

Katedra za psihologijo dela in organizacije

Pristopi uvajanja sprememb v organizacijah

(vodenje s cilji, matrične organizacije, celovito zagotavljanje kakovosti, šest sigma sistem in proizvodnja ravno ob času)

Seminarska naloga pri predmetu Psihološka diagnostika in ukrepi v delovnem okolju

Študijsko leto 2013/2014

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Avtorica: Aina Laimiš

Ljubljana, november 2013

Vsebina

Razvoj in uvajanje sprememb v organizacijah.....	3
Sodobni pristopi uvajanja sprememb v organizacijah.....	5
Vodenje s cilji – Management by Objectives (MBO)	5
Matrične organizacije – Matrix organizations	6
Celovito zagotavljanje kakovosti – Total Quality Management (TQM).....	8
Šest sigma sistem – Six Sigma System	10
Proizvodnja ravno ob pravem času – Just in time (JIT) production.....	11
Zaključek.....	13
Literatura	14

Razvoj in uvajanje sprememb v organizacijah

Razvoj organizacije je pomembno področje upravljanja s človeškimi viri. Klasično definicijo pojma je podal Richard Beckhard (1969, str. 9): organizacijski razvoj so načrtovani posegi v organizacijske procese, ki zajemajo celotno organizacijo. Razvoj upravlja vodstvo z namenom povečevanja učinkovitosti organizacije.

McLeann (2006) pa navaja naslednje lastnosti razvoja organizacije:

- Je interdisciplinaren in prvenstveno družboslovni pristop, ki združuje znanja organizacijskega vedenja, vodenja, psihologije, sociologije, antropologije, ekonomije, izobraževanja, svetovanja in administracije.
- Je načrtovana in dolgoročna strategija spreminjanja organizacije.
- Glavni cilj je povečati učinkovitost organizacije.
- Za spremembo si mora prizadevati celotna organizacija, vsi njeni oddelki in zaposleni. Strokovnjaki opozarjajo na pomembnost zavezanosti, podpore in vključenosti vodstva organizacije.
- Temelji na sodelovanju vseh udeležениh v procesu uvajanja sprememb.
- Je program izobraževanj, ki razvija vrednote, odnose, norme in strategije vodenja, ki povzročijo dobro organizacijsko klimo. Vključuje planirane intervencije in izboljšave v procesih in strukturi organizacije. Zahteva določene sposobnosti in delo s posamezniki, skupinami in celotno organizacijo.
- Proces vodijo za to ustrezno izobraženi strokovnjaki, ki morajo pred začetkom uvajanja sprememb dobro spoznati organizacijo.

Čeprav mnogi avtorji razvoj organizacije enačijo z uvajanjem sprememb v organizacijo, McLean (2006) opozarja, da pojmov ne smemo enačiti. Včasih se namreč zgodi, da je v organizaciji potrebna takojšnja sprememba, ki se ne nanaša na program razvoja organizacije. Takšni primeri se zgodijo ob nenadni spremembi na trgu, ki se ji mora organizacija čim hitreje prilagoditi (širjenje v tujino, odpuščanje, nižanje plač ...). Čeprav so te spremembe nujne za preživetje organizacije, niso nujno v skladu z načrti, načeli in vrednotami razvoja organizacije.

R. A. Proehl (2001) navaja naslednje najpogostejše vzroke, ki organizacijo prisilijo v uvajanje sprememb: ekonomske, politične in državne spremembe, tehnološke inovacije, socialno-kulturne spremembe, privatizacija in trend združevanja podjetij.

