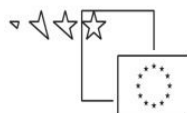




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

POSLOVNI PROCESI

ANTON MIHELIČ
BRANKO ŠKAFAR

Višješolski strokovni program: Ekonomist
Učbenik: Poslovni procesi
Gradivo za 1. letnik

Avtorja:

Mag. Anton Mihelič, univ. dipl. org.
1., 2., 3., 4. in 8. poglavje
EKONOMSKA ŠOLA NOVO MESTO
Višja strokovna šola

Dr. Branko Škafar, univ. dipl. ekon.
5., 6., 7. in 9. poglavje
EKONOMSKA ŠOLA MURSKA SOBOTA
Višja strokovna šola



Strokovni recenzent:
mag. Anton Vorina, univ. dipl. ekon., univ. dipl. inž. str.

Lektorica:
mag. Janja Divjak, prof. slov. j. in soc.

CIP – Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.81(075.8) (0.034.2)

MIHELIČ, Anton

Poslovni procesi [Elektronski vir] : gradivo za 1. letnik / Anton Mihelič, Branko Škafar. – El. knjiga. – Ljubljana : Zavod IRC, 2008. – (Višješolski strokovni program Ekonomist / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovni_procesi-Mihelic_Skafar.pdf. – Projekt Impletum

ISBN 978-961-6820-53-0
1. Škafar, Branko
6581811

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.
Ljubljana, 2008

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 120. seji dne 10. 12. 2009 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-6/2009 / 11-3 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

KAZALO VSEBINE

1	SISTEMSKI VIDIK ORGANIZACIJE – IZHODIŠČE ZA RAZUMEVANJE POSLOVNIH PROCESOV	3
1.1	UVOD	3
1.2	OSNOVNE OPREDELITVE SISTEMOV	3
1.3	ORGANIZACIJA KOT SISTEM	6
1.4	TRANSFORMACIJSKI PROCES – OSNOVA ZA RAZUMEVANJE POSLOVNIH PROCESOV	11
1.5	POVZETEK POGLAVJA	12
2	PROCESNA ORGANIZACIJA	14
2.1	UVOD	14
2.2	OD FUNKCIJSKE K PROCESNI ORGANIZIRANOSTI POSLOVANJA	14
2.3	KAJ JE »SIKOP« KOT OSNOVA DELOVANJA PROCESNE ORGANIZACIJE?	17
2.4	POVZETEK POGLAVJA	22
3	OPREDELITEV IN TEMELJNI ELEMENTI POSLOVNIH PROCESOV	24
3.1	UVOD	24
3.2	OSNOVNE OPREDELITVE POSLOVNIH PROCESOV	24
3.3	TEMELJNE SESTAVINE POSLOVNIH PROCESOV	27
3.4	POVZETEK POGLAVJA	30
4	DELITEV POSLOVNIH PROCESOV	31
4.1	UVOD	31
4.2	KAKO DELIMO POSLOVNE PROCESSE?	31
4.3	POVZETEK POGLAVJA	34
5	MODELIRANJE TER TEHNIKE IN ORODJA ZA PONAŽARJANJE PROCESOV	35
5.1	UVOD	35
5.2	MODELIRANJE	35
5.2.1	Tehnike in metode poslovnega modeliranja	36
5.2.2	Modeliranje poslovnih procesov – kako naprej?	40
5.3	DELOVNI PROCESI IN NJIHOVO MODELIRANJE	40
5.3.1	Modeliranje delovnih procesov	41
5.3.2	Izvajalno okolje	43
5.3.3	Orodja za krmiljenje delovnih procesov	43
5.4	DOKUMENTNI SISTEMI	44
5.5	POVZETEK POGLAVJA	47
6	SODOBNE METODE SPREMLJANJA POSLOVANJA IN MERJENJA TER VREDNOTENJE POSLOVNIH PROCESOV	48
6.1	UVOD	48
6.2	METODA KLJUČNIH DEJAVNIKOV USPEHA	48
6.3	URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV (BSC)	49
6.4	METODA SPREMLJANJA STROŠKOV PO AKTIVNOSTIH (ABC)	50
6.5	KONCEPT SIX SIGMA	51
6.6	MERILA PROCESA	52
6.7	POVZETEK POGLAVJA	55
7	METODE, ORODJA IN PRISTOPI K VODENJU IN IZBOLJŠEVANJU POSLOVNIH PROCESOV	56
7.1	UVOD	56
7.2	PRISTOPI PRILAGAJANJA POSLOVANJA PODJETIJ NA SPREMEMBE, IZZIVE IN PRETNJE	56
7.3	UPRAVLJANJE SPREMEMB	58

7.4	CELOVITO UPRAVLJANJE KAKOVOSTI	60
7.5	PRIMERJANJE ZNAČILNOSTI	64
7.6	STALNO IZBOLJŠEVANJE PROCESA.....	66
7.6.1	Procesni pristop po ISO 9000:2000	66
7.6.2	Izboljševanje procesa kot proces reševanja problema	68
7.6.3	Vrste izboljševanja procesa.....	69
7.7	POVZETEK POGLAVJA.....	75
8	VLOGA MENEDŽMENTA V CELOVITEM PROCESU POSLOVANJA	76
8.1	UVOD	76
8.2	ZNAČILNOSTI MENEDŽMENTA 21. STOLETJA	76
8.3	STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE V FUNKCIJI POSLANSTVA IN VIZIJE ORGANIZACIJE	77
8.4	CILJNO VODENJE – OSNOVA SODOBNEGA MENEDŽMENTA	79
8.5	MENEDŽMENT V FUNKCIJI UPRAVLJANJA SPREMEMB.....	82
8.5.1	Kaj je lahko vsebina spreminjanja?	83
8.5.2	Menedžment poslovnih procesov.....	86
8.5.3	Mpp v funkciji ugotavljanja potreb po izboljšanju poslovnega procesa.....	87
8.5.4	Kaj se lahko dogaja z obsegom spreminjanja?	89
8.5.5	Kako lahko poteka spreminjanje organizacije?	89
8.5.6	Kako se odražajo odpori proti spremembam?.....	90
8.6	POVZETEK POGLAVJA.....	91
9	OPTIMIZACIJA POSLOVANJA IN POSLOVNIH PROCESOV	93
9.1	UVOD	93
9.2	PRENAVLJANJE POSLOVNEGA MODELA ORGANIZACIJE.....	93
9.2.1	Potek prenove poslovanja	93
9.2.2	Cilji prenove poslovnih procesov in cilji prenove poslovanja.....	95
9.3	OPTIMIZACIJA PROCESOV.....	97
9.4	POVZETEK POGLAVJA.....	98
	LITERATURA IN VIRI.....	99

KAZALO SLIK

Slika 1: Pogleda na sistem	4
Slika 2: Shema odprtega dinamičnega sistema.....	5
Slika 3: Elementi sistema	6
Slika 4: Sistemsko razumevanje organizacije	9
Slika 5: Delovanje (funkcija) sistema.....	11
Slika 6: Sosledje vneskov, delovanja in izneskov	11
Slika 7: Sosledje v procesu preoblikovanja	11
Slika 8: Okolja transformacijskega procesa	12
Slika 9: Osredotočenost organizacije na funkcijske enote	15
Slika 10: Struktura organiziranosti celovitega procesa	16
Slika 11: Procesni vidik organizacije	18
Slika 12: Proces razvijanja novega proizvoda.....	19
Slika 13: Organizacijski proces od naročila do dobave proizvoda.....	20
Slika 14: Shematski prikaz poslovnega procesa.....	25
Slika 15: Transformacija vložka v izhod v proizvodnem procesu	26
Slika 16: Poslovni procesi kot osrednji analitični koncept.....	26
Slika 17: Povezovanje proizvodnih procesov.....	28
Slika 18: Primer diagrama za proces	29
Slika 19: Poenostavljen prikaz strukture izdelka.....	29
Slika 20: Poenostavljena shema strukture poslovnega sistema	31
Slika 21: Delitev (klasifikacija) poslovnih procesov.....	32
Slika 22: Tehnika analize poslovnih dogodkov.....	33
Slika 23: Simboli za modeliranje procesov s tehniko procesnih diagramov poteka	38
Slika 24: Model procesa Kataloške prodaje	39
Slika 25: Model procesa Nakup	40
Slika 26: Generična arhitektura sistema WFMS	41
Slika 27: Z notacijo ECAA zapisana in v delovni proces povezana poslovna pravila.....	42
Slika 28: Primer življenjskega cikla dokumenta	45
Slika 29: Usmeritve in njihova vplivnost na poslovne spremembe skozi obdobja	56
Slika 30: Demingov krog – načrtovati – narediti – preveriti – delovati.....	62
Slika 31: Model EFQM (Model po katerem poteka postopek PRSPO od leta 2003)	63
Slika 32: Vrste primerjanja značilnosti	65
Slika 33: Model procesno zasnovanega sistema menedžmenta kakovost.....	67
Slika 34: SDCA – ciklus: Standard – naredi (Do) – preveri (Check) – ukrepaj (Act).....	70
Slika 35: Hierarhija ciljev organizacije	80
Slika 36: Proces ciljnega vodenja.....	81
Slika 37: Vplivi in delovanje glede na vrsto sprememb.....	83
Slika 38: Past uspešnosti	84
Slika 39: Naravnost do spreminjanja in tveganja	85
Slika 40: Spreminjanje programov in menjalnih razmerij z odjemalci.....	85
Slika 41: Položaj menedžmenta poslovnih procesov v procesni organiziranosti.....	86
Slika 42: Ocena stanja procesa glede na uspešnost in učinkovitost	87
Slika 43: Model stalnih izboljšav procesa	88
Slika 44: Model reinženiranja poslovnega procesa.....	89
Slika 45: Pravočasno, prezgodnje in prepozno spreminjanje.....	90
Slika 46: Odpori proti spremembam – oblike in naravnost.....	91
Slika 47: Potek – stopnje, postopki in ključni rezultati prenove poslovanja.....	93
Slika 48: Temeljni cilji prenove poslovanja.....	96
Slika 49: Vpliv temeljnih ciljev na uspešnost celovite prenove poslovanja.....	97

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tehnike in orodja modeliranja procesov, ki so pogosto v uporabi	37
Tabela 2: Splošna merila celovite kakovosti.....	54
Tabela 3: Elementi celovitega upravljanja kakovosti (TQM).....	60
Tabela 4: Zainteresirane strani in njihove zahteve, pričakovanja in želje	68
Tabela 5: Primer uporabe orodij pri 7-stopenjskem modelu reševanja problema	71
Tabela 6: Matrika vizije	78
Tabela 7: Ocena primernosti načina izboljšanja procesa	88

1 SISTEMSKI VIDIK ORGANIZACIJE – IZHODIŠČE ZA RAZUMEVANJE POSLOVNIH PROCESOV¹

1.1 UVOD

V poglavju skušamo pojasniti organizacijo z vidika sistemske teorije, kjer dajemo poudarek na organizaciji kot živem, dinamičnem in v okolje odprtem sistemu.

Uporabljamo induktivni pristop, kar pomeni, da lahko bralec na osnovi razumevanja temeljnih opredelitev prvin sistema razume, kaj so to vhodi, transformacija, izhodi in povratne informacije v organizaciji.

Posebej izpostavljamo transformacijski proces kot prveno organizacije – sistema, kar je osnovni pogoj za poznejše razumevanje bistva procesnega pogleda na organizacijo in poslovnih procesov nasploh.

Tematika tega poglavja se navezuje na poglavje o organizaciji in organiziranju, v okviru študijskega predmeta Organizacija in menedžment podjetja, vendar menimo, da je nujna za razumevanje.

Študenti lahko na osnovi vprašanj za razmislek in preverjanje naučenega povežejo »sistemsko razlago« organizacije z realnimi situacijami v praksi in pri tem testirajo nivo razumevanja bistva sistemskega vidika organizacije. Študentom priporočamo študij dodatnih virov, tudi elektronskih.

