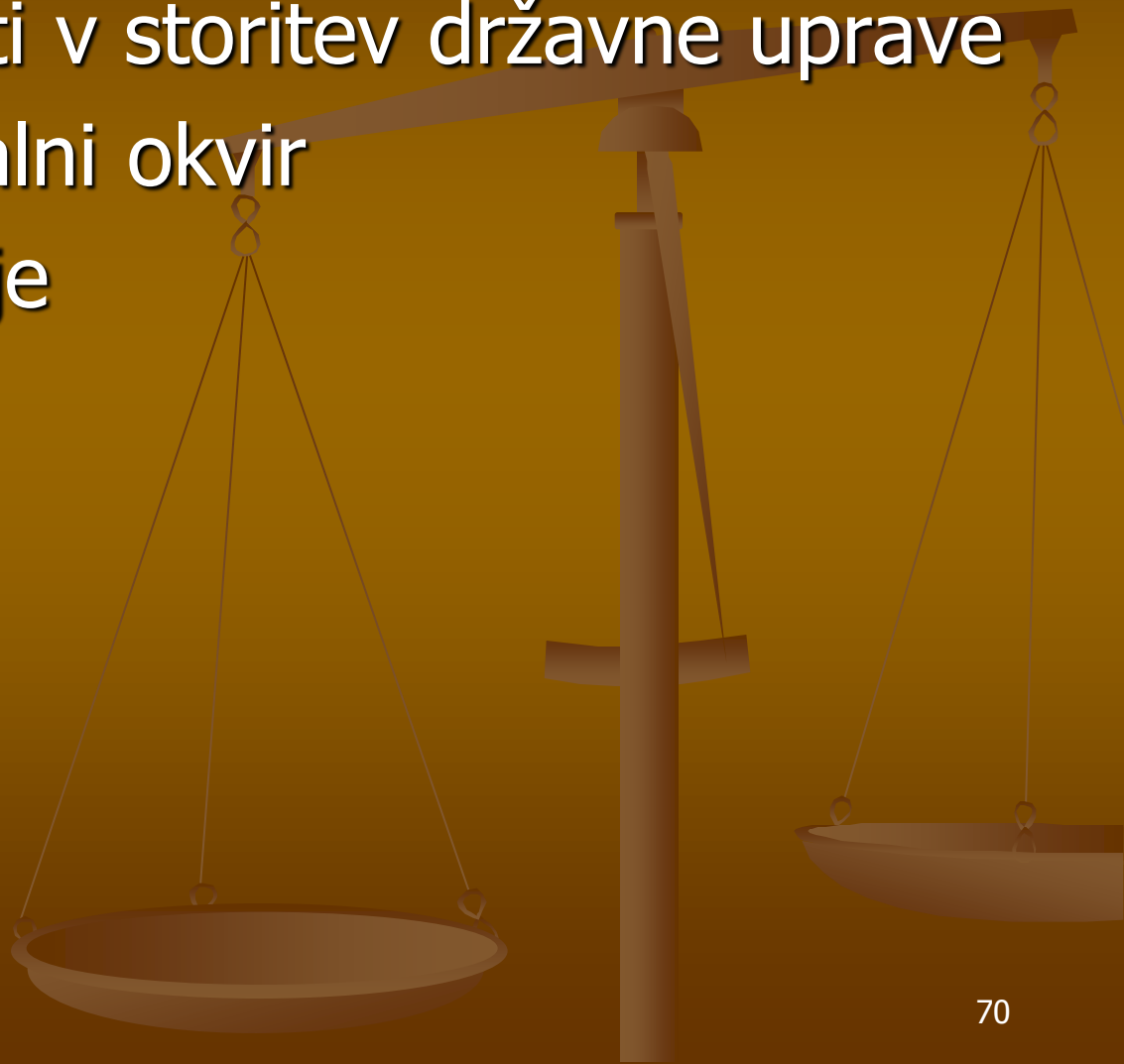


Vidiki rasti in učenja

- Strateške in poslovne cilje podjetja, kot so določeni s pomočjo kazalnikov preostalih treh vidikov uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti, ni mogoče uspešno uresničiti, če v podjetju ni inovativnosti in učenja ter vključevanja vseh zaposlenih v doseganje strateških ciljev podjetja.
- Zato je vidik rasti in učenja vidik potencialov, ki omogočajo razvoj podjetja.
- To je vidik, s katerim so zajeti kazalniki za uresničevanje vizije podjetja.

Kakovost v javni upravi

- Načela kakovosti v storitev državne uprave
- Skupni ocenjevalni okvir
- samoocenjevanje



Načela kakovosti storitev državne uprave

Načela so:

- etično ravnanje,
- partnerski odnos navznoter in navzven,
- približevanje evropskim razmeram,
- razvoj pravno-ekonomskega sistema, ki bo omogočal evropsko kakovost,
- evropski model poslovne odličnosti,
- skrb za lastno izobraževanje in usposabljanje,
- dokumentirani poslovni sistemi za urejeno, pregledno in povezano delovanje,
- uspešna in učinkovita raba proračunskih sredstev,
- ustvarjanje mogočesti za kakovostno delo in življenje državljanov RS.

Ogrodje uravnoteženega sistema kazalnikov za ocenitev napredka pri delovanju javne uprave

Vidik stranke Kako stranke vidijo javno upravo?	Finančni vidik Kako državo in njeno javno upravo vidijo njeni državljani?
Poslanstvo: Zagotoviti zadovoljstvo strank pri opravljanju storitev. Usmeritve: <ul style="list-style-type: none">- poenostavitev poteka storitev- nove dostopne poti (internet, inf. kioski, mobilni telefoni ...)- boljše obveščanje strank (opis življenjski situacij, dostop do informacij javnega značaja)- večja preglednost oziroma boljše obveščanje o poteku postopkov- uvedba informacijskega centra Merila: <ul style="list-style-type: none">- zadovoljstvo strank (ankete)- št. opravljenih storitev/ inf. kanal- inf. kiosk/ št. državljanov- št. obvestil/ inf. kanal	Poslanstvo: Državljanom zagotoviti večjo blaginjo, kratkoročno in dolgoročno. Usmeritve (javna uprava): <ul style="list-style-type: none">- povečanje BDP- zniževanje inflacije- zmanjševanje zadolženosti države- zniževanje stroškov državnega aparata Usmeritve(organ): <ul style="list-style-type: none">- znižanje celotnih stroškov, stroškov po področjih delovanja in povprečnih stroškov izvajanja postopka/ storitve- prestrukturiranje porabe proračunskih sredstev v organu Merila (javna uprava): <ul style="list-style-type: none">- višina BDP/prebivalca- stopnja inflacije- proračunski primanjkljaj- višina javnega dolga- stroški po proračunskih postavkah

Ogrodje uravnoteženega sistema kazalnikov za ocenitev napredka pri delovanju javne uprave

<p>Vidik notranjega procesa Kako lahko javna uprava izboljša notranje postopke za zagotavljanje boljših storitev stranki in zmanjšanje stroškov?</p>	<p>Vidik inovacij in učenja Kaj mora država narediti, da postane/ ostane uspešna tudi v prihodnosti?</p>
<p>Poslanstvo: učinkovito, hitro in ekonomično izvajanje upravnih in drugih postopkov</p> <p>Usmeritve:</p> <ul style="list-style-type: none">- kakovost izvajanja upravnih postopkov (prenova, povezovanje, racionalizacija)- kakovost zagotavljanja storitev- organizacijske spremembe (procesna org.)- pravnoformalne podlage <p>Merila:</p> <ul style="list-style-type: none">- povprečen čas izvedbe določenega postopka- število dokumentov pri izvedbi postopka- povprečni stroški/ izvedbo postopka- razmerje št. papirnih / št. elektronskih dokumentov, uporabljenih v postopku- povprečno št. drž. Uradnikov, udeleženih v določeni vrsti postopka	<p>Poslanstvo: inovacije, izboljšave, učenje in upravljanje znanja</p> <p>Usmeritve:</p> <ul style="list-style-type: none">- osredotočenost na prenavo postopkov in s tem vedno boljše storitve- tehnološke izboljšave (informacijske in komunikacijske tehnologije, rešitve)- novo znanje (organizacijsko, informacijsko, komunikacijsko, vodenje projektov ...) <p>Merila:</p> <ul style="list-style-type: none">- čas, potreben za prenavo postopka- število starih v primerjavi s številom prenovljenih postopkov- sredstva za tehnološke izboljšave kot delež v proračunu- sredstva za izobraževanje/ zaposlenega- št. seminarjev/ zaposlenega- št. seminarjev po vrsti seminarjev (informatika, vodenje projektov ...)

Skupni ocenjevalni okvir

- Skupni ocenjevalni okvir (CAF – Common Assessment Framework) za organizacije v javnem sektorju je evropski model kakovosti, razvit v zadnjih petih letih.
- Če primerjamo modela EFQM in CAF, ugotovimo, da je model CAF enostavnejši od modela EFQM, vsebinsko pa se razlikuje le v treh lastnostih, in sicer:
 - viri – to lastnost razširja na odnose z zunanjimi udeleženci in primerjava z dobro prakso (benchmarking).
 - uspešnost procesov – razširja z obvladovanjem sprememb in usmeritvijo k uporabnikom.
 - dosežki poslovanja – razširja z meritvami uspešnosti glede ciljev programa in javne politike.

Ključne prednosti modela CAF so:

- integralnost modela (upošteva dejavnike in rezultate dela);
- model je razvit posebej za javni sektor, zato poudarja posebnosti upravnega dela, zlasti upoštevanje strank/odjemalcev, procesno usmerjenost uprave in nefinančne kazalnike uspešnosti delovanja;
- zaradi široke uporabe v evropskih upravah omogoča primerljivost v evropskem kontekstu;
- model lahko uporabljajo vsi deli javne uprave, ki zajemajo javne upravne organe na državni/zvezni, regionalni in lokalni upravni ravni;
- prav tako se lahko uporablja v najrazličnejših okoliščinah – kot del sistematičnega programa reforme na podlagi odločitve posamezne organizacije v javnem sektorju ali kot vaja za razvoj določenega dela organizacije;
- ker v celotnem procesu vključuje vse zaposlene, ustvarja skupni jezik in kulturo v organizaciji, zaposlene obvešča in izobražuje;
- organizacije lahko uporabljajo CAF svobodno in po želji, saj je javno dostopen in brezplačen, kar posledično pomeni relativno nizke stroške, zlasti pri samoocenjevanju, saj zahteva relativno malo virov in časa za verodostojne izide;
- mogočesti uporabe so različne, od samoocenjevanja do primerjanja zunanjega ocenjevanja in nagrajevanja, kar lahko izpeljemo alternativno ali v zaporednih fazah in prisotna je relativna ohlapnost meril, ki upošteva različna izhodiščna stanja posameznih organizacij.

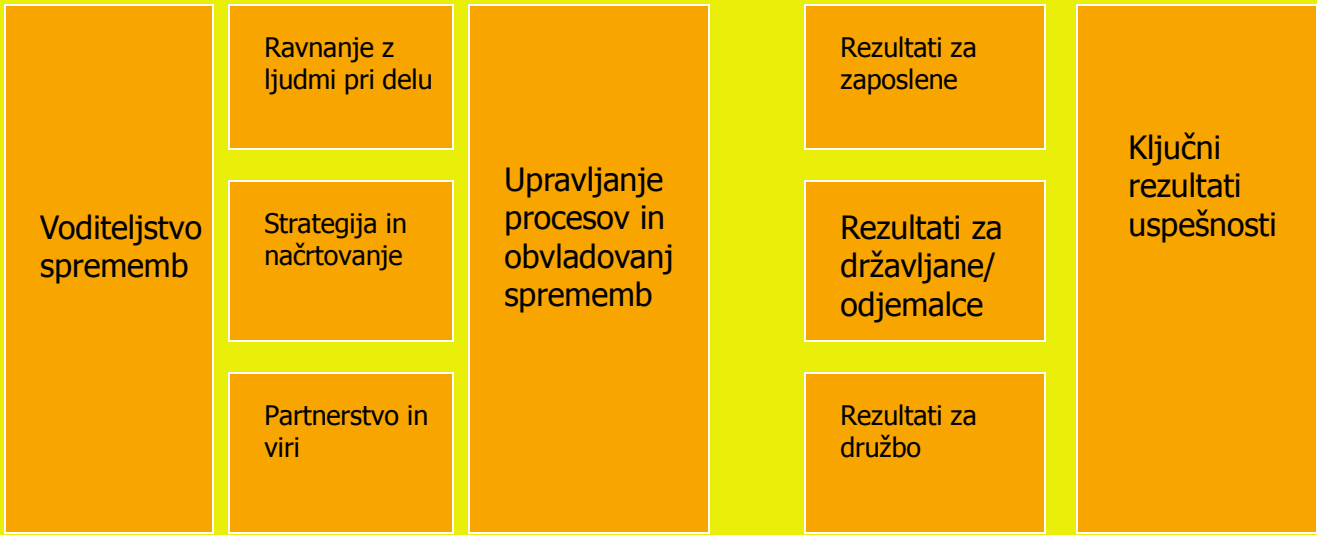
Štirje glavni nameni modela CAF so:

1. Zajeti vse posebnosti različnih organizacij v javnem sektorju.
2. Biti orodje uslužbencem v javnem sektorju, ki želijo izboljšati uspešnost delovanja svoje organizacije.
3. Delovati kot »most« med različnimi modeli upravljanja kakovosti.
4. Omogočati lažjo primerjavo z drugimi organizacijami v javnem sektorju.