Greenberg (2002; v Landy in Conte, 2007) omenja problem odpora do sprememb v organizacijah. Odpor lahko izhaja iz posameznikov (strah pred izgubo službe, pred neznanim in pred zamenjavo sodelavcev) in/ali iz organizacije (sprememba strukture in delovnih skupin, sprememba porazdelitve moči, prejšnji neuspeli poskusi uvajanja sprememb). Nadler (1897; v Landy in Conte, 2007) pa priporoča naslednje korake spoprijemanja z odpori:

1. Pridobitev podpore najvplivnejših posameznikov v organizaciji.
2. Poučevanje zaposlenih z namenom zniževanja njihovih strahov.
3. Smiselno vključevanje zaposlenih v proces uvajanja sprememb.
4. Zagotavljanje povratne informacije za prizadevanje in nagrajevanje za vpeljevanje sprememb v rednih intervalih.

V zadnjih nekaj desetletjih je razvite družbe zaznamovala evolucija človeških potreb, ki stremijo k višji kakovosti ter večji pestrosti proizvodov in storitev. Proizvajalci so se morali, če so želeli ostati konkurenčni, prilagoditi novim zahtevam trga. Zvišati so morali učinkovitost proizvodnje in seveda kakovost ter širino ponudbe. Izboljšanje poslovanja je omogočila revolucija v tehnologiji in pojav novih proizvodno-poslovnih načel (Tomažič, 2003).

V nadaljevanju je predstavljenih nekaj novih poslovnih pristopov razvoja organizacij in uvajanja sprememb, ki se pojavljajo v novejšem času. Njihov glavni namen je neučinkovite sisteme v organizacijah nadomestiti z bolj učinkovitimi.

Sodobni pristopi uvajanja sprememb v organizacijah

Vodenje s cilji – Management by Objectives (MBO)

Začetki vodenja s pomočjo ciljev segajo v zgodnja 50. leta prejšnjega stoletja, ko je Peter Drucker v svoji knjigi *The Practice of Management* prvič omenil pojem Management by objectives (MBO). Druckerjeva teorija je podlaga vsem kasnejšim študijam managementa s cilji in danes bolj poznani teoriji postavljanja ciljev. V slovenski literaturi MBO najpogosteje navajamo kot vodenje s cilji (Seljak, 2010). Gre za objektivni način definiranja in merjenja uspešnosti zaposlenih (Landy in Conte, 2007). Tosi, Rizzo in Carroll (1973) pravijo, da gre pri vodenju s pomočjo ciljev za proces, pri katerem se nadrejeni in podrejeni uskladita glede svojih ciljev in glavnih področij odgovornosti. Oba morata natančno vedeti, kaj in kako je potrebno delati, da se lahko cilje doseže. Poleg tega pa morajo biti cilji objektivno merljivi, saj je ocenjevanje uspešnosti pomembno področje tega krožnega procesa.

Gaurav (2010) navaja naslednje korake procesa vodenja s cilji:

1. Določanje ciljev – vodstvo natančno opredeli cilje organizacije, ki morajo biti poznani vsem članom organizacije.
2. Nadrejeni in podrejeni skupaj določita cilje dela podrejenega. Tako so vsi člani organizacije vključeni v postavljanje ciljev organizacije.
3. Usklajevanje ciljev in sredstev: nadrejeni morajo zagotoviti, da imajo njihovi podrejeni možnost doseganja svojih ciljev.
4. Izvedba načrta: ko so cilji postavljeni in sredstva zagotovljena, podrejeni izvajajo svoje naloge, pri tem pa morajo imeti možnost supervizije, če jo potrebujejo.
5. Ocenjevanje uspešnosti: da je zadnji korak mogoč, morajo biti cilji zastavljeni na način, da so objektivno merljivi.

Tosi, Rizzo in Carroll (1970) navajajo glavne namene uporabe upravljanja s pomočjo ciljev:

- Olajšuje izpeljavo specifičnih ciljev iz splošnih tako, da so cilji preko vseh ravni organizacije smiselno porazdeljeni in medsebojno povezani. Nabor ciljev posameznega oddelka organizacije nudi izhodišče, ki določa delovanje oddelka. Nabor ciljev posameznika pa določa njegove delovne naloge in lahko nanj gledamo kot poseben način analize delovnega mesta. Ko so cilji oddelkov in posameznikov določeni, lahko določimo načine njihove izvedbe.