1.2 OSNOVNE OPREDELITVE SISTEMOV

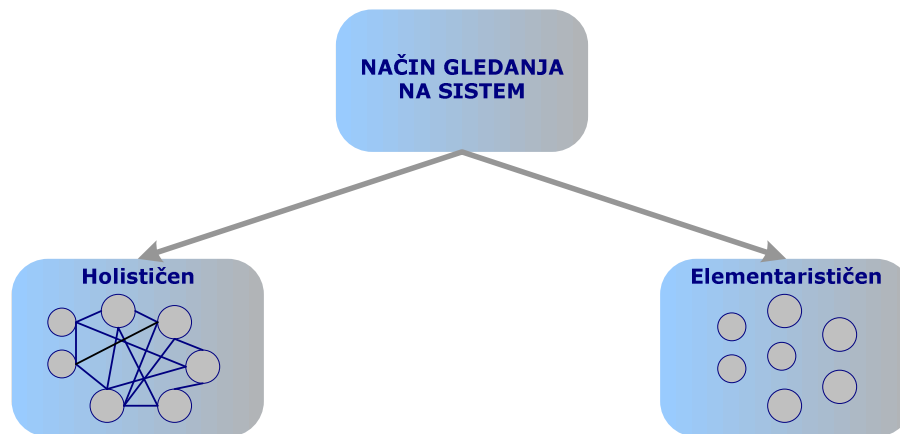
Kaj je sistem?

»Sistem je organizirana celota, ki je sestavljena iz dveh ali več med seboj odvisnih delov, komponent oz. podsistemov in je ločena od svojega okolja z mejami, ki jih je lahko določiti« (Vila (v: Mihelič, 2004, 31)).

Sestavine sistema je potrebno opazovati v sklopu celote, kajti šele takrat je mogoče govoriti o funkciji sistema. Ta način gledanja imenujemo **holizem**.

Nasprotno od holizma poznamo gledanje na celoto kot vsoto posameznih sestavin, kar pa imenujemo **elementarizem**.

¹ več v: Mihelič, A. *Organiziranje in menedžment*. Maribor: Visoka poslovna šola Doba, 2007.



Slika 1: Pogleda na sistem
Vir: Mihelič, 2004

Tako gledanje s sistemskega vidika ni ustrezno, kajti lastnosti elementov, ki delujejo povezani v celoti, so drugačne, kot pa če so ločeni od celote. Npr.: Kljub temu, da imamo na razpolago vse urine dele, še vedno ne moremo govoriti o uri kot sistemu za prikazovanje časa.

Sistemi so lahko:

- neživi in živi sistemi,
- odprti in zaprti sistemi,
- naravni in umetni sistemi,
- statični in dinamični sistemi itd.

Omenimo samo najpomembnejše.

Mejo med **živimi in neživimi sistemi** predstavlja celica. To je obenem tudi osnovna raven odprtih sistemov.

Živi sistemi se od ostalih sistemov razlikujejo predvsem po samoobnavljanju (samoreprodukciji) oz. samoohranjanju.

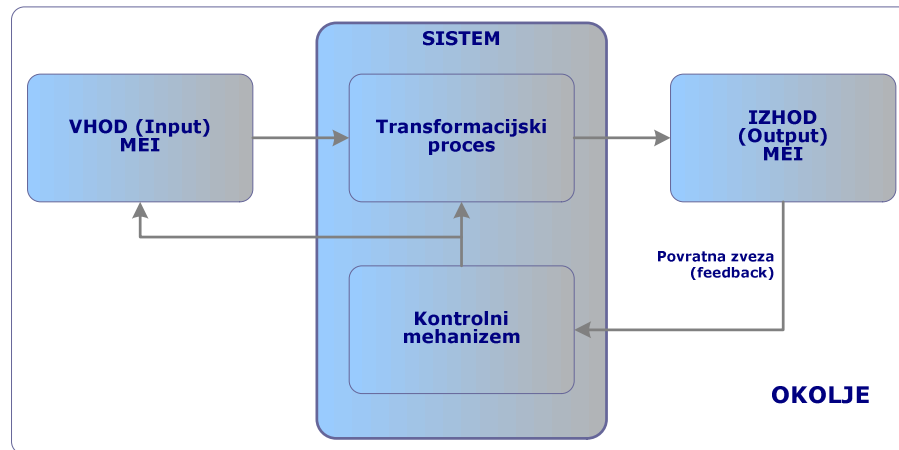
Za **odprte sisteme** je za razliko od **zaprtih sistemov** značilno, da imajo svoje zunanje okolje, s katerim izmenjujejo materijo (snov), energijo in informacije (MEI).

Omenjene resurse sprejemajo iz okolja (**vhod – input**), jih **transformirajo (predelajo)** v določeno, želeno (ciljno) stanje in jih v določeni obliki (praviloma z višjo stopnjo dodelanosti) zopet dajejo okolju (**izhod – output**).

Zaprti sistemi so **samozadostni** in **nimajo** svojega okolja, ker ga ne potrebujejo, saj z okoljem tudi ničesar **ne izmenjujejo**.

Za zaprte sisteme velja visoka težnja k razpadu ali t.i. visoka stopnja **pozitivne entropije**. Pri dinamičnih, živih in odprtih sistemih pa gre za **samoohranjevanje in obnavljanje**, praviloma pa tudi za **obogatitve** svojega delovanja, zato govorimo o **negativni entropiji** (preprečevanju razpada) teh sistemov.

Splošno razumevanje odprtih sistemov, v smislu osnovnega pojmovanja odprtih, dinamičnih sistemov nasploh, prikazuje sledeča slika:



Slika 2: Shema odprtega dinamičnega sistema

Vir: Vila v Mihelič, 2004, 32

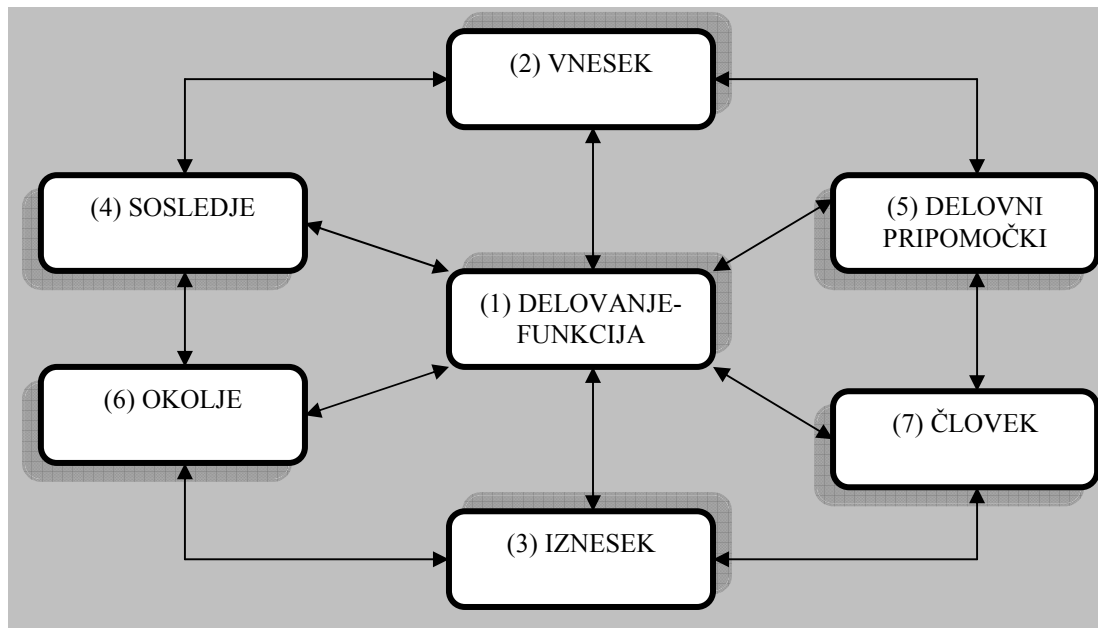
Ker smo pojme vhod, transformacijo in izhod nekoliko pojasnili že prej, nam preostane, da opredelimo še sledeče:

- **Okolje in meje sistema:** Vsak sistem je obdan s svojim okoljem, s katerim izmenjuje resurse, kot so: materija (snov), energija in informacije; meje sistema pa so od primera do primera različne – odvisno od opazovalčevega mnenja, katere enote so vključene v sistem in katere v okolje.
- **Povratno zvezo (feedback)** predstavljajo informacije o dejanskem stanju resursov na izhodu iz sistema. To je **osnovni element, ki loči** žive sisteme od mrtvih.
- **Kontrolni mehanizem** primerja dejansko stanje resursov na izhodu z vrednostmi, ki so bile postavljene kot cilj funkcioniranja sistema.

Kako pa na sistem gleda avtor Viljem Nemec?

Glede na prejšnjo opredelitev sistema po Nemcu (Nemec, 2005), lahko oblikujemo sledeči poenostavljeni prikaz elementov sistema.

Delovanje (funkcijo) – pretvarjanje kakršnegakoli vneska (predmet, informacija ali živo bitje) v iznesek ali rezultat spremembe (predmet, informacija ali živo bitje) lahko ponazorimo s sledečo sliko:



Slika 3: Elementi sistema

Vir: Nemec, 2005,15

V razmislek:

Ali je možno sebe in vse, kar nas obkroža, opredeliti kot sistem? Kaj bi vi uvrstili med žive in kaj med mrtve sisteme? Zakaj pravimo, da so povratne informacije osnovni element, po katerih se živi sistemi razlikujejo od mrtvih sistemov? Vaš odgovor utemeljite na praktičnem primeru!

1.3 ORGANIZACIJA KOT SISTEM²

Pod tem pojmom razumemo organizacijo kot kompozicijo sestavin, ki se združujejo v funkciji ustvarjanja osebnih ali družbenih ciljev, kar opredeljuje naslednje značilnosti organizacije kot sistema:

- je človeška tvorba,
- določen človeški ali družbeni cilj,
- človek – obvezna sestavina organizacije kot njen tvorec,
- doseganje ciljev s svojim delovanjem,
- obnašanje po pravilih, ki jih je vsilil človek: (organizacije z materialnimi cilji: podjetja, nacionalna in svetovna gospodarstva; organizacije z moralno-etičnimi cilji: prosvetne, kulturne, znanstvene, socialne, verske, zdravstvene, politične, obrambne, ipd.

Sistemska teorija organizacije spada v okvir sodobne organizacijske teorije. V tem kontekstu je organizacija razumljena kot »HIPO, to je hierarhični input, proces, output. Če hočemo, da

² več o tem: Vila, A. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija, str.: 133–143, 1994.; Lipičnik, B. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 6–7, 2003.; Nemec, V. *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Založba Modrijan d.o.o., strani: 11–24, 2005.

bo stekel neki proces (npr. proizvodnja nekega izdelka), moramo vanj vložiti surovine, denar, ljudi, informacije (input). Pod temi in drugimi pogoji, kot so organizacija, vodenje in tehnologija, steče proces, katerega posledica je izloček (output) v obliki izdelka določene kvalitete, količine, itd. Izdelek s svojimi lastnostmi ponovno vpliva na vložek (povratna informacija). Če je izdelek povsem takšen, kot smo ga želeli, moramo pri izdelavi naslednjega izdelka proces natančno ponoviti. Če pa izdelek ni takšen, kot bi moral biti, lahko spremenimo ali vložke ali proces, da bi izdelali izdelek želene kvalitete« (Lipičnik, 2003, 6).

Besedo sistem večkrat uporabljamo predvsem takrat, ko kaj ne deluje po naši želji – npr.: »Ta sistem vzdrževanja TT-naprav ni kaj prida.« **Vsi organizacijski sistemi so odprti sistemi**, na katere ima okolje velik vpliv.