Model CAF

DEJAVNIKI

REZULTATI



INOVIRANJE IN UČENJE

Na Ministrstvu za notranje zadeve, Uradu za organizacijo in razvoj uprave CAF zelo priporočajo, saj med drugim omogoča oziroma zagotavlja:

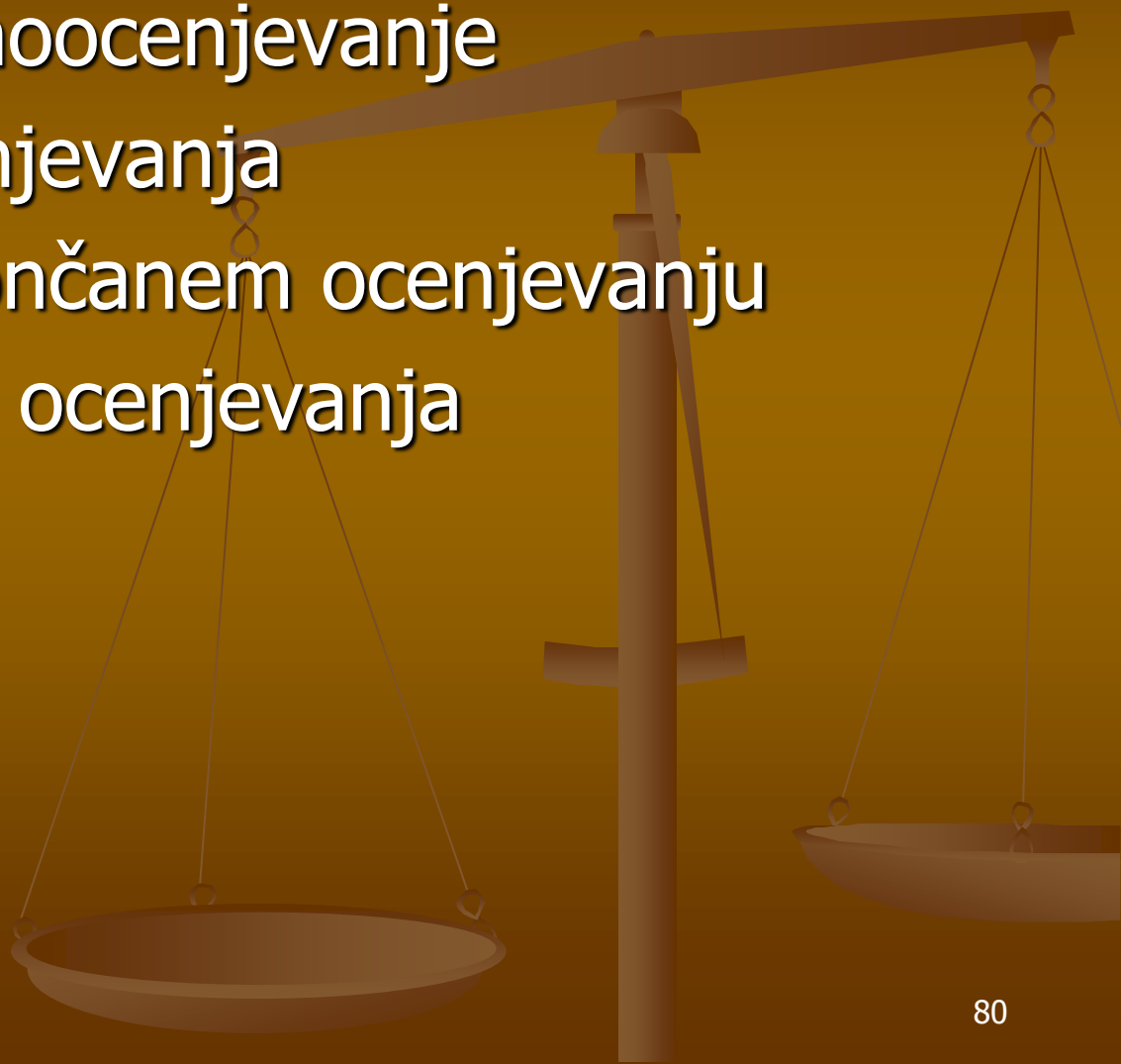
- ocenjevanje, ki temelji na dokazih;
- doseganje konsistentnosti usmeritve in soglasja glede tega, kaj je treba storiti za izboljšanje organiziranosti;
- ocenjevanje po postavljenih merilih, ki so širše sprejeta v Evropi;
- da z rednim samoocenjevanjem merimo, kako smo sčasoma napredovali;
- povezavo med cilji in podpornimi strategijami ter procesi;
- osredotočenost dejavnosti izboljševanja na tista področja, na katerih je najbolj treba;
- napredovanje in izmenjavo dobre prakse med različnimi področji organizacije ter z drugimi organizacijami;
- ustvarjanje navdušenja med zaposlenimi z njihovim vključevanjem v proces izboljševanja;
- priložnosti za prepoznavanje napredka in izjemnih dosežkov;
- vključevanje raznih pobud kakovosti v običajno poslovanje.

Z vidika upravljanja kadrovskih virov ima CAF te prednosti:

- omogoča primerljivost v evropskem prostoru in prenos dobrih praks;
- način uporabe posredno učinkuje na oblikovanje organizacijske kulture;
- orodje za razvoj organizacijske kulture z vključenostjo vseh zaposlenih;
- orodje za strateško načrtovanje, pri čemer so kadri ključen vir;
- upošteva omejitve avtonomije upravljanja kadrovskih virov in ugodno sorazmerje rezultata in porabe virov.

Samooценjevanje

- Priprave na samooценjevanje
- Potek samooценjevanja
- Aktivnosti po končanem ocenjevanju
- Druge možnosti ocenjevanja



Priprave na samoocenjevanje

- Prvi korak je pridobitev najvišjega vodstva organizacije za uporabo sistema CAF.
- Ocenjevanje prevzame skupina samoocenjevalcev.
- Organizatorji so odgovorni za vse praktične priprave pri ocenjevanju, vključno z zagotavljanjem potrebnih informacij in dokumentacije za samoocenjevalce, zagotavljanjem stikov in posredovanjem informacij v sami skupini samoocenjevalcev, organiziranjem sestankov, prostora za sestanke, poročanjem.

Potek samoocenjevanja

- Na prvem sestanku skupine se predstavi sistem CAF ter razložita namen in narava postopka samoocenjevanja.
- Model CAF je razdeljen na devet različnih meril.
- Vsako merilo je opredeljeno, dani pa so tudi ključni namigi za posamezno merilo za organizacije v javnem sektorju.
- V vsakem primeru naj bi razprava temeljila na konkretnih dokazih o vloženi naporih in dosežkih.

Aktivnosti po končanem ocenjevanju

- Pri pripravi akcijskega načrta lahko vodstvo razmisli o uporabi strukturiranega pristopa, ki vključuje vprašanja, kot so:
 - Kje želimo biti v petih letih (postavljanje cilja)?
 - Kaj moramo storiti, da bomo te cilje dosegli (definiranje strategije/naloge)?

Druge možnosti ocenjevanja

- Najenostavneje in tudi najceneje je, če samoocenjevanju dodamo prvine zunanjega overjanja in certificiranja.
- Drugi mogoči način za izboljšanje točnosti in zanesljivosti postopka ocenjevanja je vključevanje enega ali več zunanjih ocenjevalcev v skupino za ocenjevanje.
- Organizacija, ki želi izkoristiti intenzivnejšo uporabo upravljanja kakovosti, lahko razmisli o sodelovanju v kateri od nacionalnih ali mednarodnih nagradnih shem, ki jih organizacije javnega sektorja vse pogosteje uporabljajo.
- Evropski inštitut za javno upravo EIPA je pripravljen organizacijam v Evropski uniji ponuditi storitev, ki bo podprla mednarodno primerjavo z najboljšim v razredu.

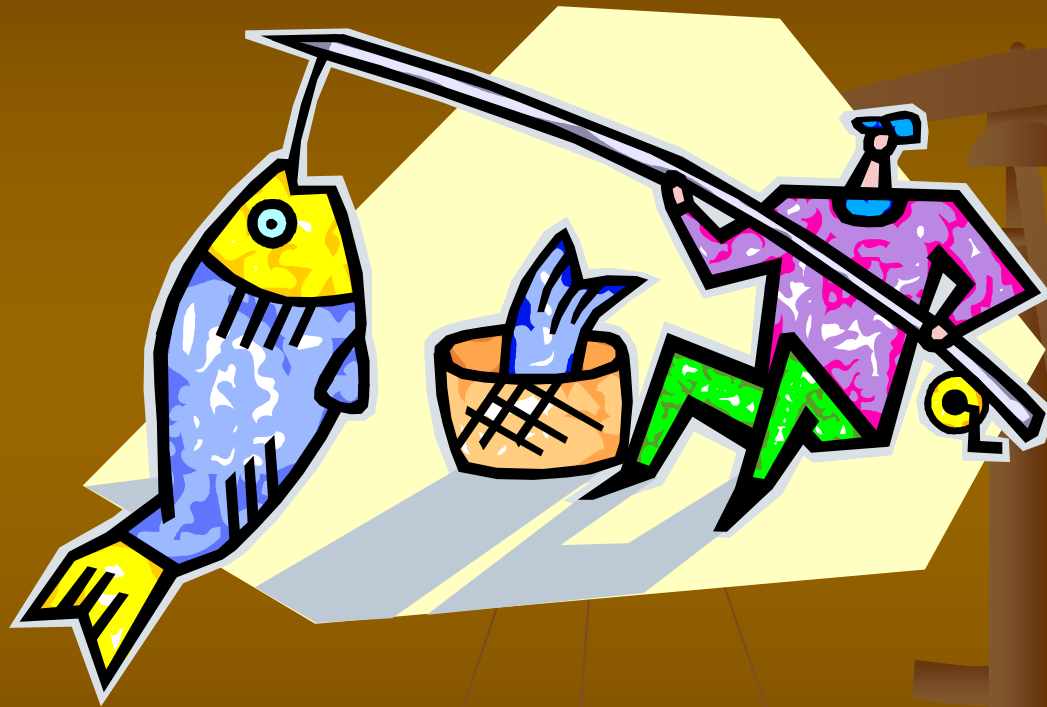
MOŽNA IZPITNA VPRAŠANJA:

8.3 Kakovost poslovanja

8.3 Kakovost je povezana s pojmovanjem nečesa dobrega, če ne celo odličnega.

- a) Kaj razumete pod pojmom kakovosti?
- b) Modeli obvladovanja kakovosti so različni. Katere modele obvladovanja kakovosti poznate?
- c) Kaj razumete pod pojmom celovite kakovosti (TQM)?
- d) Standard ISO 9001:200 se osredotoča na učinkovitost obvladovanja sistema kakovosti in je zasnovan na osmih načelih. Katera so ta načela in kaj so njihove značilnosti?
- e) Za obvladovanje kakovosti se uporablja tudi model serqual, ki ga oblikuje pet skupin razsežnosti. katere so te razsežnosti in kako ocenjujemo kakovost po tem modelu?
- f) HACCP sistem je namenjen obvladovanju kakovosti v živilski industriji. Na katerih razsežnostih je ta model zasnovan in katera tveganja vključuje?
- g) Kaj je primerjalna presoja (benchmarking) in kako jo uporabljamo?
- h) Uravnoteženi sistem kazalnikov uporabljamo za celovito presojo uspešnosti organizacije. Katere vidike vključuje uravnoteženi sistem kazalnikov?
- i) Politika kakovosti slovenske državne uprave temelji na določenih načelih. Katera so ta načela in kaj so njihove značilnosti?
- j) Za presojo kakovosti v državni in javni upravi je primeren skupni ocenjevalni okvir (CAF), ki temelji na devetih merilih in 27. podmerilih. Navedite nekatera in kaj so njihove značilnosti?

VAŠA VPRAŠANJA ?



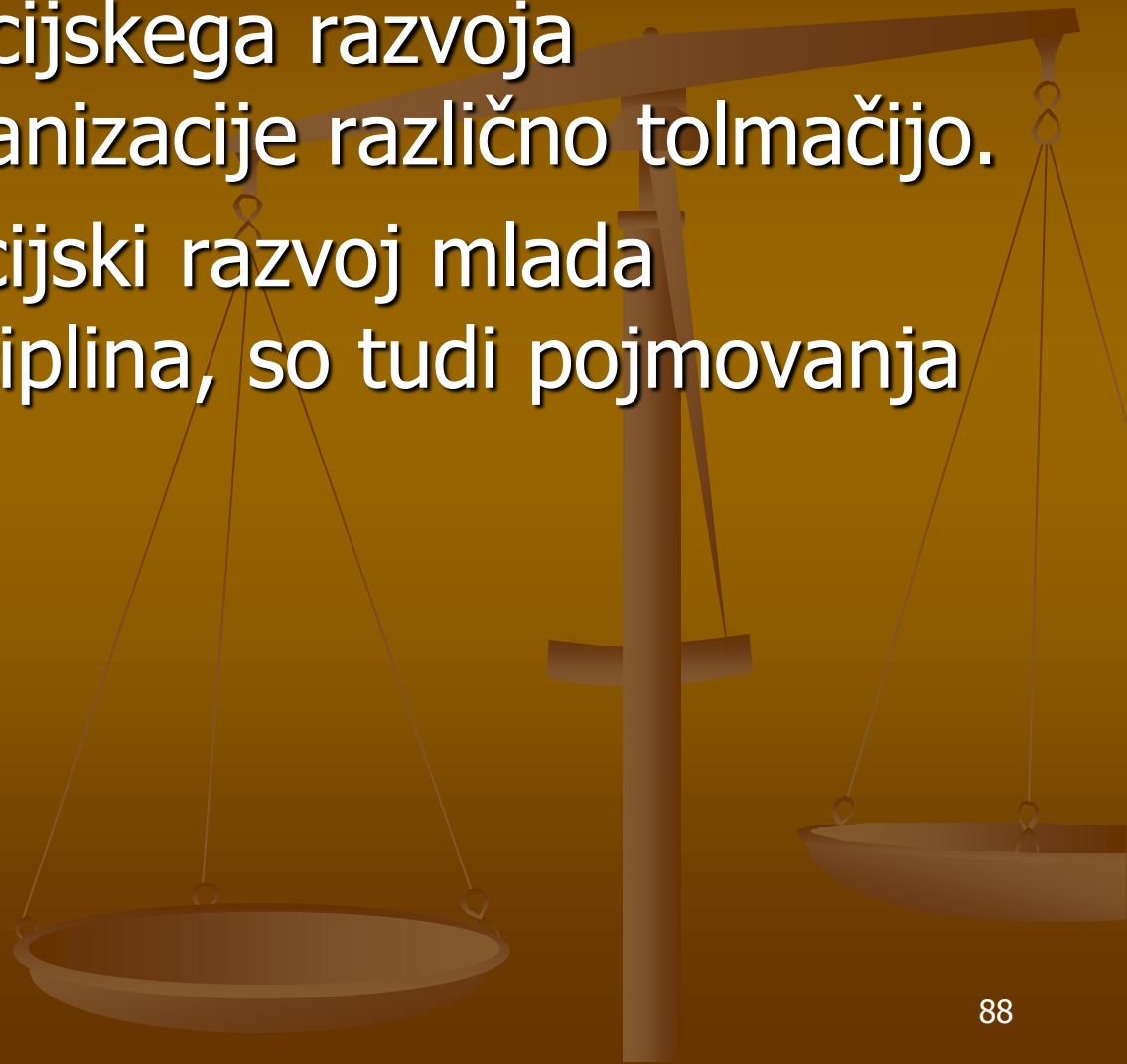
8.4 ORGANIZACIJSKI RAZVOJ

KAJ BOMO SPOZNALI:

- Pojmovanje organizacijskega razvoja
- Značilnosti organizacijskega razvoja glede na klasično organizacijsko teorijo
- Spreminjanje organiziranosti kot iskanje priložnosti za odličnost
- Model organizacijskega razvoja za aktiviranje nevidnih kapitalov v organizaciji
- Program organizacijskega razvoja

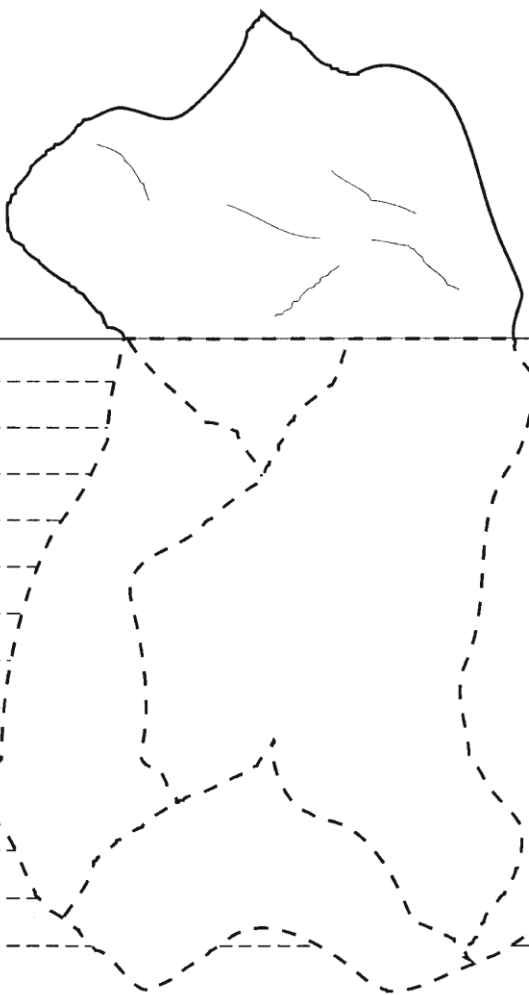
Pojmovanje organizacijskega razvoja

- Pojem organizacijskega razvoja raziskovalci organizacije različno tolmačijo.
- Ker je organizacijski razvoj mlada znanstvena disciplina, so tudi pojmovanja neenotna.