- Cilji je lahko sprememba, ni pa nujno. Navadno se pristop vendarle uporablja za iskanje novega in izboljšanega stanja z uporabo inovativnih dejanj, reševanjem problemov, izboljšavami in osebnim razvojem.
- Cilji lahko izvirajo iz katerega koli dela strukture organizacije. Navadno so izpeljani iz glavnega namena organizacije in se skladajo z njeno filozofijo, politiko in načrti.

Prednosti uporabe pristopa vodenja s cilji so (Tosi, Rizzo in Carroll, 1973): razjasnjevanje odgovornosti posameznika, določevanje kriterijev za ocenjevanje uspešnosti, izboljšanje načrtovanja in nadzorovanja in izboljševanje odnosa med podrejenimi in nadrejenimi, saj imajo podrejeni vpliv na postavljanje svojih ciljev in dobijo občutek demokratičnosti organizacije.

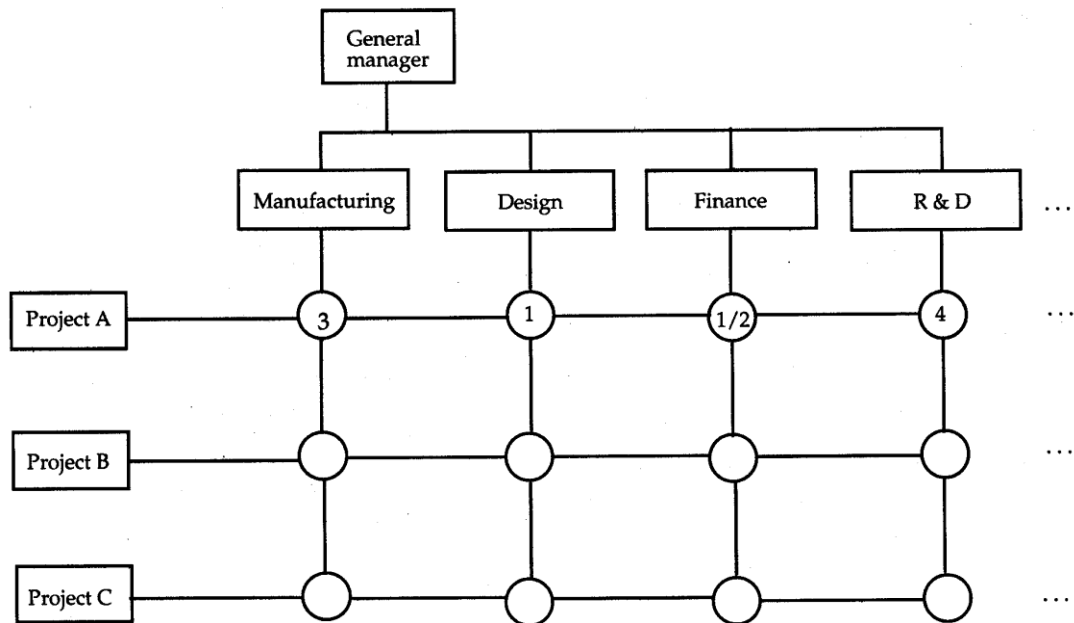
Gaurav (2010) pa navaja še nekatere pomanjkljivosti pristopa: je časovno neekonomičen, zaposleni so lahko pod stresom zaradi procesa ocenjevanja uspešnosti (nagrada-kazen), veliko je administrativnega dela, lahko povzroča konflikte ciljev (na primer osebni-organizacijski), v velikih organizacijah pa je celoten postopek težko nadzorovati.