Organizacija je s svojim okoljem aktivno povezana. Pri tem se okolju ustrezno prilagaja, pa tudi vpliva na svoje okolje in tako zagotavlja svoj obstanek in napredek.

V nadaljevanju bomo nekoliko razložili pojme, ki veljajo v splošni teoriji sistemov, vendar z organizacijskega vidika.

- **Holizem in sinergija:** Organizacijo vedno obravnavamo kot celoto sestavin v združeni – kombinirani interakciji (sinergiji) z okoljem.
- **Okolje** se nenehno spreminja in sili sleherno organizacijo k prilagajanju: tržišču, politični situaciji, konkurenci, okusu in mentaliteti potrošnikov glede proizvodov in storitev, itd.
- **Meje sistema** so odvisne od naše odločitve o tem, kaj je sistem in kaj je njegovo okolje. Npr.: Kadrovska služba v podjetju je sistem, ki ima svoje notranje okolje – specifične kadrovske-razvojne potrebe podjetja, in svoje zunanje okolje: trg kadrov z razpoložljivimi kadrovskimi viri.
- **Vhod – transformacijski proces – izhod.**
- Sprememba vhodnih virov organizacije: materiali, stroji, finančna sredstva, kadri, načrti, navodila, predpisi,..... v izhodne sestavine: izdelki, storitve, kadri z novimi izkušnjami, nove informacije, ipd.
- **Struktura:** organizacijske ravni s funkcijami, oddelki, službami, kjer obstaja diferenciacija le-teh glede na raven in cilj izvajanja in odločanja ter integracijske sile, ki držijo organizacijo kot celoto skupaj in jo branijo pred vplivi raznih razzdruževalnih dejavnikov: nelojalna konkurenca, sovražni odkupi, itd.
- **Povratna zveza (feedback):** Ustrezne in pravočasne informacije o dogajanju v okolju organizacije omogočajo pravilne odločitve v smislu prilagajanja okolju in določenega vpliva nanj.
- **Entropija:** Zaradi rastoče entropije tudi organizacijski sistemi težijo k neredu, kaosu in razpadu. Z ustreznimi odločitvami bomo omogočili razvoj organizacije in s tem t.i. negentropijo.
- **Namen in cilji:** Vsak človek želi nekaj izdelati, ustvariti. Ker pa sam vedno ne more doseči zelenih ciljev, to stori povezan v organizaciji.
- Organizacijskih ciljev je praviloma več in to na različnih hierarhičnih ravneh.
- Organizacijski cilj ni zgolj preživetje, pač pa nenehna rast in razvoj organizacije, kar pa omogoča negativno entropijo organizacije kot sistema.
- **Cikličnost dogajanja** omogoča razširjena reprodukcija – končni izhod v okolje organizacije zagotovi nova finančna sredstva za nabavo novih vhodnih virov. Tako je omogočen obstanek in razvoj organizacije.

Organizacijo kot odprt sistem vedno obravnavamo z **vidika situacije, v kateri se nahaja**. Kako bo določena organizacija reagirala, je odvisno od konkretne situacije, tako znotraj organizacije, kot v njenem zunanjem okolju.

Do uspeha pelje nešteto različnih poti, zato se je potrebno organizacije lotiti z vsem obstoječim aktualnim znanjem in ga povezati s situacijo v okolju.

Situacijski pristop k organizaciji kot odprtem sistemu zahteva uporabo organizacijskih ved, upoštevaje realne življenjske okvirje.

Od konkretne situacije v okolju organizacije je odvisno:

- do katere mere izvesti diferenciacijo v organizaciji, tako horizontalno kot vertikalno,
- ali organizacijo močneje centralizirati ali decentralizirati,
- ali upoštevati avtorski ali demokratični stil vodenja,
- ali odločati sam ali k temu pritegniti svoje sodelavce,
- kako stimulirati kadre za večjo storilnost, ipd.

Na to, kakšna bo organizacija (organizacijski dizajn), vplivajo:

- osnovna tehnologija,
- okolje in velikost podjetja,
- strategija,
- življenjski staž podjetja (začetno, v razvoju, ipd.).

Poleg sistemske teorije organizacije obstaja v okviru sodobne organizacijske teorije tudi »teorija o človeških resursih« (človeških virih ali zmogljivostih). »Po tej teoriji je organizacija sociotehnični sistem, to je sistem, v katerem so najbistvenejši element ljudje in njihovi medsebojni odnosi. V okviru te veje sodobne teorije organizacije so se razvile številne inačice te misli« (Lipičnik, 2003, 7).

Organizacijo kot sistem tretiramo z **vidika teorije sistemov** kot **kibernetiki pojem**, in sicer kot **odprt, dinamičen, živ sistem**.

V tem kontekstu nas zanima predvsem **organizacija kot odprt sistem**.

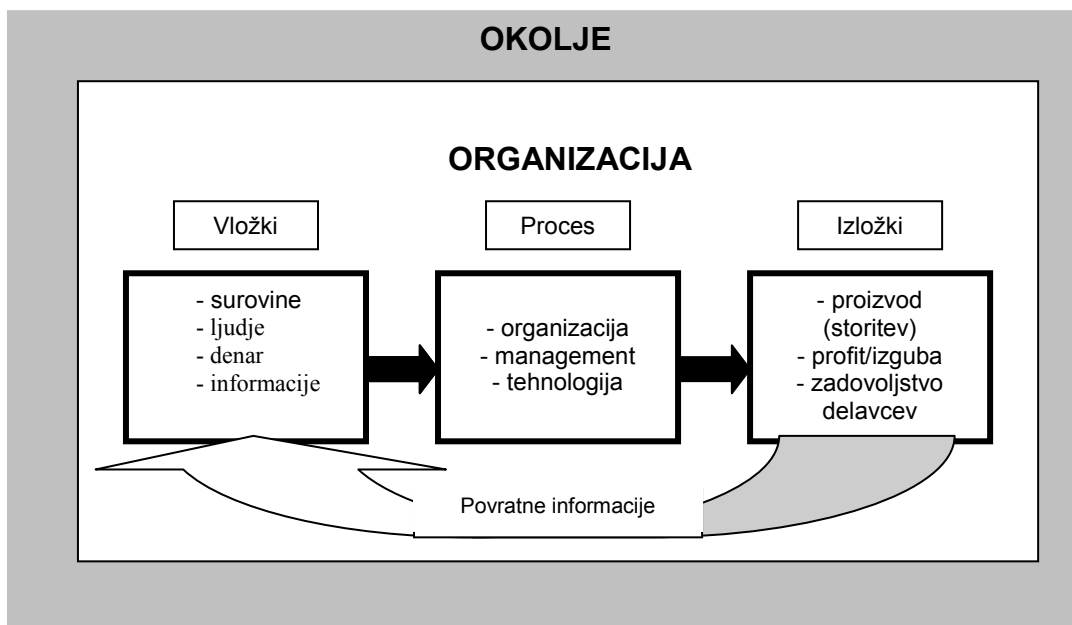
Organizacija je živ, dinamičen sistem, ki ima **svoje okolje**, s katerim je povezan s svojimi vložki (input-i), izločki (output-i), povratnimi informacijami (feed back-i) oz. z najrazličnejšimi interakcijami.

Vložki organizacije so lahko surovine, reprodukcijski material, kadri z ustreznimi kompetencami, denar, energija, informacije, ipd. Ti vložki se nato oplemenitijo v različnih oblikah in fazah procesa preoblikovanja (transformiranja) iz ene kvalitete v novo, drugo, višjo kvaliteto, kar privede do izločkov, ki izpolnjujejo najrazličnejše zahteve čedalje bolj zahtevnega tržišča oz. hitro spreminjajočega se okolja. V **procesih preoblikovanja** upravljamo z različnimi resursi: tehničnimi, informacijskimi, kadrovskimi, kar je domena menedžmenta, ki se mora pri tem posluževati vedenj in znanj iz najrazličnejših disciplin, kot so npr. organizacija, ekonomija, sociologija, psihologija, itd. seveda z upoštevanjem določenih tehnično-tehnoloških danosti in tendenc nenehnih inoviranj delovnih procesov v najširšem smislu besede. **Izločki** so lahko novi proizvodi, opravljene storitve, kadri z novimi izkušnjami, potrošena energija, nove informacije: načrti in navodila za uporabo, montažo, vzdrževanje, dobiček, izguba, zadovoljstvo/nezadovoljstvo delavcev, ipd.

Izločki s svojo kvaliteto, količino, designom, ipd. ponovno vplivajo na vložke v smislu **povratnih informacij** o sprejetju, obnašanju proizvodov/storitev na trgu. Če sta izdelek ali storitev takšna, kot smo želeli, moramo pri naslednjem ciklusu proces natančno ponoviti.

V nasprotnem primeru pa moramo spremeniti ali vložke ali sam proces preoblikovanja, da bi izdelali oz. opravili izdelek oz. storitev v želeni količini in zahtevani kvaliteti.

Obravnava organizacije kot živega, dinamičnega sistema sodi v sodobno teorijo organizacije kot evolucijske naslednice klasične in neoklasične organizacijske teorije.



Slika 4: Sistemskega razumevanje organizacije
Vir: Lipičnik 2003, 7

Da je organizacija živ, dinamičen, v okolje odprt sistem, pomeni, da se organizacija v vseh pojavnih oblikah – kot dejavnik, kot struktura ali kot proces spreminja in prilagaja dani situaciji v notranjem ali v zunanjem okolju, je torej **situacijsko pogojena**. Biti podjetje kot ena od pojavnih oblik organizacije v **interakciji z okoljem** pomeni, **vplivati na okolje** s svojim poslovanjem, s svojim odnosom do specifičnih zahtev in vrst okolja. Dejavniki turbulentnega okolja so lahko: konkurenca, politične akcije, novi proizvodi na tržišču, sprememba okusa potrošnikov, itd., kar igra zelo pomembno vlogo pri obnašanju organizacije. **Vplivanje in odzivanje na okolje** je torej poglobljena lastnost organizacije kot živega, dinamičnega sistema. Tako obnašanje organizacije je mogoče na podlagi **povratne informacije**, ki je **najpomembnejša sestavina organizacijskih sistemov**. Na temelju teh informacij se podjetje prilagodi dejanskemu stanju okolja, s sprejemanjem adekvatnih odločitev. Varovalka v smislu povratnih informacij mora biti vgrajena v vse podsisteme, da bi lahko pravočasno opazili deviacije funkcioniranja sistema ali določenega podsistema. (Vila in Kovač, 1998) Nobena organizacija **ni samozadostna**, kar velja za mrtve sisteme. Organizacija kot živ sistem je še najbolj **podobna organizmu živih bitij**.

Posebna značilnost organizacije kot odprtega sistema je t.i. **ekvifinalnost**. Organizacija ne posluje po principu vzrok-posledica, kar pomeni, da se lahko **iz različnih začetnih situacij in na različne načine dosežejo isti rezultati oz. cilji**. Torej iste ali podobne rezultate podjetja, kot konkretne oblike organizacije, je možno doseči z **različnimi vhodnimi vrednostmi in z različnimi internimi aktivnostmi v procesu transformacije**.

Pojav, ki je značilen za vse sisteme, je **entropija**, kar pomeni težnjo gibanja sistemov proti neredu, kaosu in razpadu. To imenujemo **pozitivna entropija sistema**. Za organizacijske sisteme je značilno zmanjšanje možnosti entropije oz. **doseganje negativne entropije**.

(negentropije). To organizacijski sistem dosega tako, da uporablja takšne resurse, ki bodo omogočili odločitve, ki bodo sistem **preusmerile v pozitivno smer**.