Pojmovanja organizacijskega razvoja

- Organizacijski razvoj je znanstvena disciplina.
- Organizacijski razvoj je razvoj organizacije.
- Organizacijski razvoj je humanizacija dela, razširitev dela, obogatitev dela, izboljšanje medsebojnih odnosov, idr.
- Organizacijski razvoj je celovita vzgojna strategija, ki ima za cilj spremeniti verovanja, stališča, vrednote, strukture, idr.
- Organizacijski razvoj je v bistvu skrb za aktiviranje, vitaliziranje in obnavljanje organizacij s pomočjo tehničnih in človeških virov.
- Organizacijski razvoj je planirani napor, ki se nanaša na organizacijo kot celoto.
- Organizacijski razvoj je dolgoročni napor za izboljšanje procesov odločanja s participativnim vodenjem ter izboljšanjem organizacijske kulture.
- Organizacijski razvoj je proces načrtovanja sprememb, itn.



FORMALNI / ODPRTI / VIDIKI:

- Cilji, tehnologija, strukture
- Možnosti
- Finančne sposobnosti

NEFORMALNI / SKRITI / VIDIKI:

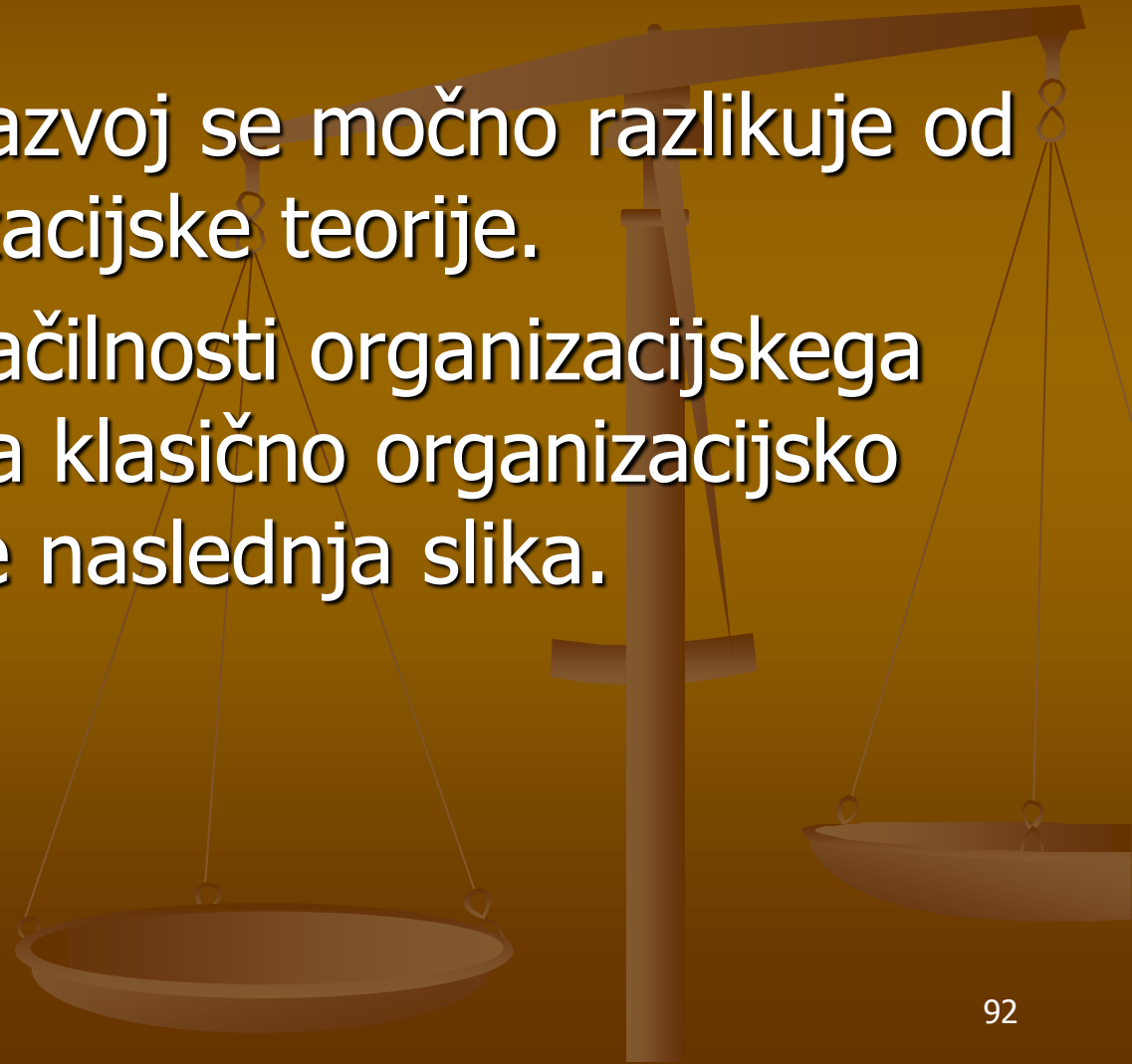
- Stališča, vrednote, občutki,
- interakcije,
- skupne vrednote

Strnjene ugotovitve organizacijskega razvoja so zlasti te:

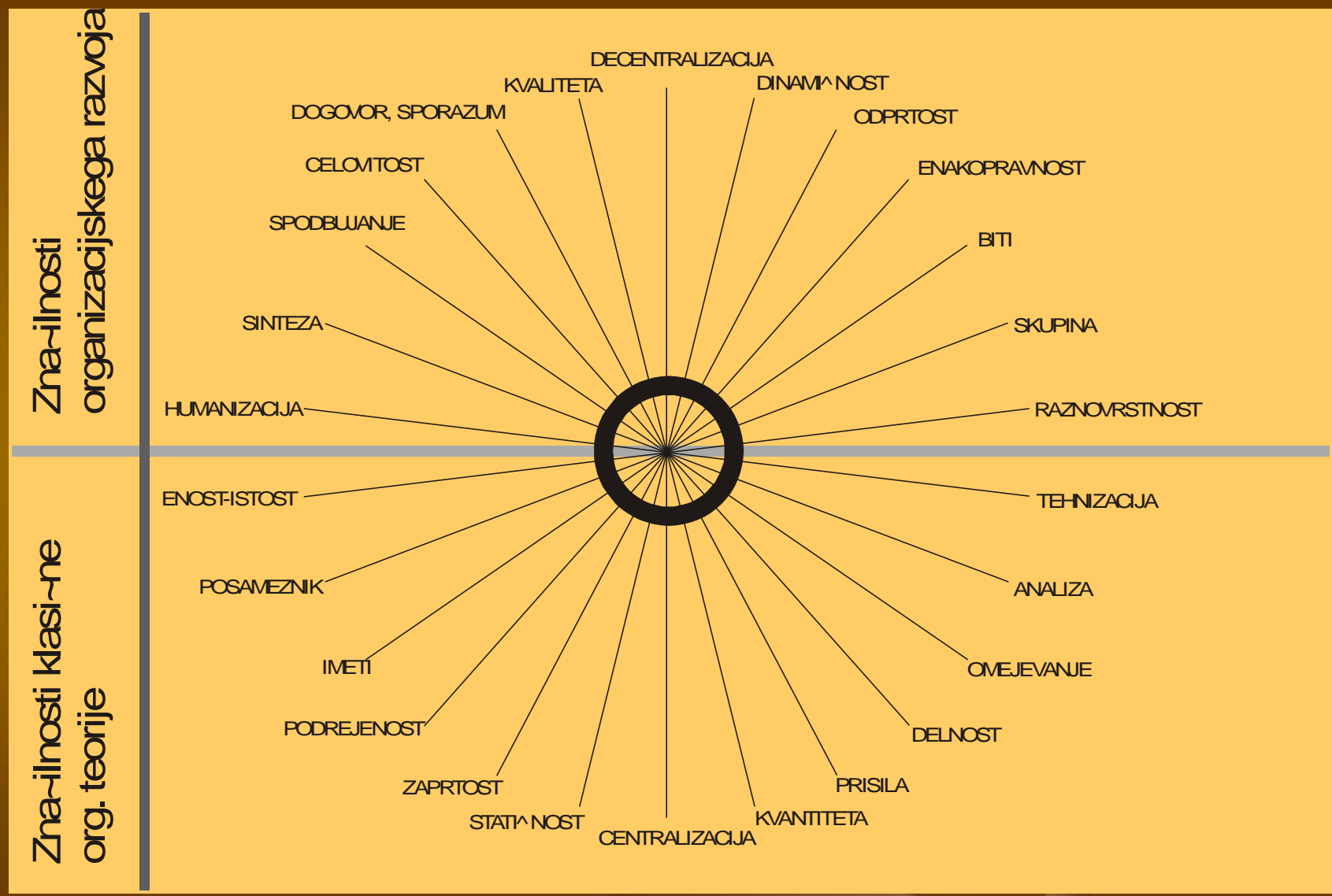
- življenje zaposlenih ne teži samo k zadovoljevanju osnovnih potreb, temveč predvsem razvojnih potreb, kot so npr. samospoštovanje, samokontrola in razvoj samega sebe;
- čim višja stopnja usklajenosti interesov in želja posameznikov in skupin s predvidevanji in pričakovanji organizacije;
- odklanjanje različnih oblik narejanja in podrejanja in iskanje novih poti in rešitev za izhod iz kriznih stanj in splošne odtujenosti;
- spodbujanje medsebojnega sodelovanja, povezovanja in usklajevanja ter krepitev medsebojnega spoštovanja in zaupanja;
- razvijanje predvsem človeških, a šele nato materialnih virov;
- vključevanje sodelavcev v odločanje in druge najpomembnejše organizacijske procese.

Razlikovalne značilnosti organizacijskega razvoja glede na klasično organizacijsko teorijo

- Organizacijski razvoj se močno razlikuje od klasične organizacijske teorije.
- Razlikovalne značilnosti organizacijskega razvoja glede na klasično organizacijsko teorijo prikazuje naslednja slika.



Polarizacija kategorij klasične organizacijske teorije in organizacijskega razvoja



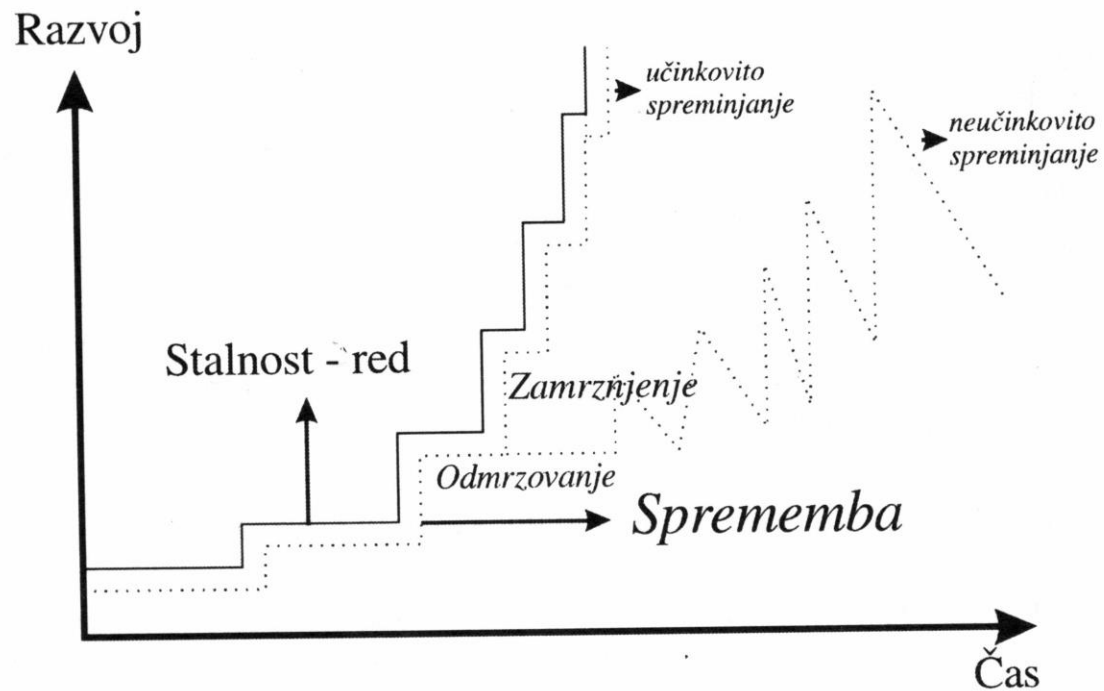
Spreminjanje organiziranosti kot iskanje priložnosti za odličnost

- Spreminjanje organiziranosti je nenehni proces preoblikovanja notranjih virov organizacije za obvladovanje vplivnih dejavnikov, pomembnih za uspešnost in učinkovitost organizacije.
- Spreminjanje lahko proučujemo aktivno ali pa pasivno.
- Spreminjanje v organizaciji zahteva upoštevanje ustrezne metodologije. Spreminjanje je zapleten proces, ki se preoblikuje v razvojno dejavnost. Ta proces je sestavljen iz zaporedja:
 - stalnost, red;
 - sprememba in
 - stalnost, red na višji ravni.