Matrične organizacije – Matrix organizations

Matrični način organizacije je značilen za manjša in srednje velika podjetja, kjer morajo zaposleni pogosto opravljati več različnih delovnih nalog. Tega načina se organizacije poslužujejo predvsem pri delu na projektih – formirajo namreč delovne skupine posameznikov iz različnih oddelkov, življenjska doba posamezne skupine pa je vezana na trajanje projekta. Ko se projekt zaključi, se sodelujoči vrnejo na delo v svoje primarne oddelke. Takšna oblika organizacije je zelo učinkovita pri omejenem številu človeških virov (Landy in Conte, 2007).

Člani projektnega tima po navadi lokacijsko ostanejo v svojih oddelkih, pri čemer lahko opravljajo operativna dela v sklopu matičnega oddelka in hkrati sodelujejo ne enem ali več projektih. Vodja oddelka poskrbi, da so njegovi zaposleni polno zaposleni – če nekdo enemu projektu posveča 30 % svojega delovnega časa, ga nadrejeni razporedi še na druge projekte ali mu dodeli druga operativna dela (Stare, 2011a).

Ena izmed pomembnejših značilnosti matrične organizacije je »situacija dveh šefov«, saj mora zaposleni poročati na dve strani – vodji projekta in vodji svojega primarnega oddelka. Značilnost teh organizacij je tudi mešana organizacijska oblika – običajna vertikalna hierarhija je prekrita z obliko prečnega vpliva in komunikacije (Knight, 1976).



Slika 1. Primer matrične organizacije (Project management tips, 2010).

Na sliki je razvidna struktura organizacije z matrično ureditvijo: organizacija ima več oddelkov, vsak oddelek ima svojega vodjo in več zaposlenih. Vsak član oddelka pa ima svoje projekte pri katerih sodeluje s člani drugih oddelkov. Poroča torej vodji svojega oddelka (na sliki zgoraj) in vodi projekta (na levi).

Knight (1976) navaja glavne prednosti matrične organizacije:

- Učinkovita izraba virov.
- Prilagodljivost v primeru sprememb in negotovosti (zaradi dobre prečne komunikacije).
- Tehnična odličnost (visoka kakovost in inovativne rešitve kompleksnih tehničnih problemov).
- Možnost uravnavanja konfliktnih ciljev (usklajevanje časa, stroškov in učinkovitosti).
- Svoboda vodstva in možnost načrtovanju na dolgi rok (ker se mu ni potrebno ukvarjati z vsakdanjim potekom dela).
- Večanje motivacije in zavezanosti (zaradi bolj demokratične ureditve).
- Nudenje možnosti osebnega napredka.

Landy in Conte (2007) pa opozarjata na možne pasti pri takšni obliki organizacije. Če prizadevanja vodje oddelka in vodje projekta niso usklajena, se lahko pojavijo problemi. Po eni strani se lahko pojavijo nejasnosti, neorganiziranost ali celo anarhija zaradi pomanjkanja jasne predstave o tem, kdo je vodja. Po drugi strani pa lahko pride do konflikta moči med vodjo oddelka in vodjo projekta.

Celovito zagotavljanje kakovosti – Total Quality Management (TQM)

Pomen kakovosti se je v organizacijah dramatično spremenil v poznih 70. letih prejšnjega stoletja. Takrat so namreč mnoga ameriška podjetja izgubljala svoj trg zaradi hitrega vzpona nekaterih tujih organizacij (na primer Toyote in Honde). Tuje (večinoma japonske) organizacije so ponujale bolj kvalitetne izdelke in to po nižjih cenah. S tem se je pojavila potreba po splošnem dvigu kakovosti izdelkov (Reid in Sanders, 2010). Stare (2011b) pa na pomembnost ustvarjanja kakovostnega izdelka opozarja še zaradi ekonomičnosti časa in denarja. V primeru slabe kakovosti so namreč potrebna popravila, ki zahtevajo dodaten čas in stroške (včasih tudi po že končanem projektu).