V organizacijskih sistemih ne gre zgolj samo za **vzdrževanje stanja in prilagoditvene aktivnosti** (vzdrževanje ravnotežja v okolju, odzivanje na tržiščne, tehnološke, politične, pravne, demografske spremembe, lastno prilagajanje s predvidevanjem, primernim planiranjem in lansiranjem novih izločkov na trg), pač pa tudi za **nenehno rast in ekspanzijo** v smislu preprečevanja pozitivne entropije (več energije, novi trgi, novi izdelki, nakupi manjših podjetij, integracije, ipd.). Sposobna se je samoregulirati, obnavljati, ohranjati in še več – **sposobna se je nenehno razvijati**.

Vsak sistem, ki ga ustvarja človek, ima nek **namen** in je ustvarjen zato, da se nekaj napravi, izdelata, ustvarja. Organizacija je nastala, ker imajo ljudje neke **cilje**, katerih ne morejo sami doseči. Z vidika razvoja organizacij so zanimivi predvsem višji cilji – **inovacije in ustvarjanje novega**, sicer lahko kaj hitro pride do rasti entropije, maksimalne pozitivne entropije in do razpada sistema. *»Niti v enem trenutku nima podjetje kot organizacijski sistem samo en cilj. Ciljev je vedno več – na področju trženja, proizvodnje, razvoja, odnosov z okoljem, povezanih s kadri, uspešnostjo, itd.. zato prevladuje mnenje, da so organizacije sistemi z več cilji in hierarhijo ciljev«* (Vila in Kovač, 1998, 117).

Za organizacijo kot odprti sistem je značilna tudi **cikličnost dogajanja**. Transformacijski sistem nam z dodano vrednostjo izločkov (output-a) omogoča nabavo novih vhodnih virov v sistem. To se vedno ponavlja, kar **zagotavlja obstanek sistema**.

Viljem Nemec (2005) opredeljuje sistem kot sestav ali kombinacijo sestavnih delov, ki tvorijo delovno celoto in obsegajo naslednjih sedem elementov: delovanje (funkcija), vnesek, iznesek, sosledje, okolje, delovni pripomočki in človekova dejavnost. *»Sistem je lahko kakršnekoli velikosti, ima različne cilje, je lahko bolj ali manj kompleksen in obsega različno število ljudi. Vse običajne pojme, kot so: delovno mesto, oddelek, odsek, služba, sektor, profitni center, filialo ali matično podjetje, holding, panoga, država, ipd., lahko definiramo kot sisteme«* (Nemec, 2005, 14). Neposredna prednost takšne definicije in klasifikacije je v tem, da lahko vsako delo in vse delovne projekte proučujemo v okviru sistemov.

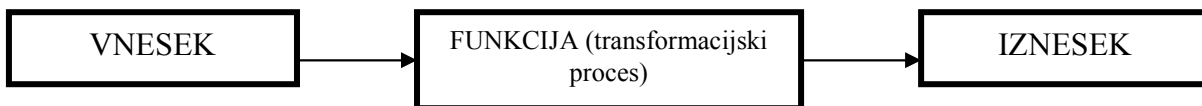
Preverimo uporabnost naučenega!

1. Zakaj pravimo, da je sleherna organizacija živ, dinamičen in v okolje odprt sistem?
2. V svojem okolju analizirajte nekaj organizacij s sistemskega vidika, pripravite ustrezen komentar in ga predstavite ostalim članom študijske skupine!
3. Na izbranem praktičnem primeru razložite, kaj predstavlja holizem v organizaciji in čemu je potreben tak vidik sistema!
4. Poiščite nekaj primerov (v praksi ali na internetu) povezanosti organizacije z različnimi okolji in pripravite ustrezen kritičen komentar!

1.4 TRANSFORMACIJSKI PROCES – OSNOVA ZA RAZUMEVANJE POSLOVNIH PROCESOV

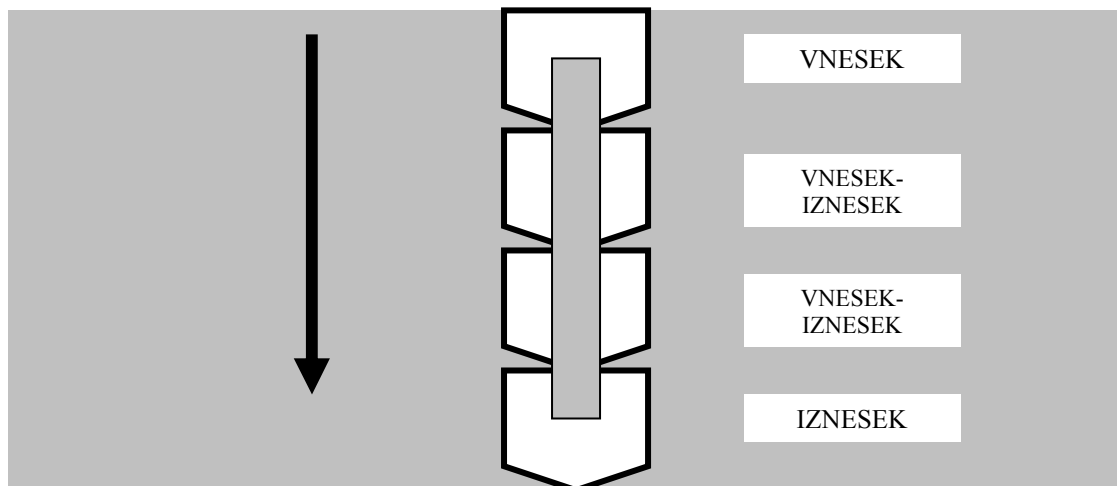
Po Nemcu (Nemec, 2005) se vnesek preoblikuje (transformira) v iznesek, kar predstavlja osnovo poslovnih procesov tako na proizvodnem, kot tudi na storitvenem področju poslovanja.

Proces preoblikovanja je prikazan na naslednjih slikah: Slika 5, Slika 6, Slika 7 in Slika 8.



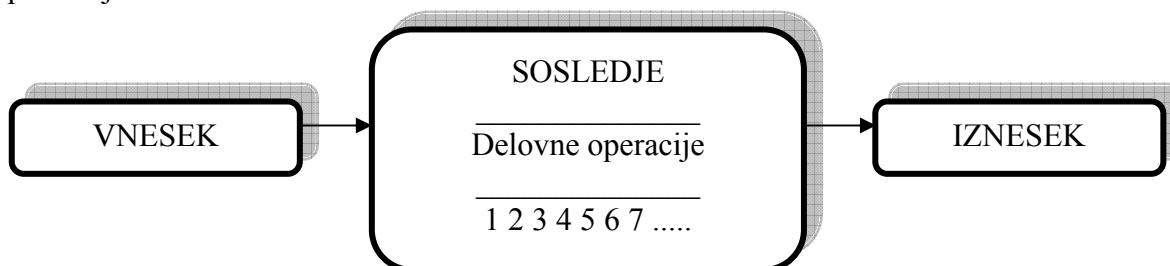
Slika 5: Delovanje (funkcija) sistema
Vir: Nemec, 2005, 15

Iznesek enega podsistema postane vnesek drugega podsistema, kar poenostavljeno prikazuje naslednja slika:



Slika 6: Sosledje vneskov, delovanja in izneskov
Vir: Nemec, 2005, 17

Za vsako transformacijo vneska v iznesek poteka transformacijski proces (funkcija) v določenem sosledju delovnih gibov, delovnih faz ali delovnih operacij, postopkov, itd., kar prikazuje sledeča slika:



Slika 7: Sosledje v procesu preoblikovanja
Vir: Nemec, 2005, 18

Vsaka funkcija – delo poteka skupaj z ostalimi elementi sistema v določenih pogojih okolja, ki so lahko fizikalne ali psihosociološke narave. To je razvidno na sledeči sliki:



Slika 8: Okolja transformacijskega procesa

Vir: Nemec, 2005, 18

Preverimo uporabnost naučenega!

1. Utemeljite sporočila slik 5–8 na praktičnem primeru, najdenem v vašem okolju ali na internetu!
2. Zakaj predstavlja razumevanje bistva transformacijskega sistema osnovo razumevanja poslovnih procesov? Vašo trditev soočite s situacijo v realnem okolju, ki ste ga uspeli analizirati!
3. Dokažite razumevanje okolij transformacijskega procesa, ki jih prikazuje slika 8? Razlago podkrepite s primeri iz prakse!
4. Na navedeni internetni povezavi preučite prosojnice dr. Ljubiča o transformaciji v proizvodnih sistemih in s kratkim povzetkom dopolnite razumevanje procesov preoblikovanja!

http://www1.fov.uni-mb.si/ljubic/images/Mtp00_Proizvodni_sistemi.pdf.

1.5 POVZETEK POGLAVJA

Študenti se v poglavju najprej seznani s temeljnimi opredelitvami sistema, kjer ločijo holistični in elementaristični pogled na sistem. Dana je osnovna podlaga za ločevanje živih in mrtvih sistemov in analitično-sintetični pristop pri preučevanju odprtih, dinamičnih sistemov, na čemer sloni sistemski vidik organizacije.

Sistemske razumevanje organizacije je študentom omogočeno tudi s pomočjo ustreznih grafov, kjer so lepo razvidne prvine organizacije kot sistema, s posebnim poudarkom na procesu transformacije, kot osnovi za poznejše razumevanje bistva poslovnih procesov.

Podana je tudi kratka, nekoliko drugačna razlaga sistemkega vidika organizacije s strani dr. Viljema Nemca. Pri tem posebej poudarjamo sosledje vneskov, transformacije in izneskov.

Z naborom vprašanj za razmislek in preverjanje znanja je študentom dana možnost samopreverjanja uporabne vrednosti naučenega in razumevanja bistva organizacije kot sistema. Vsebina poglavja je ponazorjena z ustreznimi grafi, kjer je razvidna dinamika organizacije, predvsem s prikazom procesa transformacije in povratnih informacij.

Študentom priporočamo predvsem dodaten študij edicij o sodobnih razlagah organizacije dr. Štefana Ivanjka, dr. Jureta Kovača, dr. Antuna Vile, predvsem pa edicij Založbe Moderna organizacija pri FOV Kranj, FM Koper in EPF Maribor, itd..

Posebej priporočamo skripto Mihelič, A.: *Organiziranje in menedžment*. Maribor: Visoka poslovna šola Doba, 2007.

Literatura in viri:

- Lipičnik, B. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.
- Ljubič, T. *Proizvodni sistemi*. (online) 2008 (citirano 16.8.2008). Dostopno na naslovu - http://www1.fov.uni-mb.si/ljubic/images/Mtp00_Proizvodni_sistemi.pdf
- Mihelič, A. *Organiziranje in menedžment*. Maribor: Visoka poslovna šola Doba, 2007.
- Nemec, V. *Kako do uspešnega podjetja*. Ljubljana: Založba Modrijan, 2005.
- Vila, A. in Kovač J. *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Založba Moderna organizacija, 1998.
- Vila, A. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Založba Moderna organizacija, 1994.

2 PROCESNA ORGANIZACIJA³

2.1 UVOD

V tem poglavju se ukvarjamo s preseganjem anatomske zgradbe organizacije s procesno organizacijo. Študent se lahko prepriča, da je procesna organizacija transfunkcijska, kar pomeni, da pri izvajanju procesov sodelujejo različne poslovne funkcije z namenom doseganja želenih rezultatov poslovanja.

Posebej izpostavljamo sistem informacij, komunikacij, odločanja in planiranja (SIKOP), kot ključne pogoje za dinamično funkcioniranje organizacije.

Študentu ponujamo osnovo za razumevanje procesne strukturiranosti, kjer je že možno zaznati, da gre za različne procese, tako po strukturi, namenu, kot tudi po tem, ali potekajo paralelno, zaporedno, ipd.

Študenta usmerjamo na konzultacijo dodatne literature in virov o procesni organiziranosti, obenem pa ga usmerjamo na ustrezno preverjanje uporabnosti teoretičnih znanj ob preučevanju primerov v realnih okoljih.