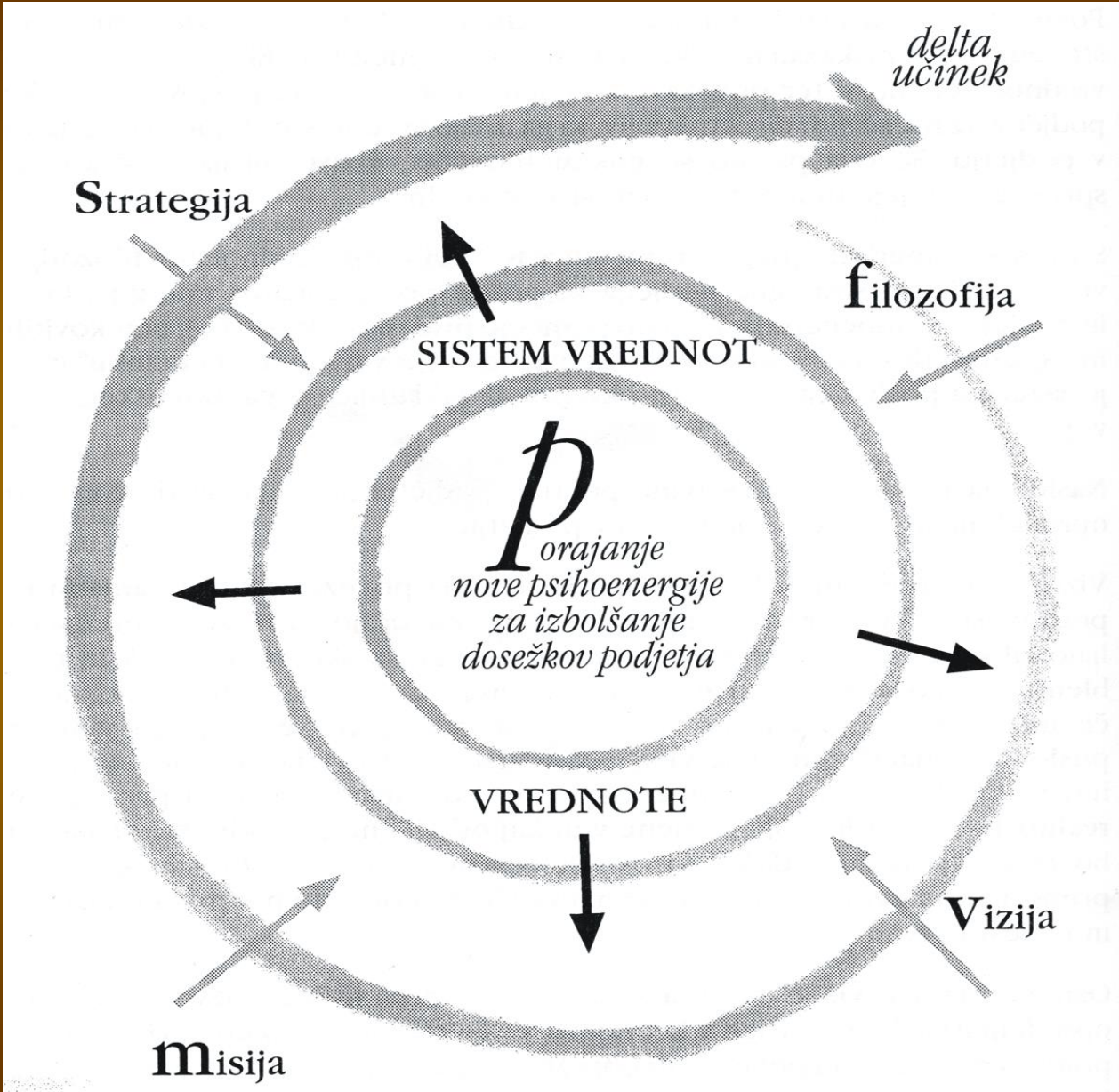
Stopnje pri procesu spreminjanja

- stalnost, red;
- sprememba in
- stalnost, red na višji ravni.

Slika 10.5: Stopnje pri procesu spreminjanja



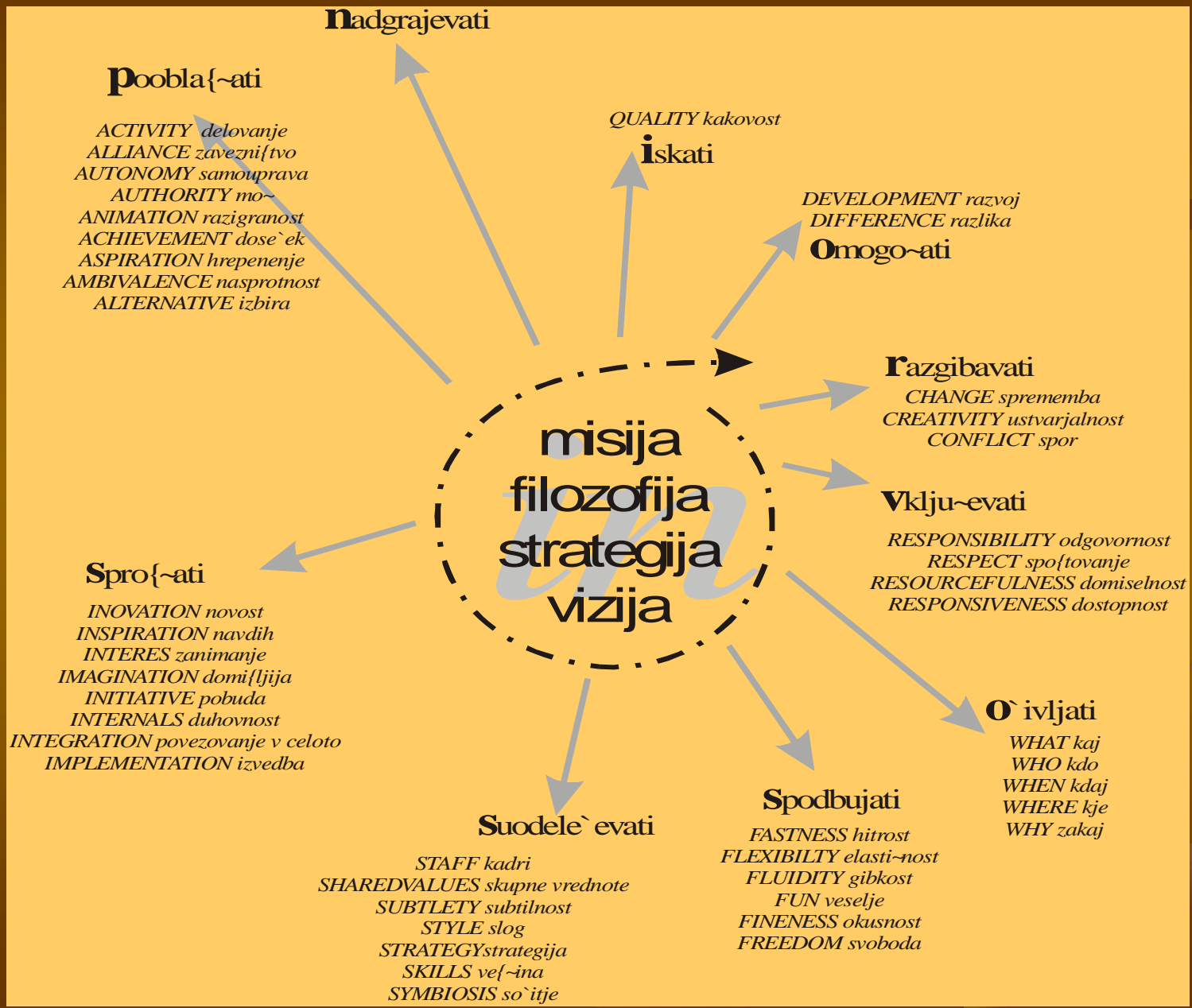
Razvojna spirala



Model organizacijskega razvoja za aktiviranje nevidnih kapitalov v organizaciji

- Model organizacijskega razvoja, ki poskuša aktivirati nevidni kapital (intangible assets) k odličnosti, pomeni sožitje aktivnosti in vrednot.
- V modelu vrednote in aktivnosti delujejo večplastno.
- Pri izgrajevanju vrednot moramo vključevati tudi odgovornost, spoštovanje, domiselnost in dostojanstvo.

Model organizacijskega razvoja, ki poskuša aktivirati nevidne kapitele k odličnosti

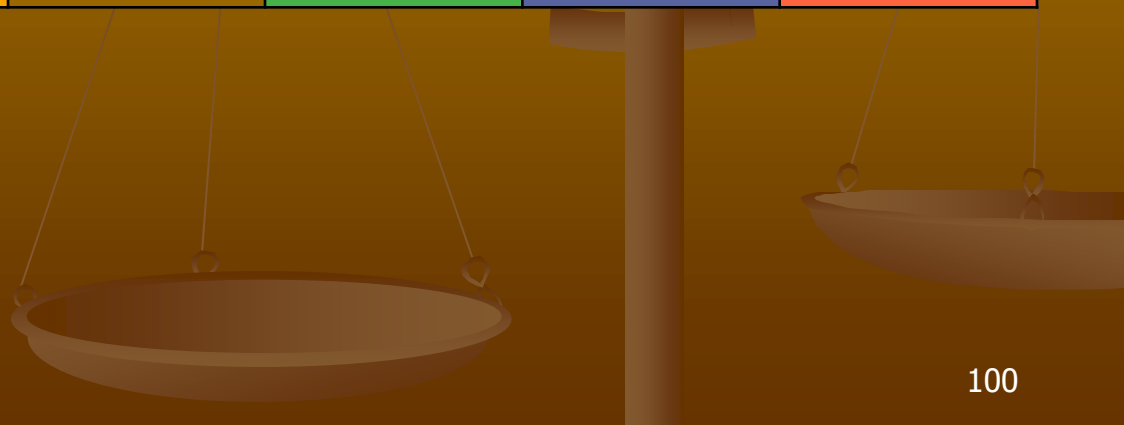


Program organizacijskega razvoja

- Organizacijski razvoj zajema vse ravni v organizaciji, tj. osebni, skupinski in razvoj celotne organizacije.
- Spremembe se nanašajo na vse ravni in vsa področja v podjetju.
- Organizacijskega razvoja ne ustvarjamo z govorjenjem.
- Uspešna podjetja morajo nenehno snovati in dopolnjevati programe svojega organizacijskega razvoja, ki ga morajo razumeti kot proces nenehnega obnavljanja, dopolnjevanja in razvijanja.

Program organizacijskega razvoja

Zap. šte.	Problem	Kaj napraviti	Cilj	Čas	Način dela	Kdo
1	2	3	4	5	6	7



Možna izpitna vprašanja:

8.4 Organizacijski razvoj

8.4 Organizacijski razvoj je razvoj organizacije, ki se nanaša predvsem na udeležence v organizaciji.

- a) Pojmovanja organizacijskega razvoja (OD) so različna. Navedite nekaj pojmovanj tega razvoja!
- b) Katere vidike formalne in neformalne organizacije obravnava organizacijski razvoj (organizacijska ledena gora)?
- c) Katere so tipične kategorije organizacijskega razvoja glede na klasično organizacijsko teorijo?
- d) Kako poteka spreminjanje organiziranosti z vidika organizacijskega razvoja in katere so pomembnejše stopnje v tem procesu spreminjanja?
- e) Obrazložite vlogo in pomen razvojne spirale z vidika organizacijskega razvoja!
- f) Model organizacijskega razvoja, ki poskuša aktivirati nevidne kapitale k odličnosti organizacije, je sožitje aktivnosti in vrednot. Katere vrednote modela poznate in kako bi razložili njihov vpliv na odličnost organizacije?
- g) Spreminjanje organiziranosti je nenehni proces preoblikovanja notranjih virov organizacije. Kako pogoste so spremembe v organizaciji?
Kaj vam pomeni izrek: citius, altius, fortius?
Kaj vam pomeni načelo več in boljše?
- h) Sestavite idejni program organizacijskega razvoja za vašo ali zamišljeno organizacijo!

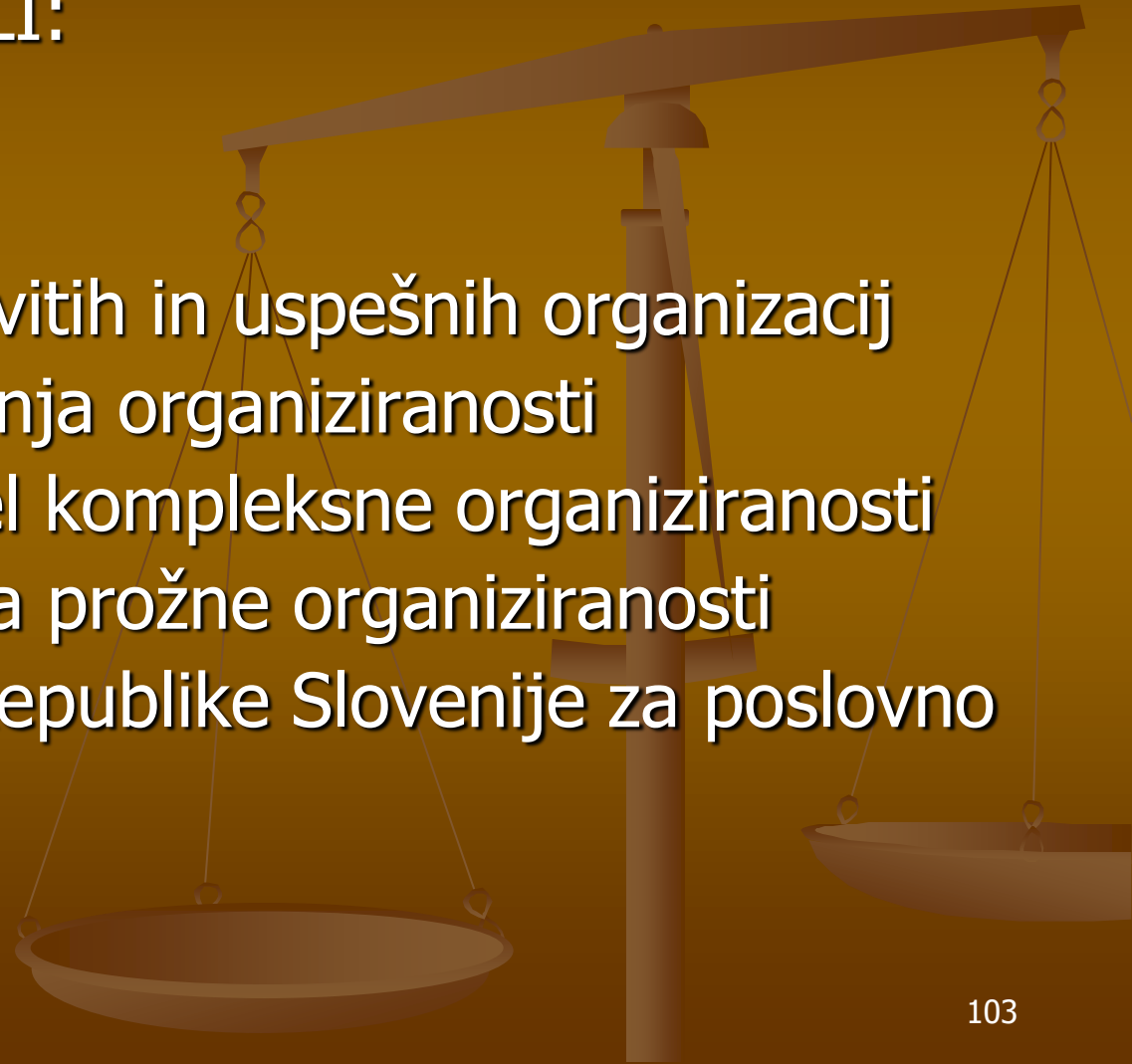
VAŠA VPRAŠANJA ?