Skozi razvoj zagotavljanja kakovosti se je poudarek s kontroliranja (končnih) proizvodov najprej preselil na kontroliranje izvajanja aktivnosti, kasneje pa na vzpostavljanje celovitih sistemov zagotavljanja kakovosti na vseh nivojih. Deming (1986; v Landy in Conte, 2007) je v ta namen predstavil svoj pristop TQM. Jablonski (1991; v Landy in Conte, 2007) ga opisuje kot sodelovalno obliko poslovanja, ki temelji na znanjih in zmožnostih tako delavcev kot vodstva, da s svojim sodelovanjem nenehno izboljšujejo kakovost in produktivnost. Namesto na količino (kvantiteto), se pristop usmerja na kvaliteto izdelkov ter na zahteve in pričakovanja strank. Poudarek je predvsem na ustvarjanju okolja, ki podpira inovacije, ustvarjalnost in dovoljuje tveganja z namenom zadovoljevanja zahtev stranke. Pri tem se podpira uporabo strategij reševanja problemov in sodelovanjem tako vodstva in delavcev, kot naročnika (Noe idr., 2000; v Landy in Conte, 2007).

Houston (1988) navaja naslednje glavne koncepte sistema skupnega upravljanja kakovosti:

- Kakovost definirajo klientove zahteve.
- Za višanje kakovosti je neposredno odgovorno vodstvo organizacije.
- Do višje kakovosti pride preko sistematične analize in izboljšanja delovnega procesa.
- Za doseganje višje kakovosti je potreben nenehen trud celotne organizacije (vseh zaposlenih).



Slika 2. Proces zagotavljanja kakovosti pri projektu (Stare, 2011b).

Stroka proces obvladovanja kakovosti na projektih običajno deli na:

1. opredelitev (zahtev) kakovosti
2. planiranje zagotavljanja kakovosti
3. zagotavljanje in
4. kontroliranje kakovosti (Stare, 2011b).

Zahtevano (pričakovano) kakovost opredeli naročnik v specifikacijah proizvodov projekta, projektni vodja pa mora pri prevzemu projekta zagotoviti, da so zahteve jasno opredeljene in da jih tako naročnik kot člani tima enako razumejo. Na podlagi specifikacij, zakonskih in internih predpisov/pravilnikov s področja kakovosti sledi v fazi priprave projekta planiranje konkretnih aktivnosti in postopkov zagotavljanja kakovosti ter odgovornih za njihovo izvedbo. Da bi zagotovili ustrezno kakovost, se v plan projekta lahko dodajo tudi nove aktivnosti (npr. usposabljanje ljudi, nabava opreme). Zagotavljanje kakovosti sloni na »filozofiji« sodobnega obvladovanja kakovosti, ki daje poudarek preprečevanju in ne zaznavanju napak – veliko bolje je namreč ustvariti okolje, ki preprečuje napake in slabo kakovost, kot da se kasneje trudimo z reševanjem problemov. Postopke in metode kontrole kakovosti pa je potrebno prilagoditi vrsti projekta in posameznim strokovnim področjem projekta. Termini kontroliranja kakovosti morajo biti zadosti pogosti, da pravočasno odkrijemo odstopanja in ukrepamo (Stare, 2011b).

Od njemu predhodnih pristopov se pristop skupnega upravljanja kakovosti loči po tem, da se osredotoča na svoje stranke, prepoznava probleme pri zagotavljanju kvalitete in jo posledično izboljšuje v samem procesu proizvodnje (Reid in Sanders, 2010).