Tudi ta tematski sklop se navezuje na področje obravnave organizacije in organiziranja pri predmetu OMP, hkrati pa predstavlja prehod na neposredno spoznavanje področja poslovnih procesov kot osnovne preokupacije tega študijskega gradiva.

2.2 OD FUNKCIJSKE K PROCESNI ORGANIZIRANOSTI POSLOVANJA

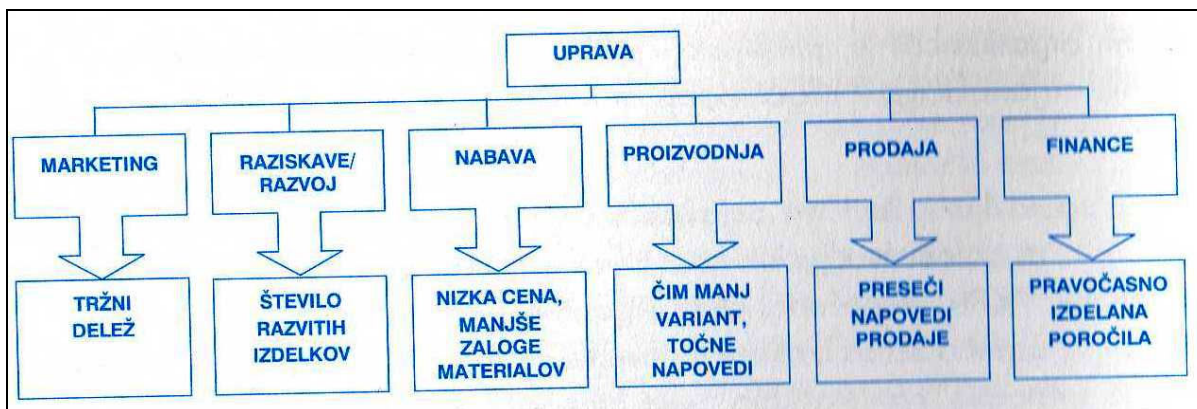
Se strinjate, da je pomembneje proučevati, kaj se v organizaciji dogaja, kot pa njeno anatomsko zgradbo?

Razvoj organizacijskih struktur kot rezultat prizadevanj po odpravi vse večjega neskladja med prizadevanji menedžerjev za izboljšanje organiziranosti in vse večjim neuspehom organizacij je pripeljal strokovnjake s področja organizacijskih ved, da so razvili nove metode in tehnike organizacijskega dizajniranja. Prišlo je do prenove poslovanja kot novega prijema v organiziranju in vodenju poslovanja, kar preprosto imenujemo »reinženiring«. Namreč oblika organiziranosti, ki je veljala vse do 80-ih let (Ivanko, 2004) in je bila zasnovana na načelu delitve industrijskega dela na najosnovnejše in najenostavnejše naloge, je vse manj primerna za današnji čas. Postindustrijsko obdobje oz. obdobje sodobnih IK- tehnologij zahteva »vnovično združevanje teh nalog v povezane poslovne procese« (Ivanko, 2004, 37).

Preurejanje poslovanja terja uporabo drugačne miselnosti, kot je veljala doslej. Zavrača stare nazive, kot so oddelki, enote, skupine, ipd., ker take oblike organiziranosti niso več pomembne.

³ več v Mihelič, A. *Organiziranje in menedžment*. Maribor: Visoka poslovna šola Doba, 2007.

Osredotočenost organizacije na funkcijske enote je razvidna na sliki 9.



Slika 9: Osredotočenost organizacije na funkcijske enote

Vir: Križman in Novak 2002, 16

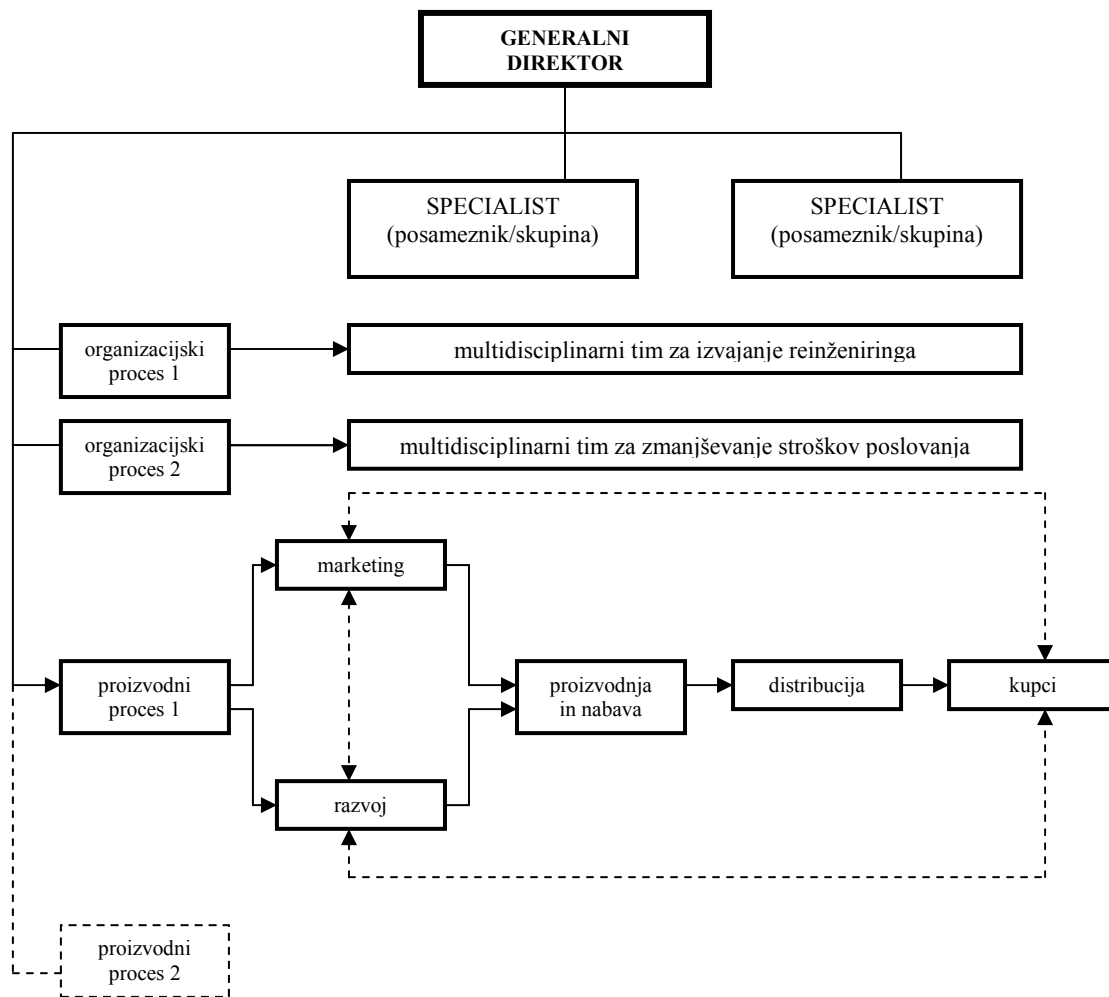
V razmislek

Katera organizacijska struktura podjetja je tista, kjer je še najbolj neposredno razvidna procesna organiziranost organizacije v smislu transfunkcije? Ugotovite bistvene značilnosti preučene organizacije!

Menedžerji po vsem svetu želijo razviti prožne organizacije za hitro in učinkovito prilagajanje spremenjenim tržnim razmeram, ki bodo proizvajale z dovolj nizkimi stroški. Izdelki naj bi bili cenejši, poslovanje pa inovativno v funkciji ohranjanja tehnološke svežine izdelkov in storitev ter zagotavljanja najvišje kakovosti.

Ni toliko pomembna atomska zgradba organizacij, pač pa kvaliteta izvajanja procesov znotraj nje. S procesno organiziranostjo preidemo od navpične na vodoravno organiziranost. Procesna organizacijska oblika ima praviloma samo tri nivoje: vrhnjega vodjo (generalni menedžer), vodje procesov in time znotraj procesov.

Tovrstna organizacijska oblika je poenostavljeno prikazana na naslednji sliki.



Slika 10: Struktura organiziranosti celovitega procesa

Vir: Ivanko, 2004, 39

V prikazani strukturi organiziranosti so procesi oblikovani tako, da zajemajo vse posebnosti, ki omogočajo samostojno delovanje. S specialisti kot štabnimi organi se posvetujejo le po potrebi. Prikazana organizacijska struktura je primerna samo za procese, ki so popolnoma neodvisni drug od drugega, kar pomeni, da so na razpolago vse potrebne zmogljivosti za lastno proizvodnjo. (Ivanko, 2004)

»Organizacijski proces je vrsta posameznih organizacijskih nalog, ki morajo biti izvršene na natančno določen način. Takšen proces ima nek končni organizacijski cilj in kontinuirano funkcionira ter se ponavlja toliko časa, dokler organizacija živi. V sebi vključuje vse potrebne informacije, definirane komunikacije, odločitve in način planiranja« (Vila in Kovač, 1998, 183).

Organizacijski proces torej funkcionira po načelih SIKOP-a.

2.3 KAJ JE »SIKOP« KOT OSNOVA DELOVANJA PROCESNE ORGANIZACIJE?

To je Sistem Informacij **Komunikacij** **Odločanja** in **Planiranja**.

Organizacija je živa, če v njej potekajo **komunikacije**, le-te pa predstavljajo prenašanje **informacij**. Oboje pomeni osnovo za dinamično delovanje organizacije. Funkcioniranje organizacije pomeni kontinuirano izvajanje različnih organizacijskih aktivnosti na temelju vnaprejšnjih relevantnih odločitev, kot rezultata procesov **odločanja** – tretjega organizacijskega elementa delovanja organizacije.

Niti ena resnejša odločitev pa se ne more sprejeti brez izdelave plana. Proces poteka pravzaprav na ta način, da se najprej odločimo za neko pomembno akcijo, nato obdelamo plan s celo vrsto vmesnih odločitev, ki se imenujejo sekvencialne odločitve, da bi na koncu sprejeli končno odločitev, uporabili plan in pričeli z akcijo.

Tako smo prišli do spoznanja, da je četrti pomembni element dinamičnega funkcioniranja organizacije **planiranje**.

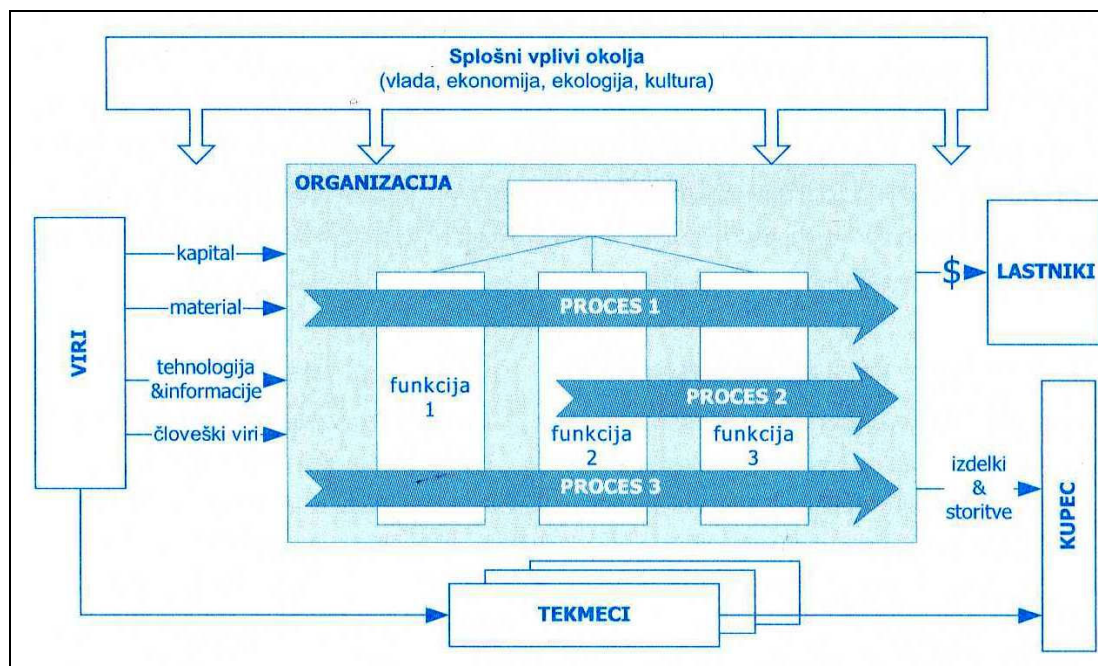
Vsi našti elementi so med seboj povezani in prepleteni. Ni ravno mogoče trditi, da si sledijo v točno določenem zaporedju. Najprej mora vsekakor obstajati informacija za komuniciranje, kar se nato nadaljuje z med seboj povezanima in prepletenima odločanjem in planiranjem (Vila in Kovač, 1998).