8.5 TEORIJA ODLIČNOSTI

KAJ BOMO SPOZNALI:

- Pojem odličnosti
- Značilnosti učinkovitih in uspešnih organizacij
- Pristopi spreminjanja organiziranosti
- Celostni 7-S model kompleksne organiziranosti
- Značilnosti „Z“ tipa prožne organiziranosti
- Model priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost



Pojem odličnosti

- Organizacije imajo vedno večji pomen za človeka in vso družbo, saj smo le preko organizacij sposobni zadovoljevati večino svojih potreb.
- Organizacijska teorija je doslej razvila že veliko zasnov, ki vodijo k odličnosti organizacij. Pomembnejše med njimi so:
 - Likertovi sistemi vodenja,
 - Blake in Moutonova vodstvena mreža,
 - Argyrisova teorija gibanja od nezrelosti k zrelosti,
 - Druckerjeva in Odiornova zasnova ciljnega vodenja,
 - teorija o človeških virih,
 - Watermanova in Petersova raziskovanja,
 - reinženiring (business process reengineering),
 - teorija "Z",
 - teorija "O",
 - teorija organizacijskega razvoja idr.

ZNAČILNOSTI UČINKOVITIH IN USPEŠNIH ORGANIZACIJ

- Uspešnost podjetja je mera, ki nastane kot posledica odnosa med doseženimi izidi in postavljenimi cilji.
- V svetu obstajajo organizacije, ki so že več kot 25 let uspešne in učinkovite. To so zlasti:
 1. organizacije z visoko tehnologijo,
 2. organizacije, ki proizvajajo blago množične porabe,
 3. predelovalne organizacije,
 4. storitvene in servisne organizacije,
 5. organizacije, ki so projektne narave,
 6. raziskovalne organizacije.

Značilnosti uspešnih in manj uspešnih organizacij

Uspešne:	Manj uspešne:
Usmerjenost v akcije.	Dolge analize. Komplicirano odločanje.
Hitra in učinkovita realizacija odločitev.	Dolge in nedokončane razprave.
Usmerjenost k trgu! Točno poznavanje kupcev in njihovih potreb – zahtev.	Eksotična strategija. Nepotrebni izdelki. Igračkanje.
Produktivnost na podlagi angažiranja sosodelavcev.	Kontrolni sistem za merjenje. Poplava papirja in predpisov.
Prostost organizacijskih enot. Spodbujanje poslovnega razmišljanja.	Centralizirano vodenje in usmerjanje. Izogibanje eksperimentom.
Enostavna struktura organiziranosti. Malo birokracije in malo štabnih funkcij.	Komplicirana organiziranost. Veliko število organizacijskih ravni. Mnogo koordinacije.
Koncentracija na poslovna področja, ki jih obvladamo. Jasna predstava o lastni organizaciji.	Usmerjenost na nepoznana poslovna področja. Konglomeratni značaj.
Vodstvo je v neposrednem stiku z operativnim poslovanjem.	Vodstvo nad oblaki. Vodenje na daljavo. Odločanje za zeleno mizo.
Skupne ciljne vrednote zamenjujejo birokratsko organizacijsko regulacijo.	Vse je urejeno. Nič ni urejeno.

Cilj strukturiranja ali restrukturiranja uspešnih in učinkovitih organizacij je:

hitreje + fleksibilneje + z manj viri (zlasti kadrov)!

Osnovna načela strukturiranja ali restrukturiranja učinkovitih in uspešnih organizacij so:

- enostavna struktura organiziranosti z jasnimi odnosi,
- pregledna velikost organizacijskih enot,
- organiziranost za posamezno obdobje,
- jasno določeni odgovorni posamezniki,
- čim manj organizacijskih ravni,
- majhen obseg štabnih funkcij,
- enostavnost organizacijskih postopkov idr.

KLASIČNI NAČINI SPREMINJANJA ORGANIZIRANOSTI

Najpomembnejše skupine sprememb za klasične raziskovalce in praktike organiziranja so bile po Leavittu:

- strukturne,
- tehnološke,
- delovnoprocesne in
- človeške.

SPREMINJANJE ORGANIZIRANOSTI V ČASOVNI RAZSEŽNOSTI

V preteklosti	V sedanjosti in prihodnosti
trajnost organizacijskih rešitev	problemsko usmerjene začasne organizacijske rešitve
celovita organizacijska regulacija	fleksibilna eksperimentalna organizacijska regulacija
usmerjenost navznoter	eksterna – v okolje usmerjena organiziranost
primarna usmerjenost na nacionalno tržišče	globalna usmerjenost na širša trg
hierarhični odnosi	interaktivno delovanje med zaposlenimi
nosilec funkcije (specialist)	nosilec odgovornosti (podjetnik)
plansko vodenje	vodenje dnevnik bitk

SPREMINJANJE ORGANIZIRANOSTI Z VIDIKA VSEBINE IN OBSEGA SPREMEMB

Glede na vsebino in obseg sprememb ločimo te vrste sprememb v organizaciji:

- prestrukturiranje kot celovita strateška sprememba,
- optimiranje poslovnih procesov kot delna strateška sprememba,
- reorganizacija kot celovita operativna sprememba,
- optimiranje poslovnih dejavnosti kot delna operativna sprememba.

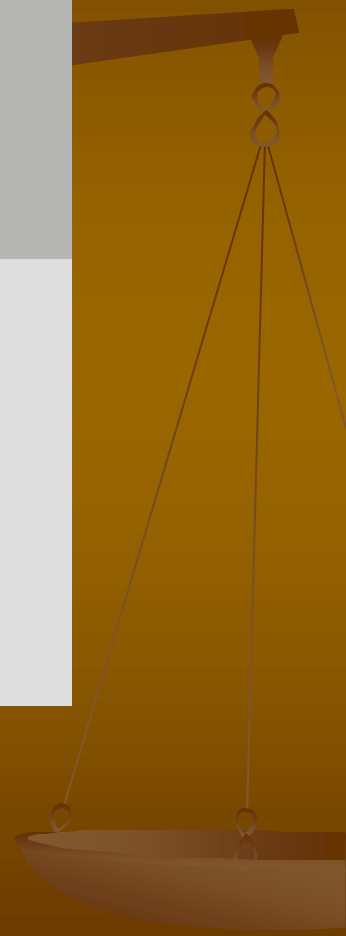
Vrste sprememb v organizacijah



DELNA

CELOVITA

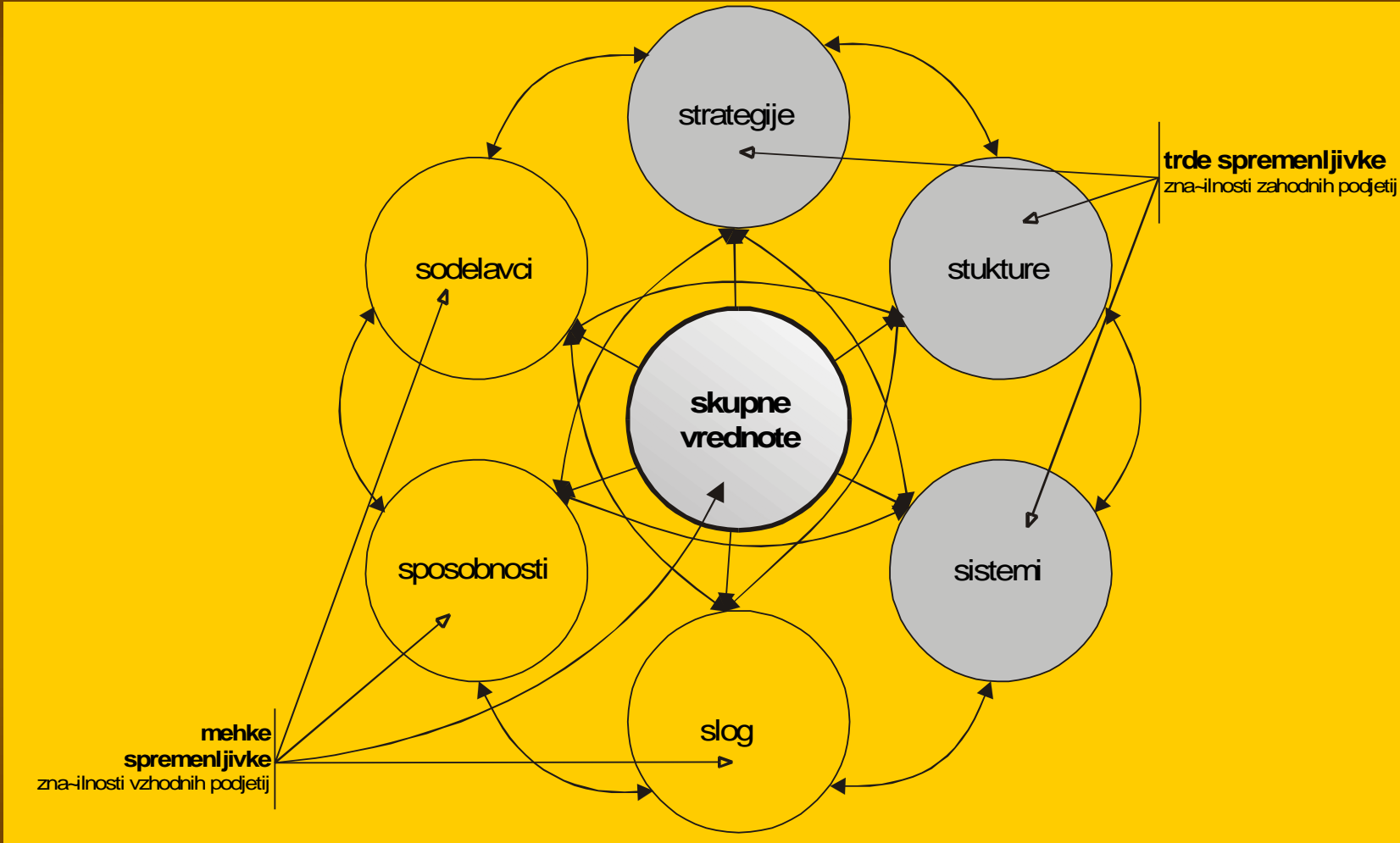
OBSEG SPREMEMB



CELOSTNI 7-S MODEL SPREMINJANJA KOMPLEKSNE ORGANIZIRANOSTI

- Z oblikovanjem celostnega modela 7 - S kompleksne organiziranosti so raziskovalci organizacije želeli najti model organiziranosti, ki bi omogočal podjetjem uspešnost in učinkovitost.
- Na delovanje organizacije vplivata dve vrsti dejavnikov: notranji in zunanji.
- Udejanjanje celostnega modela 7-S pa je izvedla McKinseyjeva svetovalna organizacija.

Model 7-S celovite organiziranosti

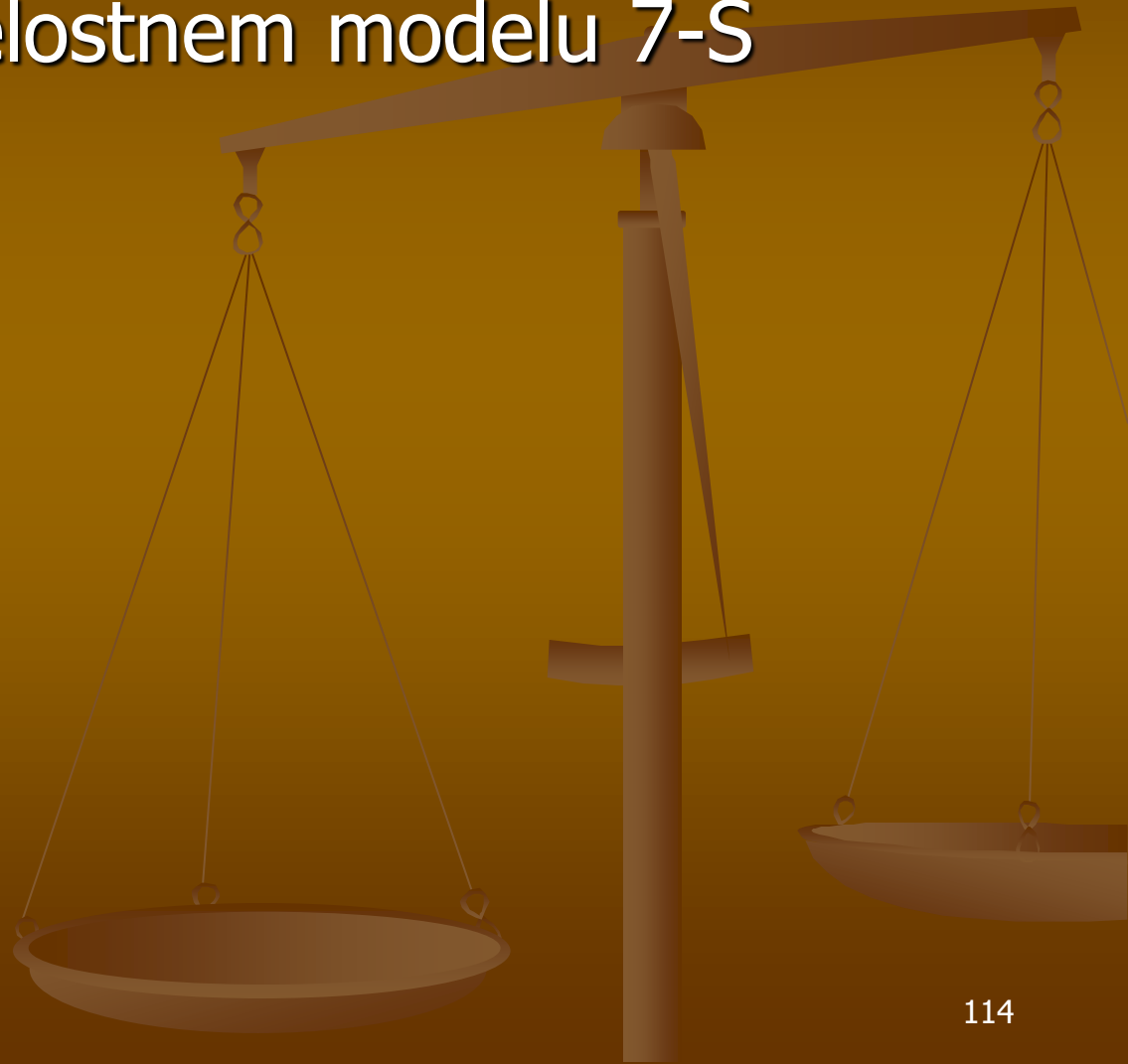


Vir: Peters in Waterman, op. cit., str. 10.