Šest sigma sistem – Six Sigma System

Leta 1986 je imelo podjetje Motorola velike težave s kakovostjo svojih izdelkov. Direktor podjetja je oblikoval posebno delovno skupino, katere namen je bil zmanjšati število napak. Napake so pričeli opazovati na milijon in ne na le tisoč izdelkov, njihovo število pa so želeli znižati na 3 do 4 (natančneje 3,4) na milijon produktov. Statistični simbol za standardni odklon je sigma, 3,4 napake na milijon priložnosti (produktov) pa ustreza več kot šestim standardnim odklonom od števila produktov – od tod ime šest sigma (Landy in Conte, 2007). Pred pojavom tega sistema, so se organizacije navadno zadovoljile s sigma 3 ali 4, kar pomeni med 6.200 in 67.000 problemov na milijon priložnosti. Za podjetja, ki ne uporabljajo šest sigma, je značilno, da imajo visoke stroške. Tako vsa podjetja, ki operirajo pri 3 sigma stopnji ali 4 sigma stopnji, velik del prisluženega denarja porabijo za reševanje problema, ki se imenuje strošek zaradi slabe kakovosti (»Cost of poor Quality«). Takšna podjetja porabijo od 25 do 40 % prisluženega denarja, medtem ko podjetja, ki izvajajo procese s šest sigma stopnjo, porabijo manj kot 5 % tega denarja (Pyzdek in Keller, 2010).

Organizacije, ki delujejo po sistemu šest sigma, svoje zaposlene in vodje izobražujejo o statističnih postopkih, upravljanju s projekti in reševanju problemov (Barney, 2002; v Landy in Conte, 2007). Uporablja se za pomoč organizacijam pri oblikovanju in izvajanju poslovnih strategij, vpliva pa na večjo kakovost produktov in večjo učinkovitost organizacije (Jung-Lang, 2009). Uporabljajo jo za izboljšanje tako kakovosti kot učinkovitosti ter za zmanjšanje stroškov poslovanja. Šest sigma poleg metodološkega pristopa reševanja problemov podaja organizacijska načela, s pomočjo katerih sestavimo tim, ki izvaja izboljšavo. Samo metodologijo lahko v podjetje vpeljemo kot filozofijo podjetja ali kot orodje, s pomočjo katerega rešujemo kompleksnejše probleme (Hohnjec, 2008).

Šest sigma se naslanja na preizkušene in stare metode, katere uporabljamo že desetletja. Zavrže veliko zapletenosti, ki so značilne za TQM (Total Quality Management). V TQM namreč obstaja preko 400 orodij in tehnik, šest sigma pa se nasloni na le nekaj preizkušenih metod. Njegove uporabe se nauči le majhno število notranjih kadrov, ki se imenujejo Črni pasovi. Njih se privede do visokega nivoja usposobljenosti v uporabi teh tehnik (Kopitar, 2009).

Večina tehnik sistema šest sigma temelji na metodi DMAIC, ki sledi naslednjim korakom (Pyzdek in Keller, 2010):

- D Definiramo cilje aktivnosti za izboljšanje storitev.
- M Izmerimo trenutno stanje.
- A Analiziramo sistem in iščemo strategije za zmanjšanje razkoraka med trenutnim stanjem in želenimi cilji.
- I Izboljšamo sistem.
- C Preverimo nov sistem.

Ker se je šest sigma pojavila v Motoroli, v proizvodni industriji, mnogi menijo, da je primerna samo za ta sektor industrije. Tedanji direktor Motorole, Bob Galvin, je dejal, da mu je žal, ker jim ni uspelo vpeljati šest sigme tudi v storitveni del podjetja. Današnji trendi so usmerili podjetja iz različnih sektorjev na šest sigma pot. Neizpodbitno dejstvo, da se podjetja zatekajo h kakovosti, prinaša nenehne izboljšave metodologije in uporabo novih orodij za uspešno izvedbo. Tako so mnoga podjetja prilagodila šest sigmo svojim potrebam. Tudi v Sloveniji se že pojavlja zanimanje za šest sigmo in nekateri si zelo prizadevajo, da bi si hitro utrli pot v organizacije (Hohnjec, 2008).