Procesi morajo biti čim bolj samostojni in zajemati dejavnosti, povezane z razvojem, proizvodnjo ter prodajo izdelkov, ki jih terja trg.

Procesna organiziranost vključuje del osebja dobavitelja v procesno organiziranost naročnika (kupca). Tako se najlažje sporazumejo, čas odzivanja dobavitelja pa se zmanjša na najmanjšo možno mero. **Procesna organiziranost se širi zunaj svojih meja in vzpostavlja neposredno povezavo med dobavitelji, proizvajalci in kupci.** Tako nastane velik tim, ki je lahko sestavljen iz raznih priložnostnih (začasnih) timov, ki se lahko svobodno združujejo in razdružujejo ter delujejo svobodno znotraj procesa, ki mu pripadajo (IBM, Ford, Wal-Mart, ipd.) (Ivanko, 2004).

Procesna organiziranost je transfunkcijska, kar pomeni, da ji pri izdelavi določenega proizvoda potrebna določena kontinuiteta vključevanja poslovnih funkcij, ne glede ali so zato organizirane posebne službe ali ne. Proces poteka skozi različne funkcije in različne oddelke. Končna učinkovitost celotnega procesa je odvisna od vsakega oddelka in vsakega posameznika, ki opravlja kakršno koli nalogo v tem procesu. (Vila in Kovač, 1998)

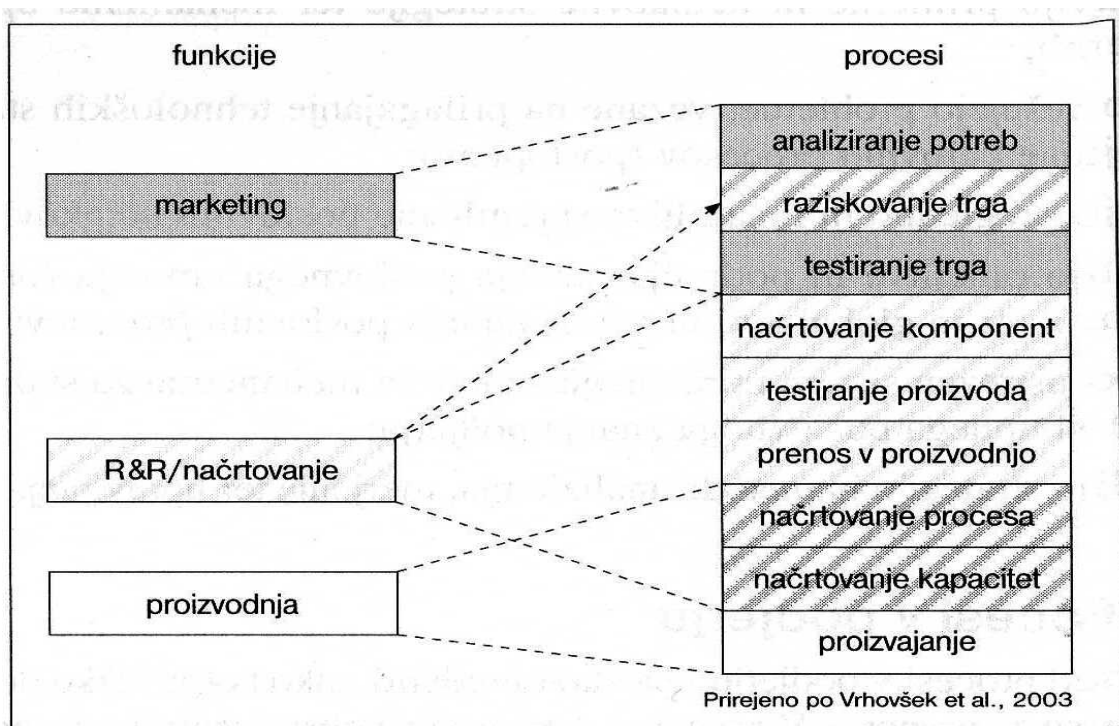
Da je procesna organizacija transfunkcijska, je razvidno iz slik 11 in 12.



Slika 11: Procesni vidik organizacije

Vir: Križman in Novak, 2002, 17

Iz obeh slik je lepo razvidno, da procesi potekajo z vključevanjem več funkcij. Pri priskrbi ustreznih virov so npr. vključene kadrovska, marketinška, nabavna, logistična, informacijska in finančna funkcija. Znotraj organizacije obstajajo poslovne funkcije, katerih del smo spoznali že na sliki 1, in sicer pod vodstvom vrhnjega in funkcijskih menedžerjev, upoštevajoč pri tem vlive različnih splošnih okolij in konkurence. Procesni potekajo v funkciji zadovoljitve kupcev s primernim izdelkom/storitvijo in lastnikov organizacije z ustvarjenim dobičkom. Gre torej za vključevanje menedžerske, proizvodne, razvojno-raziskovalne, prodajne, logistične, finančne in drugih funkcij.



Slika 12: Proces razvijanja novega proizvoda

Vir: Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, 380

Preučimo uporabnost naučenega!

1. V čem je bistvena razlika med funkcijskim osredinjenjem organizacije in procesnim vidikom?
2. Ali smemo v tekstu uporabljen pojem »organizacijski proces« enačiti s pojmom »poslovni proces«?
3. Zakaj je po vaše potrebno aktivnosti v procesih navajati v glagolski (dinamični) in ne v samostalniški (statični) obliki?
4. Zakaj predstavlja SIKOP osnovo delovanja procesne organizacije?
5. Komentirajte sporočilo slik 11 in 12, ugotovitve pa poskušajte utemeljiti z ustreznimi primeri v vam dosegljivem realnem okolju ali na internetu!
6. Pripravite kratek povzetek poglavja o procesni organizaciji v diplomski nalogi na internetni povezavi http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/cunder1142.pdf

Skupni organizacijski proces nekega podjetja (poslovnega sistema) je sestavljen iz večjega števila osnovnih organizacijskih procesov, ki se medsebojno dopolnjujejo in omogočajo skupno delovanje organizacije.

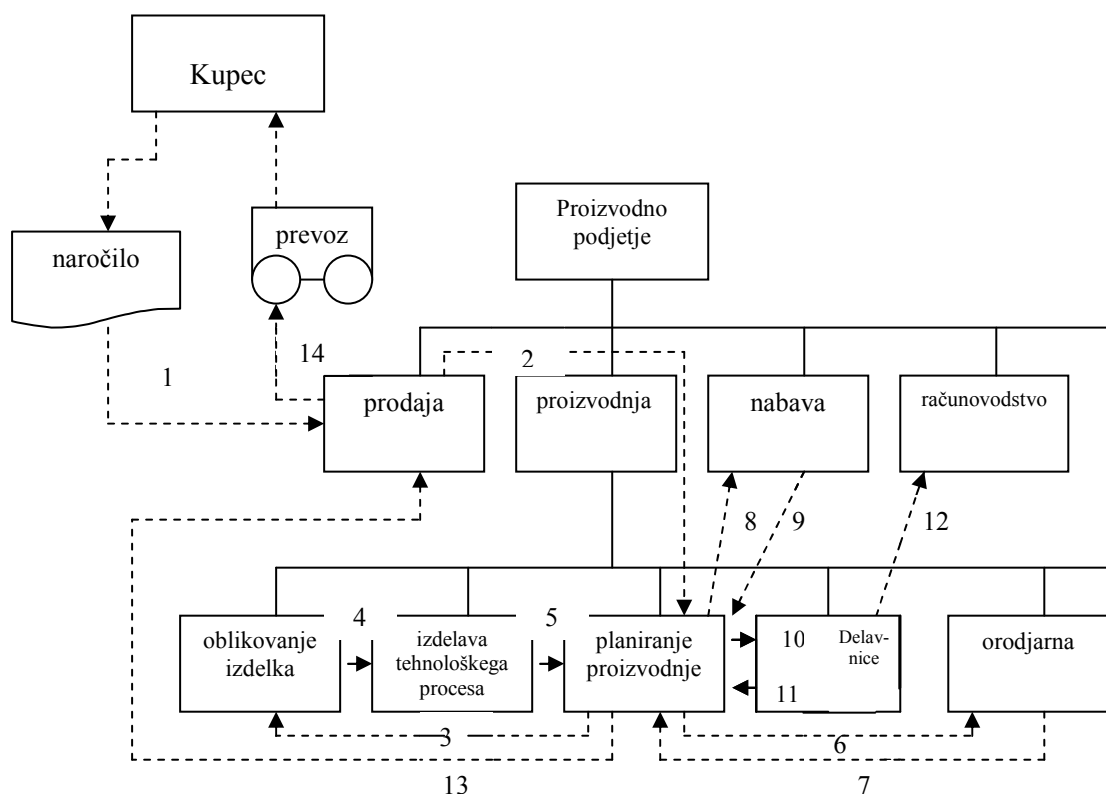
Za lažjo predstavbo o procesnem organiziranju poslovanja nekega podjetja podajamo v nadaljevanju enega od možnih primerov organizacijskega procesa planiranja proizvodnje in realizacije plana vse do dobave gotovih izdelkov kupcu.

Vrstni red vseh organizacijskih aktivnosti, ki se morajo izpeljati v različnih službah in ki se nahajajo v različnih poslovnih funkcijah podjetja: prodaji, nabavi, proizvodnji in računovodstvu, bi potekal nekako takole (Vila in Kovač, 1998):

- (1) sprejem naročil v prodaji,

- (2) zahteve prodaje se pošljejo v oddelek za planiranje,
- (3) zahteve po dodatnih tehničnih parametrih, nujnih za določitev konstrukcije določenega izdelka, se oddajo konstrukcijskemu oddelku,
- (4) dopolnjeni načrti in ostale konstrukcijske specifikacije se pošljejo v tehnološko pripravo,
- (5) definiran proces proizvodnje z normativi časa, specifikacijami materiala, zahtevami za orodja, ipd. se pošlje oddelku za planiranje proizvodnje,
- (6) dogovarjanje z orodjarno glede potrebe po raznih orodjih,
- (7) povratne informacije iz orodjarne glede možnosti za izdelavo orodja,
- (8) dogovarjanje z nabavo glede nakupa in dobave surovin,
- (9) povratne informacije iz nabave in dobava materiala,
- (10) izdajanje delovnih nalogov za proizvodnjo in izdelava izdelkov,
- (11) stalne povratne informacije o stanju izdelave delov, sklopov in finalizacije,
- (12) kontinuirano odpošiljanje določenih dokumentov za obračun proizvodnje,
- (13) stalno obveščanje prodaje glede izvrševanja naročila,
- (14) dobava izdelanega blaga kupcu (naročniku).

Opisani proces prikazuje sledeča slika.