Trde spremenljivke modela 7-S

Trde variable v celostnem modelu 7-S modelu so:

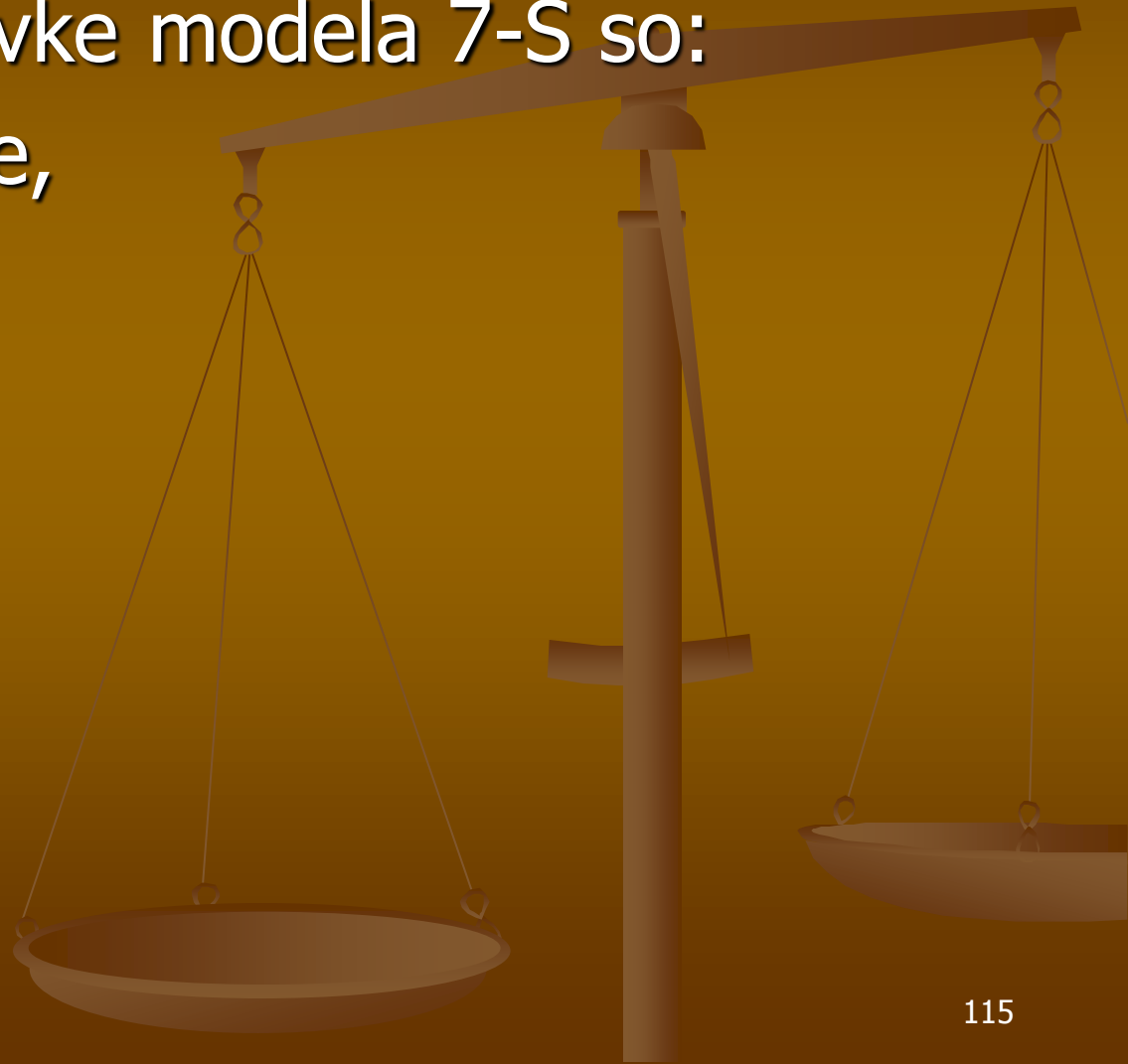
- strategije,
- strukture in
- sistemi.



Mehke spremenljivke modela 7-S

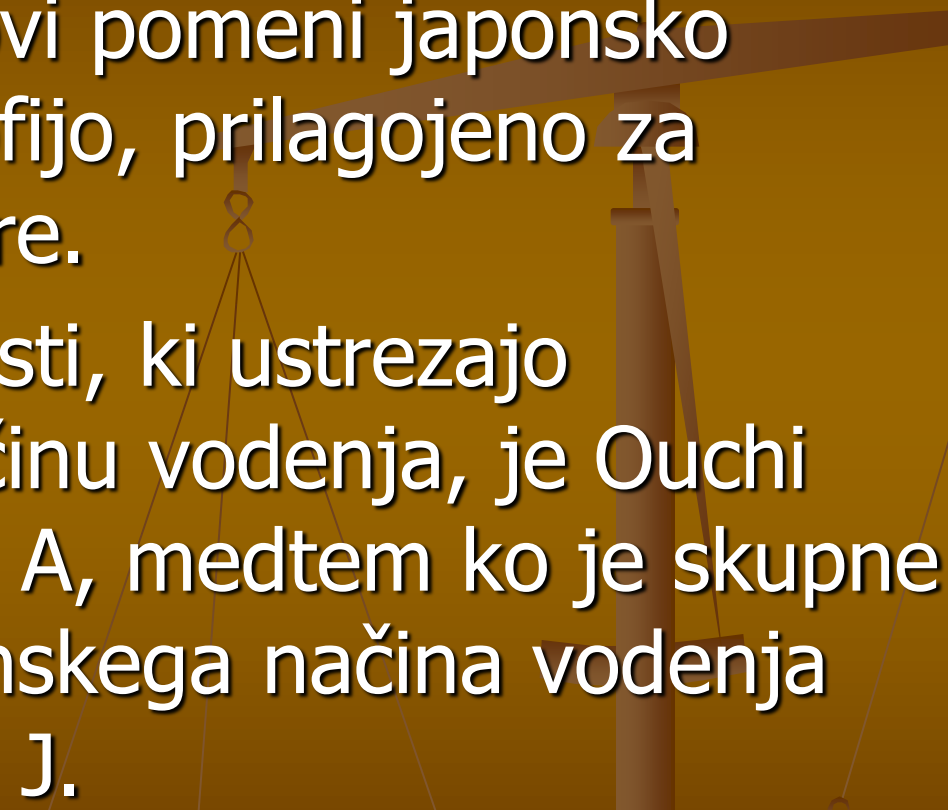
Mehke spremenljivke modela 7-S so:

- skupne vrednote,
- delavci,
- sposobnosti in
- slog delovanja.



Značilnosti Z vrste fleksibilne organiziranosti

- Uporaba (spo)znanj teorije Z zagotavlja organizacijam doseganje poslovne odličnosti.
- Teorija Z temelji na mehkih variablah 7-S modela: skupne vrednote, kadri, slog delovanja in znanje ter sposobnosti ljudi.
- Osnovna značilnost oziroma filozofija teorije Z je neformalna organiziranost in neformalno vodenje.
- Miselno ozadje teorije Z so tri skupine dejavnikov:
 - trust,
 - subtlety in
 - intimacy.

- 
- Teorija Z v osnovi pomeni japonsko vodstveno filozofijo, prilagojeno za ameriške razmere.
 - Skupne značilnosti, ki ustrezajo ameriškemu načinu vodenja, je Ouchi imenoval teorija A, medtem ko je skupne značilnosti japonskega načina vodenja imenoval teorija J.

- Teorija A
- Vseživljenjska zaposlitev
- Počasno nagrajevanje in napredovanje
- Nespecializirana razvojna kariera
- Implicitni kontrolni mehanizem
- Skupinsko odločanje
- Kolektivna odgovornost
- Celovitost interesov

- Teorija J
- Zaposlitev za določen čas
- Hitro nagrajevanje in napredovanje
- Specializirana razvojna kariera
- Eksplicitni kontrolni mehanizmi
- Posamično odločanje
- Posamična odgovornost
- Delnost interesov

Oblikovanje Z tipa organizacije vsebuje trinajst faz. Te stopnje so:

- Razumeti Z tip organizacije in njene vloge
- Pregledati filozofijo organizacije
- Opredeliti želeno filozofijo in v to vključiti vodje organizacije
- Uporabiti filozofijo za oblikovanje struktur in stimulacij
- Razviti medsebojne spretnosti
- Testirati sebe in sistem
- Vključiti sindikate
- Stabilizirati zaposlitev
- Odločitev za sistem počasnega nagrajevanja in napredovanja
- Razširiti razvojno pot kariere
- Pripraviti za izvajanje na prvi organizacijski ravni
- Raziskati področja za uporabo participacije
- Dovoliti razvoj celostnih medsebojnih odnosov

Model priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost

- Evropska nagrada za kakovost
- Razvoj priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost
- Merila modela priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost
- Ocenjevanje meril za priznavanje poslovne odličnosti
- Načrt ukrepov za izboljšanje organizacije

Evropska nagrada za kakovost

- Evropski sklad za upravljanje kakovosti – EFQM (The European Foundation for Quality Management) je ob podpori Evropske organizacije za kakovost – EOQ in Evropske komisije je v letu 1990 začel razvijati evropsko nagrado za kakovost.
- Da ne bi dobili vtisa, da je evropska nagrada za kakovost namenjena samo za velika podjetja, je Evropska komisija leta 1994 naložila EFQM in EOQ, da skupaj razvijeta različne nagrade za majhna in srednja podjetja (MSP) ter javni sektor.

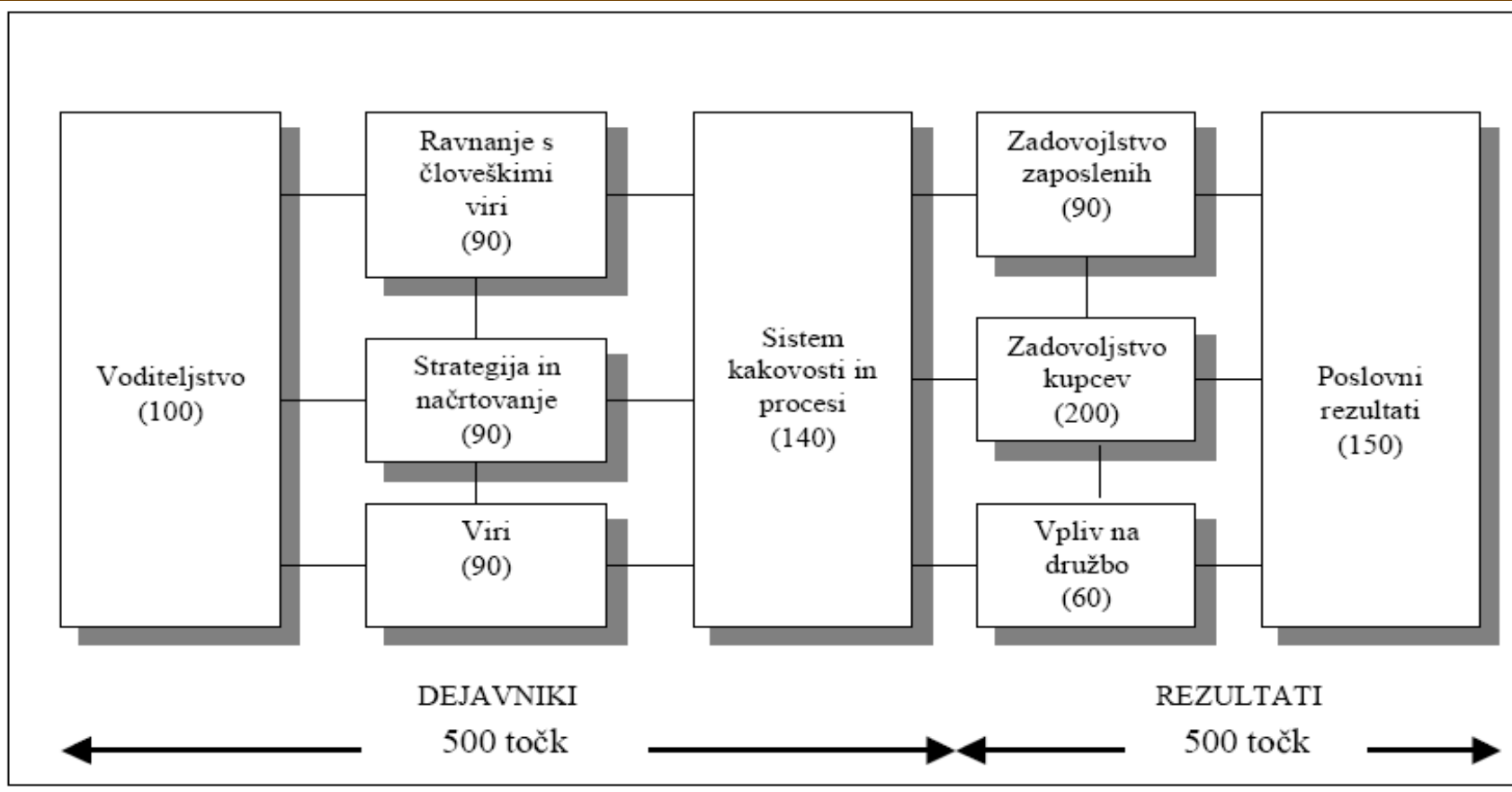
Razvoj priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost

- V letu 1994 so se v Sloveniji začele priprave za sprejem zakona za najvišje državno priznanje na področju kakovosti – Priznanje Republike Slovenije za kakovost.
- Priznanje RS za poslovno odličnost je enako za večja podjetja, za majhne in srednje velike organizacije in za javni sektor.
- Vloge za Priznanje RS za poslovno odličnost obravnava ocenjevalna komisija, sestavljena iz članov ocenjevalne komisije.
- Rzsodniška skupina na podlagi ocenjevalnih skupin odloči, katere prijavitelje bodo ocenjevalne skupine obiskale na lokaciji.