Proizvodnja ravno ob pravem času – Just in time (JIT) production

JIT je postopek za zniževanje stroškov, ki so ga razvili v 60. letih prejšnjega stoletja na Japonskem. Njegov razvoj je v veliki meri prispeval k hitremu in uspešnemu razvoju japonskega gospodarstva. Začetnik pristopa je takratni direktor Toyote. V svoji najenostavnejši obliki JIT zahteva natančno količino proizvodov ob točno določenemu času, ki pa so proizvedeni z določeno kakovostjo. Upoštevati je potrebno, da proizvodnja ene enote več ali manj, kot je bilo načrtovano, zvišuje stroške poslovanja. Prav tako se stroški večajo, če končamo proizvodnjo določene količine proizvodov dan prezgodaj ali prepozno. Materiali, polproizvodi in končni proizvodi morajo biti dostavljeni »just in time« oziroma takrat, ko jih potrebujemo (Tomažič, 2003).

Koncept je varljivo enostaven v predpostavki, da proizvedeš načrtovano količino v načrtovanem času, saj je možnost za napake zelo majhna. Da JIT deluje mora biti izpolnjenih še kar nekaj pogojev: stabilna proizvodnja, prilagodljiva delovna sila, visoka kakovost, dobra vzdržljivost strojev, zanesljivi dobavitelji, hitra menjava orodij na strojih, ob tem pa je potrebno tudi kontinuirano vzdrževanje ostalih elementov poslovanja (Tomažič, 2003).

Markovič (2011) navaja naslednje pogoje, ki morajo biti zadovoljeni, da lahko organizacija uspešno vpelje sistem JIT:

- Zagotoviti mora prodajo proizvodov brez napak, kar še posebno velja za posamična naročila, ki povzročajo visoke proizvodne in transportne stroške (proizvodi po naročilu stranke).
- Uskladiti je potrebno kapacitete v celotni proizvodni verigi. S tem se omogoči lažje planiranje, ki omogoča doseganje glavnega cilja JIT – znižati zaloge na minimum.
- Formiranje neodvisne projektne skupine, ki bodo s skupinskim delom in sodelovanjem z ostalimi funkcijskimi področji sposobne hitreje in učinkoviteje zaznavati in reševati posamične probleme.
- Preusmeriti se na majhno serijsko in specializirano proizvodnjo, kar omogoča organizacijam učinkovito in fleksibilno prilagajanje hitrim tržnim zahtevam.
- Zagotoviti optimalno dobavo materiala, po možnosti od čim manjšega števila dobaviteljev, kar omogoča nižje logistične stroške in večjo stopnjo pravočasnih dobav oziroma oskrbo z materiali.

Luben (1988; v Markovič, 2011) pa navaja naslednjih 5 osnovnih ciljev pristopa JIT:

1. Dizajn izdelka naj bo optimiziran glede na razmerje med kakovostjo in stroški ter enostaven za proizvodnjo.
2. Zmanjšati znesek sredstev, porabljenih v oblikovanju in proizvodni izdelkov.
3. Razumeti in biti odziven na potrebe kupcev.
4. Razviti zaupanje in odprto partnerstvo z dobavitelji in kupci.
5. Razviti kulturo nenehnih izboljšav v proizvodnji.

Glavna prednost tega pristopa je zmanjšanje 'odpadkov' v različnih pogledih: prekomerna proizvodnja, dolgoročno čakanje na materiale, preveliki stroški dobave, nepotrebne zaloge in nepopolni proizvodi, ki jih je potrebno popraviti ali predelati (Landy in Conte, 2007).

Nekatere organizacije pa niso uspele uspešno vpeljati koncepta JIT. Eden od razlogov je, da si nekatere ne morejo dovoliti zastoja proizvodnje zaradi pomanjkanja materiala. Problemi so predvsem pri tistih organizacijah, ki so odvisne od globalnih dobaviteljev materiala, saj se tako poveča tveganje za nepravočasno dostavo in s tem zastoj proizvodnje (Gourdin, 2001; v Markovič, 2011).