Slika 13: Organizacijski proces od naročila do dobave proizvoda
Vir: Vila in Kovač, 1998, 184

»Pričakujemo lahko, da bo uvajanje procesne organiziranosti še posebno težavno v Evropi zaradi drugačnega sistema vrednot in družbenih pravil. Zaradi učinkov, ki jih procesna organiziranost omogoča, se njeni uporabi v prihodnje ne bo mogoče izogniti. V organizacijah Daljnega vzhoda se procesna organiziranost že precej uporablja« (Ivanko, 2004, 43).

Skupne značilnosti **procesne organiziranosti** so zlasti sledeče (Ivanko, 1999):

- več nalog je združenih v eno samo,
- delavci sprejemajo odločitve,
- koraki v procesu se izvajajo v naravnem zaporedju,
- procesi imajo več različic,
- delo opravljajo tam, kjer je najbolj smiselno,
- manj nadzora in preverjanja,
- uravnavanje razhajanj je zmanjšano na najmanjšo možno mero,
- edina stična točka je menedžer za primere,
- prevladujejo hibridne centralizirane/decentralizirane operacije,
- **Delovne enote se spremenijo**; namesto funkcionalnih oddelkov – procesni timi – skupine ljudi, ki skupaj izvajajo celoten proces, t.j. logičen način organiziranja ljudi, ki opravljajo določeno delo. Klasičen sistem organizacijske nepovezanosti in raztrešenosti po vsem podjetju v oddelke, enote, ipd. je presežen z oblikovanjem procesnih timov, ki niso razdeljeni po raznih enotah, pač pa so povezani skupaj v tim. Na ta način ponovno združujemo ljudi, ki so prej delali ločeno.
- **Dela se spremenijo**; iz preprostih nalog v večrazsežnostna dela; skupinska odgovornost za izide procesa; poznavanje vseh korakov delovnega procesa;
 - osmišljanje dela; osredotočanje na kupce in odpravljanje del, ki ne dajejo nobene vrednosti; opravljen celoten proces, ki pripelje do zelenega rezultata.
- **Vloge ljudi se zamenjajo**; od nadzora k pooblastilom; ustvarjanje in delovanje po lastnih pravilih; pooblastila za odločanje, neposredno povezano z izvedbo procesa; razmišljanje, presojanje, odgovornost neposrednih izvajalcev del ter samousmerjevalnost; od vsega povedanega odvisna kakovost zaposlovanja.
- **Priprava na delo se spremeni**; od urjenja k izobraževanju – poglobljanje vpogleda in razumevanja smisla delovnih procesov – zakaj tako delati; permanentnost izobraževanja.
- **Spremeni se osredotočenost pri merjenju učinka in nagrajevanju**; od dejavnosti k rezultatom; ukinja se plačilo predvsem po času; namesto poviškov dodatne nagrade in premije za velike dosežke; od plačila po statusu ali delovni dobi k prispevkom in učinkom.
- **Spremenijo se merila za napredovanje**; od učinka k sposobnosti – plačilo po učinku, napredovanje pa po sposobnostih; spoznanje pomembnosti dodatne rasti in razvoja posameznika.
- **Spremenijo se vrednote**; zadovoljiti odjemalce, ker denar pride od njih; vsako delo je izjemno pomembno; priti v službo še ni zaslužek – plačan sem za vrednost, ki jo ustvarim; podajanje žoge se ustavi pri meni – sprejemanje odgovornosti za težave in jih reševati; uspehe in poraze doživljam skupaj z ostalimi v timu; nenehno učenje je del moje službe.
- **Menedžerji se spremenijo**; iz nadzornikov v mentorje – pomoč timu pri reševanju problemov; namesto nadzorne vloge vodij spodbujanje k pridobivanju sposobnosti za delo, ki dodaja vrednost; obvladovanje medčloveških odnosov in biti ponosen na uspehe drugih; vodja je mentor, ki zagotavlja sredstva, odgovarja na vprašanja in skrbi za dolgoročni razvoj kariere posameznikov.
- **Organizacijska struktura se spremeni**; iz hierarhične v enakopravno; delo organizirano v funkcionalne procese, ki jih izvajajo člani procesnih timov; ploska organizacijska struktura, ker delo opravljajo timi z veliko avtonomije.
- **Izvršni direktorji se spremenijo**; približevanje odjemalcem in ljudem, ki opravljajo ustvarjalno delo v organizaciji; vpliv na vrednote in prepričanja zaposlenih; spodbude z besedami in dejanji; približevanje vodij stvarnemu delu – oblikujejo procese in motivirajo sodelavce.

V razmislek

1. *Analizirajte gornje opredelitve značilnosti procesne organiziranosti in jih soočite z najdenimi primeri dobre prakse! Ali je dejansko kaj takega v naših podjetjih?*
2. *S kratkim kritičnim komentarjem pokažite stopnjo vašega zavedanja pomena gornjih trditev glede značilnosti procesne organiziranosti poslovanja!*
3. *Pripravite kratek komentar primera procesne organiziranosti v strokovnem članku na povezavi
http://www.futureo.net/_data/file/Penger_Dimovski_Skerlavaj_Procesna_organiziranost_FINAL!.pdf*

Organizacijo lahko razumemo torej kot nek **organizem**, kjer je mogoča analogija med kontrolo in koordinacijo možganov in živčnega sistema nad organi človeškega telesa z odločitvami upravljanja ljudi, kot najpomembnejših sestavin vsake organizacije.

2.4 POVZETEK POGLAVJA

V poglavju pozornost najprej osredotočimo na prehod od funkcijske na procesno organiziranost poslovanja, pri tem pa skušamo študenta prepričati o osnovnih razlogih za to. Tako tekstovno kot grafično predstavimo strukturo celovitega procesa poslovanja, pri tem pa študent spozna realnost obstoja procesnih timov in posameznikov-specialistov, različnih procesov in ustreznih interakcij med njimi.

Študenta poskušamo prepričati, da je za delovanje organizacije v smislu procesnosti nujno informiranje, komuniciranje, odločanje in planiranje. (SIKOP). Posamezno sestavino tega sistema na kratko razložimo.

Bistvo procesnosti poslovanja razložimo s poenostavljenimi grafi procesa razvijanja novega proizvoda in procesa, ki poteka od naročila do nabave proizvoda.

Tudi v tem poglavju ne manjka vprašanj, ki študenta napotujejo v razmislek o tem, katera organizacijska struktura je najprimernejša za neposredno spoznavanje bistva procesne organizacije, sposobnosti »praktičnih« utemeljitev značilnosti procesnega poslovanja, ipd.

Vprašanja za preverjanje uporabnosti naučenega v tem poglavju študenta napotujejo na analitično-sintetično obravnavo ustreznih primerov iz prakse, strokovnih člankov in drugih gradiv na internetnih povezavah, ipd.

Grafična oprema poglavja prispeva k nazornosti prikaza bistva tematike.

Literatura in viri:

Cunder, A. *Procesna organiziranost in poti, ki vodijo do nje*. (online). 2008.(citirano 16.8.2008). Dostopno na naslovu:

http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/cunder1142.pdf

Ivanko, Š. *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2004.

Ivanko, Š. *Temelji organizacijskih proučevanj*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 1999.

- Kovačič, A., in Bosilj Vukšič, V. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV založba, 2005.
- Križman, V., in Novak, R. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: SIQ – Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2002.
- Mihelič, A. *Organiziranje in menedžment*. Maribor: Visoka poslovna šola Doba, 2007.
- Penger, S., et al. *Procesna organiziranost kot vidik udejanjanja učeče se organizacije – Študija primera slovenskega podjetja*.(online). 2008 (citirano 16.8.2008). Dostopno na naslovu:
http://www.futureo.net/_data/file/Penger_Dimovski_Skerlavaj_Procesna_organiziranost_FINAL!.pdf
- Vila, A., in Kovač J. *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Založba Moderna organizacija, 1998.

3 OPREDELITEV IN TEMELJNI ELEMENTI POSLOVNIH PROCESOV

3.1 UVOD

Tematika izhaja iz predhodnega poglavja o procesni organiziranosti in se nadaljuje najprej v osnovno opredelitev samega pojma poslovni procesi, da bi študenti lažje razumeli bistvo nadaljnjih obravnav.

Bistvo poslovnih procesov pojasnjujemo tako s prikazom osnovnih značilnosti, kot modelom osnovne transformacije v proizvodnji, kjer dobi študent osnovo za razumevanje nujne dinamičnosti poslovanja in logičnosti sosledja operacij v procesih, v funkciji dodajanja nove vrednosti oz. zagotavljanja uporabne vrednosti proizvodov in storitev.

Študentu omogočimo razumevanje širšega konteksta analize poslovnih procesov, tako z vidika vplivnosti različnih dejavnikov, kakor tudi z vidika osnovnih prvin in možnih povezav poslovnih procesov.

Študent dobi ustrezen vpogled v osnove poslovnih procesov in pridobi temeljna znanja, potrebna za kritično analizo strukturiranosti poslovnih procesov v realnih okoljih.

3.2 OSNOVNE OPREDELITVE POSLOVNIH PROCESOV

»Poslovni proces opredeljujemo kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih posledica oziroma izid je načrtovani izdelek ali storitev. Lahko ga opredelimo tudi kot povezan nabor dejavnosti in nalog, ki imajo namen vhodnim elementom v proces za naročnika ali kupca dodati uporabno vrednost na izhodni strani procesa« (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, 29).

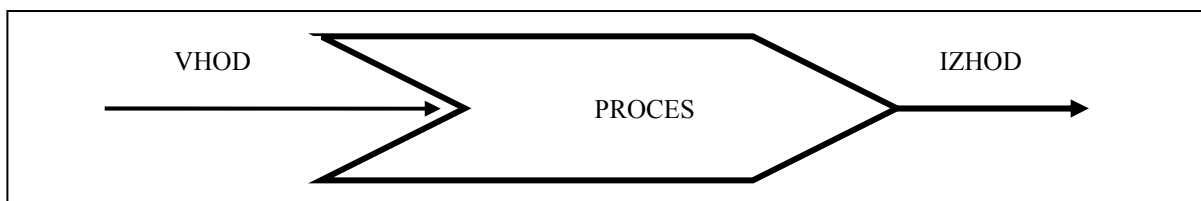
Čeprav vemo, da proces predstavlja sleherna aktivnost v podjetju ali zunaj njega, nas zanimajo predvsem **tiste aktivnosti, ki na kakršen koli način prispevajo k dodani vrednosti** končnih proizvodov ali opravljeni storitvi. S tega vidika je smiselno upoštevati naslednje **osnovne značilnosti poslovnih procesov**:

- *cilji procesa (katere rezultate želimo sploh doseči),*
- *kdo je lastnik (upravljalec, glavni interesnik) procesa,*
- *terminska opredelitev začetka in konca procesa,*
- *kaj predstavlja vhode in kaj izhode procesa,*
- *zaporedje in koraki (sosledje faz, vneskov in izneskov, gibov, delovnih operacij, delovnih nalog, itd.) preoblikovanja (transformiranja) v samem procesu,*
- *možnost ugotavljanja učinkovitosti procesa (medfazno in končno),*
- *ciljne skupine notranjih ali zunanjih kupcev in dobavitelji,*
- *možnost stalnega izboljševanja.*

V razmislek

Ali ste sposobni simulirati model poslovnega procesa z upoštevanjem zgoraj navedenih značilnosti? Bi morda k navedenemu lahko še kaj dodali? Bi vi kakšno navedeno značilnost navedli (interpretirali) drugače (po svoje)?