Merila modela priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost

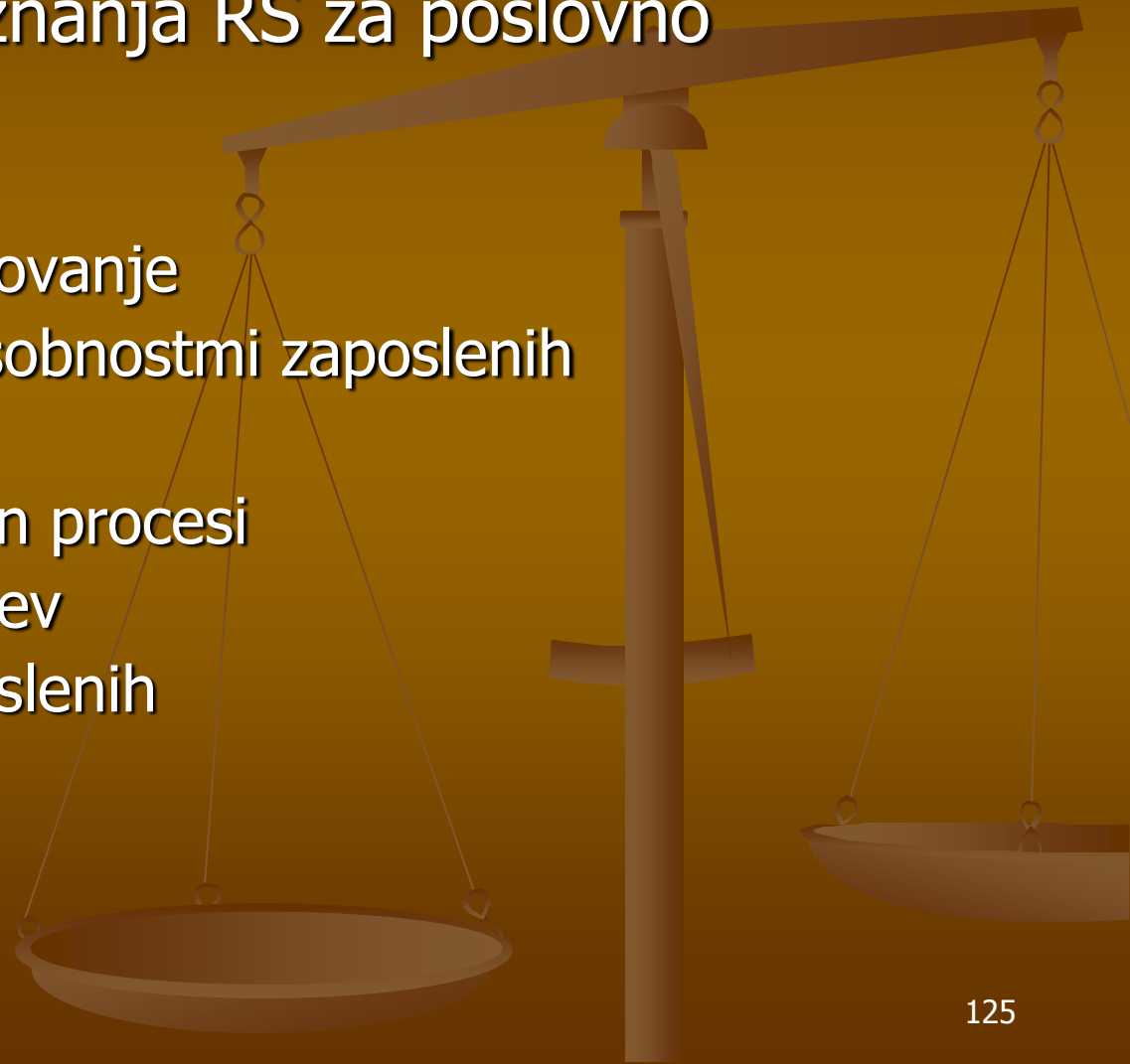
- Model priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost sestavlja devet meril, ki se uporabljajo za ocenjevanje, kako neka organizacija napreduje v smeri poslovne odličnosti.
- Merila so razvrščena v "dejavnike" in "rezultate".

Merila modela za priznanje RS za poslovno odličnost

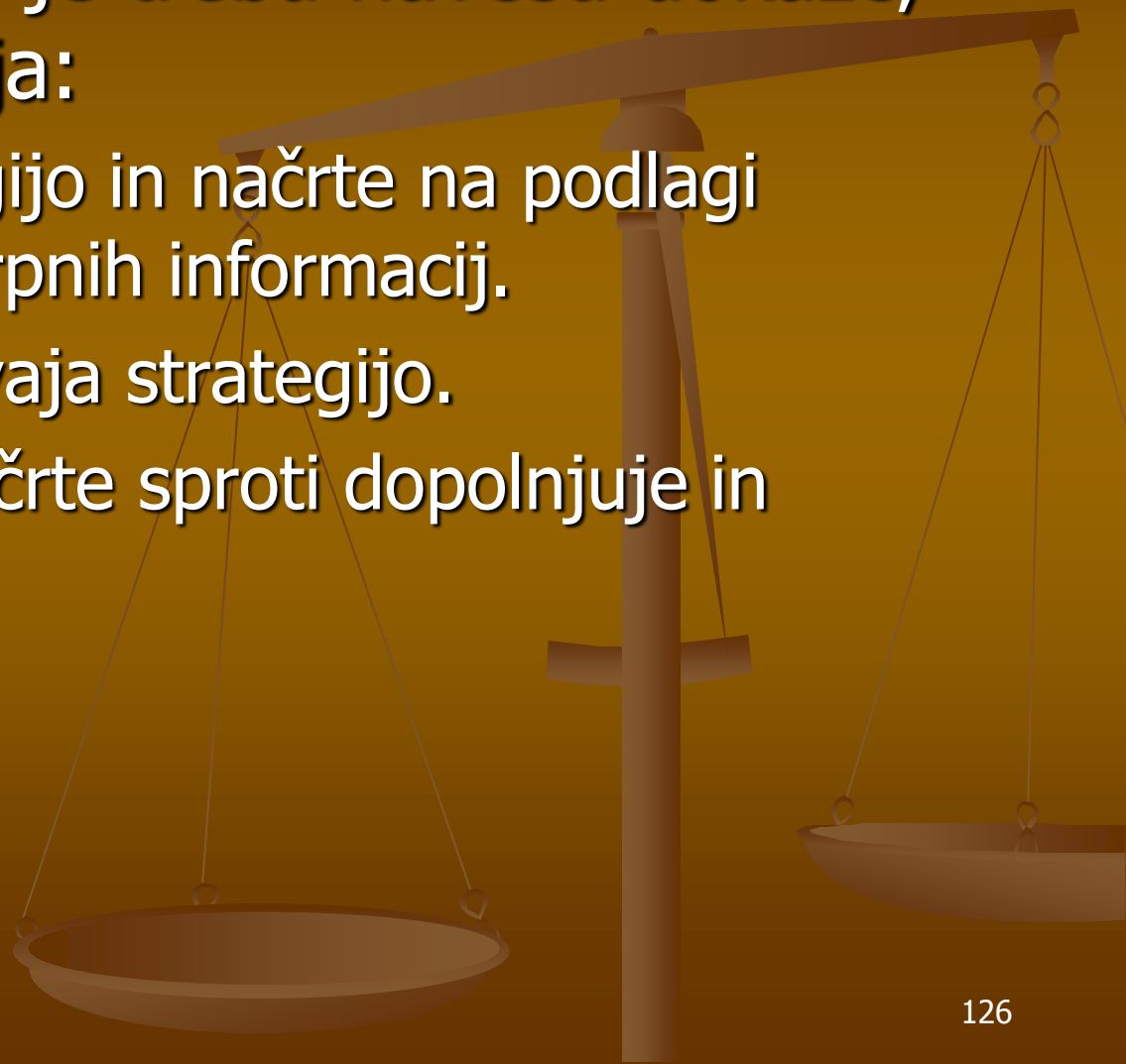


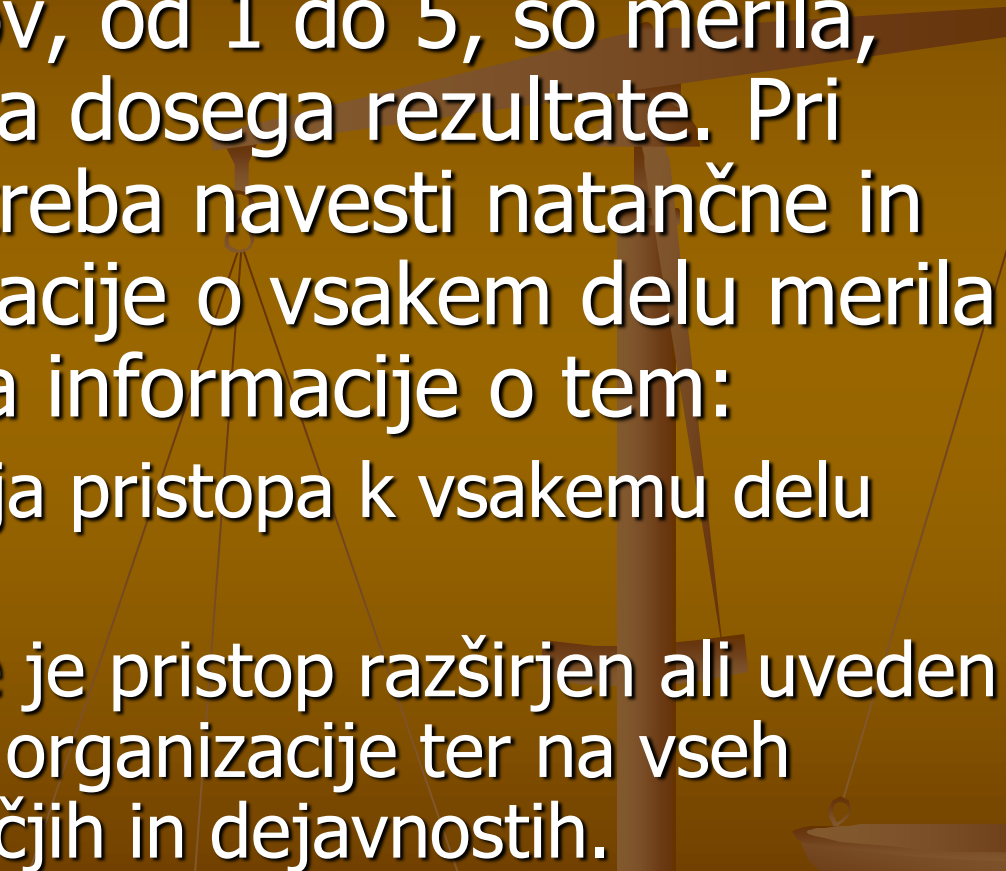
Merila priznanja RS za poslovno odličnost

- Merila modela priznanja RS za poslovno odličnost so:
 - Voditeljstvo
 - Strategija in načrtovanje
 - Upravljanje s sposobnostmi zaposlenih
 - Viri
 - Sistem kakovosti in procesi
 - Zadovoljstvo kupcev
 - Zadovoljstvo zaposlenih
 - Vpliv na družbo
 - Poslovni rezultati

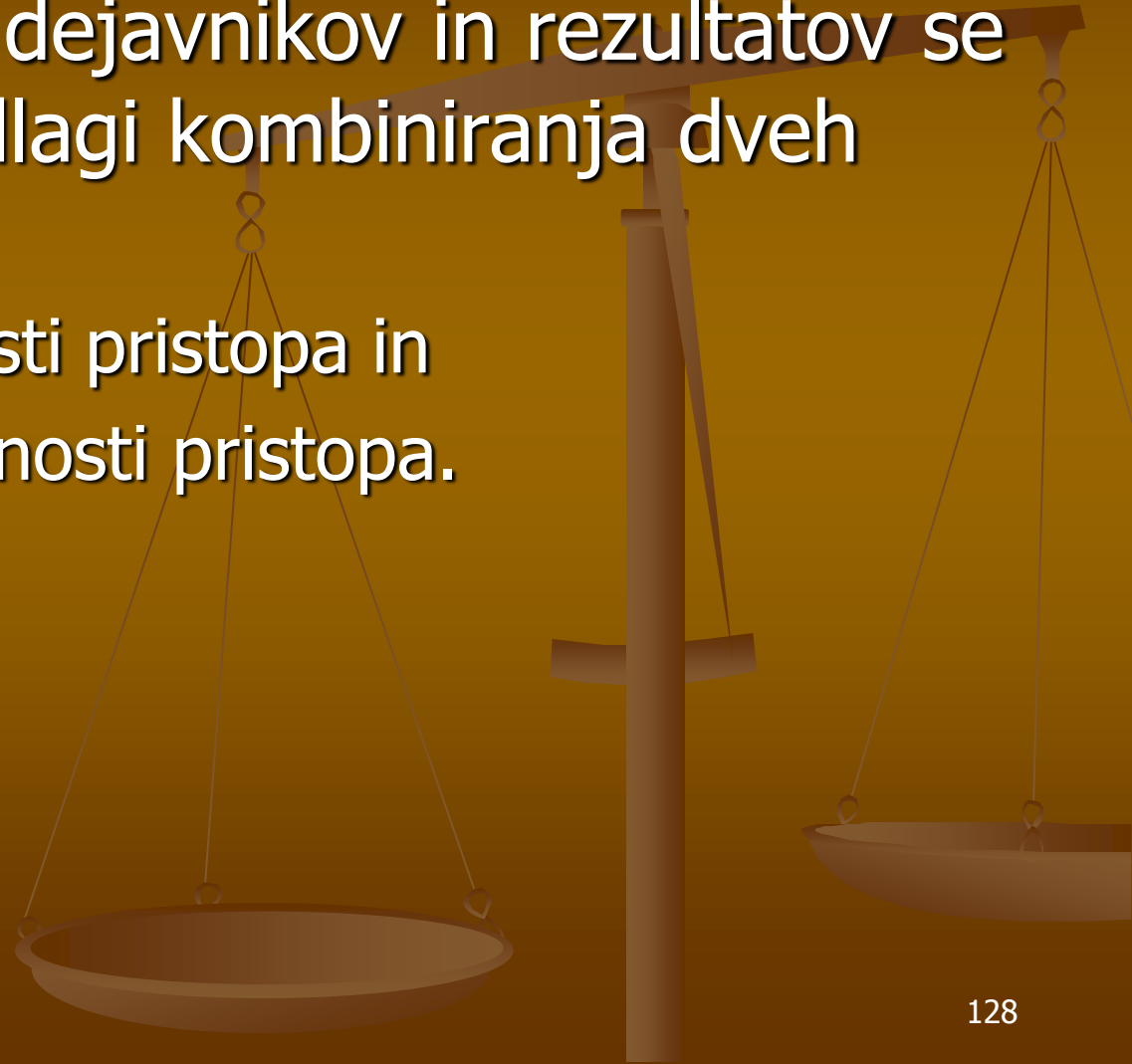


- Kako organizacija strategijo oblikuje, razširja, preverja in spreminja v načrte in dejanja. Pri tem je treba navesti dokaze, kako organizacija:
 - Oblikuje strategijo in načrte na podlagi ustreznih in izčrpnih informacij.
 - Posreduje in izvaja strategijo.
 - Strategijo in načrte sproti dopolnjuje in izboljšuje.



- 
- Merila dejavnikov, od 1 do 5, so merila, kako organizacija dosega rezultate. Pri ocenjevanju je treba navesti natančne in dejanske informacije o vsakem delu merila posebej zlasti pa informacije o tem:
 - kako organizacija pristopa k vsakemu delu merila,
 - do kakšne mere je pristop razširjen ali uveden na vseh ravneh organizacije ter na vseh ustreznih področjih in dejavnostih.

- Vsak del merila dejavnikov in rezultatov se ocenjuje na podlagi kombiniranja dveh dejavnikov:
 - stopnje odličnosti pristopa in
 - stopnje razširjenosti pristopa.