Zaključek

Razvoj organizacije je bolj kot v teorije in raziskave usmerjen v praktične ukrepe. Strokovnjaki tega področja se najbolj zanimajo za tehnike, ki organizacijam pomagajo pri rasti in uvajanju sprememb (Landy in Conte, 2007).

Teorije sprememb v organizaciji že več kot 50 let temeljijo na Lewinovih (1951) treh glavnih načelih uvajanja sprememb: odmrzovanje-spreminjanje-zamrzovanje (Landy in Conte, 2007).

1. Odmrzovanje: posamezniki se pričnejo zavedati svojih prepričanj in vrednot.
2. Spreminjanje: posamezniki sprejmejo nova prepričanja, vrednote in stališča.
3. Zamrzovanje: stabilizacija novih vrednot in stališč.

Mnoge tehnike uvajanja sprememb v organizacije so zasnovane tako, da olajšujejo enega ali več zgoraj omenjenih korakov. Za olajšanje tretjega procesa (zamrzovanja) uporabljamo tehnike, kot so podajanje povratne informacije, svetovanje, team building, trening vodenja in prenova delovnega mesta. Tudi prej opisane tehnike (TQM, JIT in Šest sigma) vplivajo na zavedanje članov organizacije o njihovem trenutnem delu in vedenju. Ravno to večanje zavedanja pa je glaven cilj razvoja organizacij (Landy in Conte, 2007).

Literatura

Beckhard, R. (1969). *Organization development : strategies and models*.

Gaurav, A. (2010). Management By Objectives (MBO) - Peter Drucker MBO. Pridobljeno 10. 11. 2013, z naslova: <http://kalyan-city.blogspot.com/2010/06/management-by-objectives-mbo-peter.html>.

Hohnjec, S. (2008). *Šest sigma v finančnih institucijah: Magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Houston, A. (1988). *A Total Quality Management Process Improvement Model*. San Diego, California: Navy Personnel Research and Development Center.

Jung-Lang, C. (2009). Six Sigma and TQM in Taiwan: An empirical study of discriminate analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(3), 311-326.

Kopitar, A. (2009). *Uvajanje metode šest sigma v organizacije: Zaključna projektna naloga*. Koper: Fakulteta za management Koper.

Knight, K. (1976). Matrix organization: A review. *Journal Of Management Studies*, 13(2), 111-130.

Landy, F. J. in Conte, J. M. (2007). *Work in 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. ZDA: Blackwell.

Markovič, M. (2011). *Proizvodnja ravno ob pravem času v podjetju Danfoss Compressors: Diplomsko delo*. Maribor: Poslovno-ekonomska fakulteta.

McLean, G. N. (2006). *Organization Development : Principles, Processes, Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Proehl, R. A. (2001). *Organizational Change in the Human Services*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Project management tips (2010). Organizing the Organization for Project Management. Pridobljeno 10. 11. 2013, z naslova: <http://pmtips.net/organizing-organization-project-management/>.

Reid, D. R. in Sanders, N. R. (2010). *Operations Management: An Integrated Approach, International Student Versio* (4th ed.). University of Minesota: John Wiley.

Seljak, I. (2010). *Management s cilji v podjetju Kolektor: Diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Stare, A. (2011a). Matrična projektna organizacija. Pridobljeno 12. 11. 2013, z naslova: <http://projektni-management.si/2011/04/01/matricna-projektna-organizacija/>.

Stare, A. (2011b). Plan zagotavljanja kakovosti. Pridobljeno 12. 11. 2013, z naslova: <http://projektni-management.si/2011/03/19/plan-zagotavljanja-kakovosti/>.

Tomažič, J. (2003). *Uporaba koncepta ob pravem času v slovenskih podjetjih: Diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carroll, S. J. (1970). Setting Goals In Management By Objectives. *California Management Review*, 12(4), 70-78.

Tosi, H., & Carroll Jr., S. J. (1973). Improving Management by Objectives: A Diagnostic Change Program. *California Management Review*, 16(1), 57-66.