Razpredelnica za ocenjevanje meril in dejavnikov

PRISTOP	TOČKE	RAZŠIRJENOST
Opisan (brez dokazov) ali brez Dodajanja vrednosti	0%	Malo učinkovita uporaba
Nekaj dokazov o solidno zasnovanih postopkih in sistemih, temelječih na preventivi	25%	Uporaben pri približno eni četrtini potenciala, če se upoštevajo vsa pomembna področja in aktivnosti
Dokazi o solidno zasnovanih, sistematičnih pristopih in sistemih, temelječih na preveritvi.	50%	Uporabljen pri približno polovici potenciala.
Jasni dokazi o solidno zasnovanih, sistematičnih pristopih in sistemih, temelječih na preveritvi.	75%	Uporabljen pri približno treh četrtinah potenciala, če se upoštevajo vsa pomembna področja in aktivnosti
Jasni dokazi o solidno zasnovanih sistematičnih pristopih in sistemih temelječih na preventivi. Lahko služi za zgled drugim organizacijam.	100%	Uporaben pri polnem potencialu na vseh pomembnih področjih in aktivnostih.

Načrt ukrepov za izboljšanje organizacije

- Samoocenjevanje samo po sebi ne prinaša izboljšanja organizacije.
- Samoocenjevanje pri večini organizacij pokaže niz področij, potrebnih izboljšav.
- Največji učinek organizacija doseže, če želene izboljšave skupaj s prioritetami vključi v poslovno načrtovanje in ne da je to vzporeden proces.

Možna izpitna vprašanja:

8.5 Teorija odličnosti

8.5 Sodobne organizacije težijo k svoji odličnosti.

- a) Kaj razumete s pojmom poslovna odličnost?
- b) Kaj je učinkovitost in kaj uspešnost organizacije in kako jo ugotavljamo?
- c) Navedite nekaj značilnosti učinkovitih in uspešnih organizacij!
- d) Kaj so cilji in načela strukturiranja ali restrukturiranja sodobnih organizacij?
- e) Katere klasične pristope spreminjanja organiziranosti poznate in kaj so njihove značilnosti?
- f) Obrazložite spreminjanje organiziranosti v časovni razsežnosti?
- g) Kako poteka spreminjanje organiziranosti z vidika obsega in vsebine sprememb?
- h) Kaj so značilnosti 7-S modela kompleksne organiziranosti in kaj je njegov cilj?
- i) Obrazložite vlogo in pomen trdih spremenljiv 7-S modela!
- j) Obrazložite vlogo in pomen mehkih spremenljivk 7-S modela!
- k) Navedite značilnosti Z vrste organizacije!
- l) Strnjeno opišite model priznanja R Slovenije za poslovno odličnost!
- m) Katera so merila modela poslovne odličnosti in kaj so njihove značilnosti?
- n) Kako poteka ocenjevanje kakovosti po modelu poslovne odličnosti?

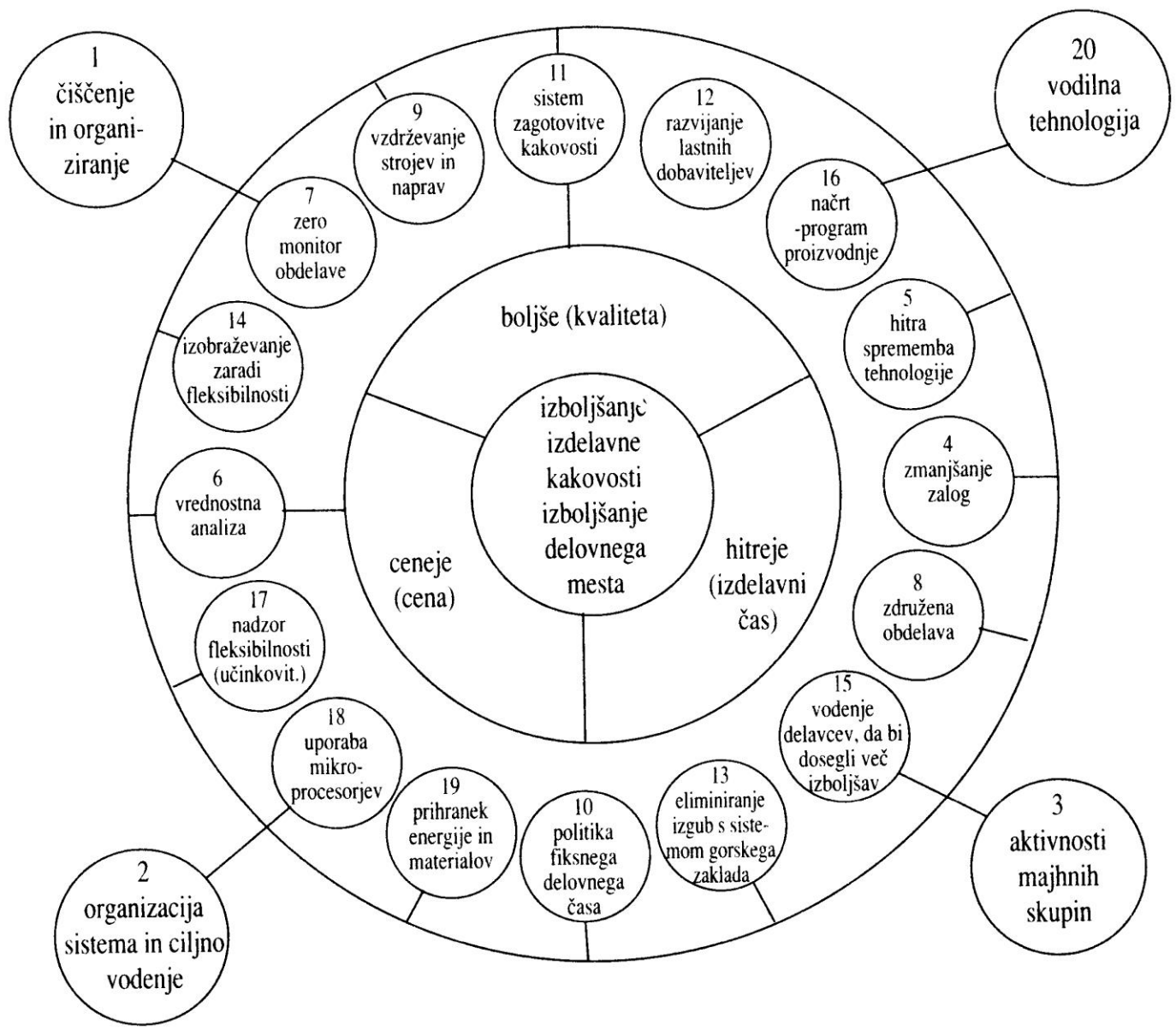
VAŠA VPRAŠANJA ?



8.6 KLJUČI ZA POSTOPNO DOSEGANJE POSLOVNE ODLIČNOSTI

- Japonski svetovalec Iwao Kobayashi je razvil sistem 20 ključev.
- Z njimi organizacija opredeli odličnost na 20 področjih, ki bistveno vplivajo na kakovost, dobavni čas in proizvodne stroške, torej tri poglobitve elemente za pridobivanje konkurenčne prednosti.
- Štirje izmed 20 ključev so nosilni.

Ključni za povečanje učinkovitosti in uspešnosti



Ključ 1: Čiščenje in organiziranje

1. raven	2. raven	3. raven	4. raven	5. raven
Značilnosti	Značilnosti	Značilnosti	Značilnosti	Značilnosti
Cigaretni ogorki, zvitki papirja in orodja so raztreseni naokrog	Nesnaga in stvari so ob steni. Prometne poti niso prehodne	Transportne poti so prehodne, prostori so čisti. Orodje je še vedno razmetano	Stroji in naprave so čisti. Skladiščni prostori so natančno določeni in urejeni.	Čiščenje se opravlja redno in stalno. Delovna mesta so čista, orodje je pospravljeno in urejeno.
Značilnosti	Značilnosti	Značilnosti	Značilnosti	Značilnosti
Pot na višjo raven	Pot na višjo raven	Pot na višjo raven	Pot na višjo raven	Pot na višjo raven
Poglej vse prostore. Preglej vsa delovna mesta in odstrani vso nesnago, netreba orodje in materiale.	Preglej vse stene, stebre, pospravi vso nesnago ter nepomembno orodje in materiale.	Preglej predale in omare, uredi orodje in druge stvari. Znebi se zaklenjenih pisarn.	Redno urejaj, pospravljaj in vzdržuj čistočo na delovnem mestu. Uvedi viden nadzor orodja in inventarja.	
Pomembni ukrepi	Pomembni ukrepi	Pomembni ukrepi	Pomembni ukrepi	Pomembni ukrepi
Ne odlagaj stvari na tla. Odvrzi vse stvari, za katere veš, da jih ne boš potreboval.	Razdeli odgovornost za red. Poudarjaj, da so delavci odgovorni za čistočo svojih delovnih prostorov.	Stvari naj bodo vidne na prvi pogled. Pogosto uporabljena orodja naj bodo lahko dosegljiva, druga spravi, da ne bo nereda.	Vpelji poskusno linijo ali delovno mesto z deli in orodjem, shranjenim po načelu samopostrežne trgovine.	

Ključ 2: Organizacija sistema, vodenje s cilji

1. raven	2. raven	3. raven	4. raven	5. raven
Značilnosti Ni jasne vodilne hierarhije. Dobro znan je le najvišji nadrejeni.	Značilnosti Organizacija je jasna, naloge so slabo določene, zato nerazumljive.	Značilnosti Jasna in uporabna navodila, ištrukcije prihajajo od vodstva. Odgovornost je razumno deljena.	Značilnosti Timsko delo in sistem ciljev je konsistenten in enotno usmerjen.	Značilnosti Cilji in strategija podjetja so jasni in univerzalni. Sistem ciljev je popoln, doseganje ciljev je merljivo. Vodstveni sistem je vzajemen in vzpodbuja usposabljanje.
Pot na višjo raven Pripravi organigram in določi organizacijo	Pot na višjo raven Postavi cilje, določi, kdo naj kaj dela, in če je le mogoče, tudi kako.	Pot na višjo raven Postavi cilje in zagotovi koeksistentnost vseh ciljev s skupnimi cilji.	Pot na višjo raven S cilji podjetja naj se posameznik identificira. Izobražuj in povečuj zmogljivosti.	Pot na višjo raven
Pomembni ukrepi Jasno določi dolžnosti in odgovornosti vsakogar.	Pomembni ukrepi Razdeli cilje do ravni, primerne za oddelek ali posameznika. Cilji naj bodo jasni.	Pomembni ukrepi Sodelovanje in timsko delo so obvezni za uspeh.	Pomembni ukrepi Sistematično izobraževanje vseh delavcev.	Pomembni ukrepi

Ključ 3: Delo v delovnih skupinah

1. raven	1. raven	1. raven	1. raven	1. raven
Značilnosti	Značilnosti	Značilnosti	Značilnosti	Značilnosti
Ni želje po delu v delovnih skupinah.	Je želja po uvajanju delovnih skupin. Sistem uvajanja izboljšav je vpeljan.	Podjetje prične z delom v delovnih skupinah. Predlogov za izboljšave je manj od enega na mesec in delavca.	Delov v delovnih skupinah je aktivno. Vsak zaposleni predlaga dve izboljšavi na mesec.	Delovne skupine so zelo aktivne. Vsak zaposleni predlaga več kot pet izboljšav na mesec.
Pot na višjo raven	Pot na višjo raven	Pot na višjo raven	Pot na višjo raven	Pot na višjo raven
Uvedi formalen sistem uvajanja izboljšav.	Organiziraj službo za organizacijo delovnih skupin in uvajanje izboljšav.	Vodstvo in mojstri podpirajo delo v delovnih skupinah. Zaposlenim je omogočeno usposabljanje za spodbujanje inovacij.	Imej sestanke za spodbujanje inovacij tudi med delavci na različnih ravneh. Navzoče naj bo tudi vodstvo.	
Pomembni ukrepi	Pomembni ukrepi	Pomembni ukrepi	Pomembni ukrepi	Pomembni ukrepi
Nagrajaj predloge, poudarjaj pomen vzajemnih učinkov med delavci po skupinah.	Pravočasna in dobra priprava. Pripraviti je treba vso ustrezno dokumentacijo za uvajanje inovacij.	Na delovnih sestankih poudarjaj učinkovitost. Sestanki naj bodo kratki, sproščeni in tudi zunaj delovnega časa.	Vodje skupin naj sami ocenjujejo uspehe izboljšav. Spodbujaj zanimanje za delo in izboljšave.	

Ključ 20: Uporaba sodobne tehnologije

1. raven	1. raven	1. raven	1. raven	1. raven
Značilnosti	Značilnosti	Značilnosti	Značilnosti	Značilnosti
Ni zanimanja za uvajanje sodobnih tehnologij. Zadovoljni smo z obstoječimi.	Podjetje nazaduje, nima mogočesti za uvajanje novih tehnologij.	Tehnologija podjetja je na povprečni ravni industrije.	Tehnologija je na višji ravni od povprečja industrije. Sposobna je uvajati nove tehnologije.	Tehnologija je na najvišji ravni na področju proizvodnje podjetja.
Pot na višjo raven	Pot na višjo raven	Pot na višjo raven	Pot na višjo raven	Pot na višjo raven
Poudarjaj, da je le tako mogoče povečati učinkovitost.	Zagotovi sredstva in programe.	Uvajaj nove tehnologije v proizvodnjah, ki so iskane na trgu.	Izrabi prednosti podjetja. Izvajaj strategijo razvoja.	
Pomembni ukrepi	Pomembni ukrepi	Pomembni ukrepi	Pomembni ukrepi	Pomembni ukrepi
Pripravi program uvajanja novih tehnologij.	Uskladi razvoj tehnologij z razvojem izdelkov.	Pripravi razvojno strategijo.	Stalno preverjaj potencialne mogočesti razvoja, dopolnjevaj strategijo.	

Na enak način, kot so opisi prikazani za štiri nosilne ključe, bi morali to storite še za ostalih 16 ključev, ki so:

- ključ 4 - zmanjšanje zalog
- ključ 5 – hitro nastavljiva tehnologija
- ključ 6 – analiza vrednosti delovnih postopkov (študij dela)
- ključ 7 – proizvodnja brez nadzora
- ključ 8 – tekoča, kontinuirana proizvodnja
- ključ 9 – vzdrževanje strojev in naprav
- ključ 10 – delovni čas
- ključ 11 – sistem zagotavljanja kakovosti
- ključ 12 – razvij sodelovanje z dobavitelji
- ključ 13 – delaj le to, kar povečuje vrednost, zmanjšuje porabo virov
- ključ 14 – delavce spodbujaj k izboljšavam
- ključ 15 – navzkrižno usposabljanje za različne spretnosti
- ključ 16 – načrtovanje proizvodnje
- ključ 17 – nadzor učinkovitosti
- ključ 18 – uporaba mikroprocesorjev
- ključ 19 – prihranek energije in materialov.

MOŽNA IZPITNA VPRAŠANJA:

- a) Opišite sistem in pomen dvajsetih ključev za doseganje poslovne odličnosti!
- b) Kako bi uporabili sistem ključev v vaši ali zamišljeni organizaciji?

VAŠA VPRAŠANJA ?