Za poslovni proces torej velja, da gre za **nasprotno od statičnosti** anatomske zgradbe neke organizacije za določene **aktivnosti, ki potekajo v prostoru in času**. Strukturirane morajo biti tako, da lahko ustvarijo nek **želen izhod**, ustrezno **predhodno definiran** in ki ima **ustrezno vrednost za kupca**. Aktivnosti predstavljajo **preoblikovanje** (transformacijo; dodajajo novo vrednost) osrednjemu vhodnemu objektu (obdelovancu, polproizvodu, delni storitvi, ipd.), skratka osnovnemu predmetu dela. Akterji preoblikovanja ene vrednosti v drugo (vhodnih prvin v izhodne) so **ljudje** (kadri, zaposleni, izvajalci dela, in podobna imenovanja), ki spadajo v različne funkcijske (organizacijske) enote in izrabljajo **vhodni material** s pomočjo **orodij, strojev in naprav** (delovnih sredstev). V procesu preoblikovanja (transformacije) poteka izraba osnovnih virov, kot so **materija, energija in informacije (EMI)**, in sicer v funkciji doseganja zastavljenih **kratkoročnih** (vsaka izvedba procesa ustvari en primer izhodnega objekta) in **dolgoročnih ciljev**, ki podpirajo cilje celotnega poslovanja organizacije.

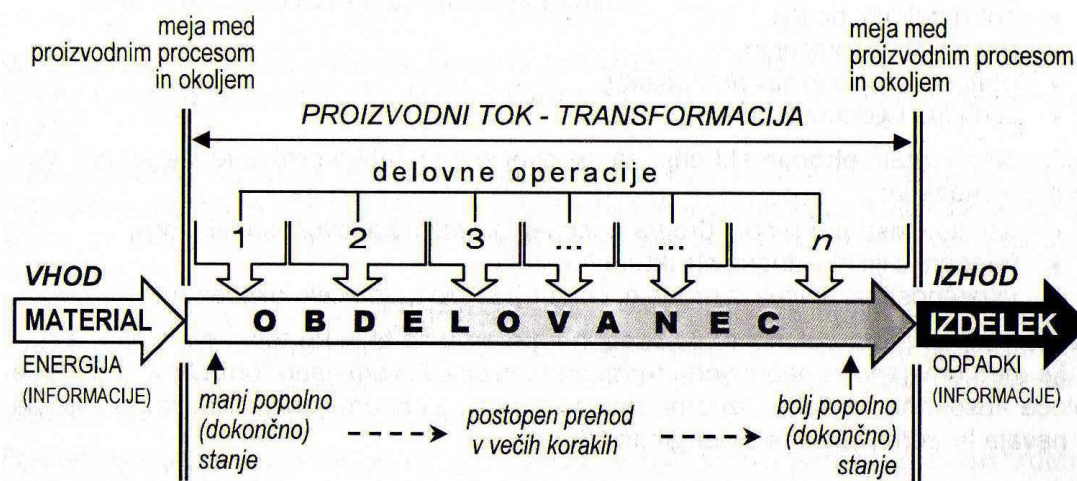


Slika 14: Shematski prikaz poslovnega procesa

Vir: Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, 29

Da pride do določenega poslovnega procesa, mora biti le-ta sprožen z nekim **zunanjim dogodkom**, ki je v **interesu določenega deležnika** (interesnika), ki pa je lahko kupec, dobavitelj, menedžer, zaposleni, kreditodajalec, vlagatelj, vlada ali kakšna družbena skupina. (Križman in Novak, 2002) To govori v prid dejstvu, da je vsaka organizacija kot odprt dinamičen sistem, v **aktivni povezavi (interakciji) s svojimi okolji** (zunanji in notranji). Poslovne procese predstavljajo torej aktivnosti, potrebne za doseganje **primerne končnega rezultata, s preoblikovanjem vhodov v različne tipe izhodov**, skladno z aktualno politiko, standardi, postopki, pravili, itd., ob porabi različnih virov.

Lep primer preoblikovanja vhodov v izhode predstavlja Slika 15, kjer je razviden proizvodni tok od vhodnih resursov, prek delovnih operacij na obdelovancu, do različnih tipov izhodov. Vhodi in izhodi predstavljajo del okolja transformacijskega procesa.

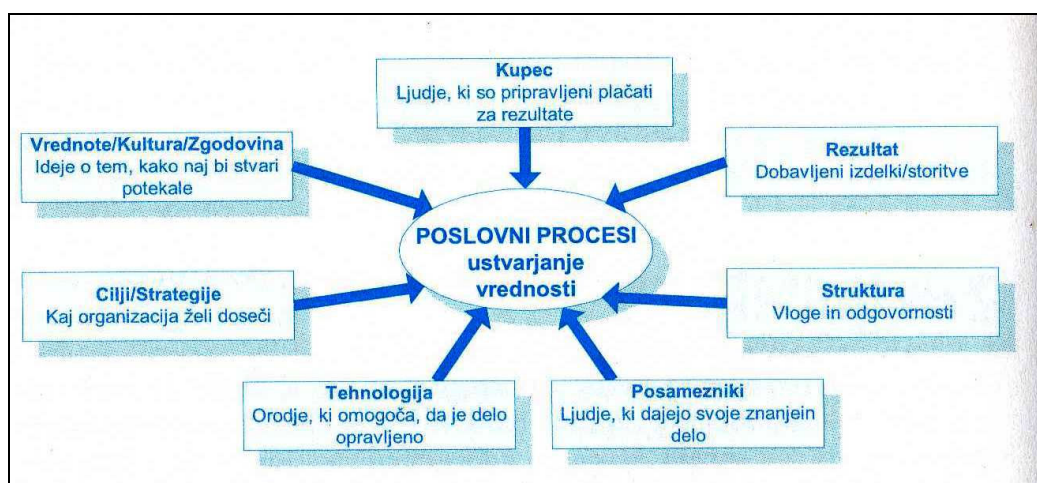


Slika 15: Transformacija vložka v izhod v proizvodnem procesu

Vir: Ljubič, 2006, 4

Gre za **logične korake** (faze), ki običajno **prestopajo meje poslovnih funkcij** (procesna organizacija je, kot vemo, transfunkcijska) in velikokrat tudi organizacijske enote. Poslovni procesi imajo **kazalnike zmogljivosti** po posameznih virih (resursih), kar **omogoča merljivost ciljev** in ovrednotenje obstoječih zmogljivosti. Rezultat poslovnih procesov je **izdelek ali storitev** za določenega deležnika (interesnika) ali drugega notranjega procesa. (Križman in Novak, 2002)

Slika 16 prikazuje **širok kontekst poslovnih procesov**. Poenostavljeno si jo lahko razložimo takole: Ustvarjanje **nove vrednosti**, kar je **osnovno poslanstvo** slehernega poslovnega procesa, je v prvi vrsti pogojeno z **željami ciljnih kupcev**, ki so pripravljeni plačati za primeren dobavljeni izdelek ali storitev. Način izvajanja poslovnih procesov v neki organizaciji vsekakor predstavlja določeno **refleksijo zgodovine, organizacijske kulture in vrednot** organizacije. Poslovni procesi potekajo skladno s **strateško usmeritvijo in cilji organizacije**, pogojenimi z njenim osnovnim **poslanstvom in vizijo**. Poslovne procese izvajajo **kadri** (menedžerji in ostali zaposleni) s svojim **znanjem in sposobnostmi (kompetencami)**, ob uporabi ustrezne **tehnologije** (razpoložljivih metod in tehničnih sredstev), v specifičnih **vlogah** in pripadajočimi **odgovornostmi**.



Slika 16: Poslovni procesi kot osrednji analitični koncept

Vir: Križman in Novak, 2002, 64

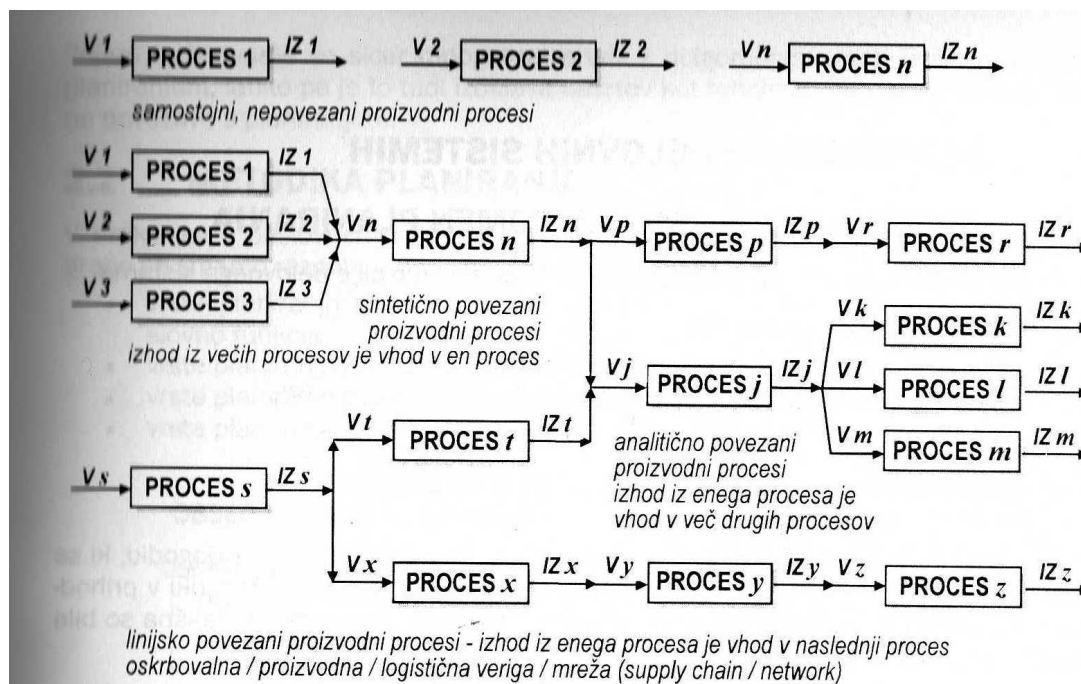
Preverimo uporabnost naučenega!

1. Na najdenem primeru v realnem okolju ali na internetu podrobno preučite:
 - a) kateri procesi potekajo, kaj je njihov predmet preoblikovanja in kateri od teh so vzporedni, zaporedni.....,
 - b) kateri koraki (delovne operacije) sestavljajo proučevane procese,
 - c) kako vidite tokove: materialne in informacijske,
 - d) katere poslovne funkcije so po vaše zajete v analiziranih procesih!
2. Kako vi vidite sporočilno vrednost slike 15? Zasnуйте (simulirajte) model, kjer boste upoštevali na sliki navedene prvine analitičnega pristopa!
3. V čem je osnovni namen slehernega poslovnega procesa?
4. Na sledeči povezavi poiščite kakšno predavanje z mednarodne konference o poslovnih procesih, v Ljubljani, leta 2006, ga predvajajte in pripravite komentar bistva sporočila! http://videlectures.net/mpp06_ljubljana/

3.3 TEMELJNE SESTAVINE POSLOVNIH PROCESOV

Sleherni poslovni proces lahko **generira enega ali več** drugih poslovnih procesov. Sestavo slehernega poslovnega procesa je mogoče opredeliti s **podproces**i, **fazami (koraki)**, **delovnimi nalogami**, **operacijami in gibi**. Navedene sestavine predstavljajo **kontinuirane** (medsebojno povezane v logičnem zaporedju, sosledju) aktivnosti, ki pa se ne morejo odvijati brez **kadrov** (menedžerji in ostali zaposleni) in **njihovih kompetenc** (znanje, sposobnosti, spretnosti, osebnostnih lastnosti), različnih ostalih vrst **energije**, **materije** (npr.: repromaterial, surovine, polproizvodi, orodja, stroji in naprave, izdelki) in **informacij** (npr.: načrti, okoljevarstvene zahteve, standardi, navodila, predpisi, zahteve interesnikov organizacije, razne pogodbe, naročilnice, dobavnice, fakture, itd.).

Poslovni procesi lahko vključujejo **več poslovnih funkcij**. Najpomembnejše so t.i. **infrastrukturne** poslovne funkcije, kot so: kadrovska (upoštevani menedžerji in ostali zaposleni), logistična, informacijska in finančna funkcija. Lahko potekajo **vzporedno ali zaporedno in so med seboj povezani ali pa ne** (glej sliko 17!).



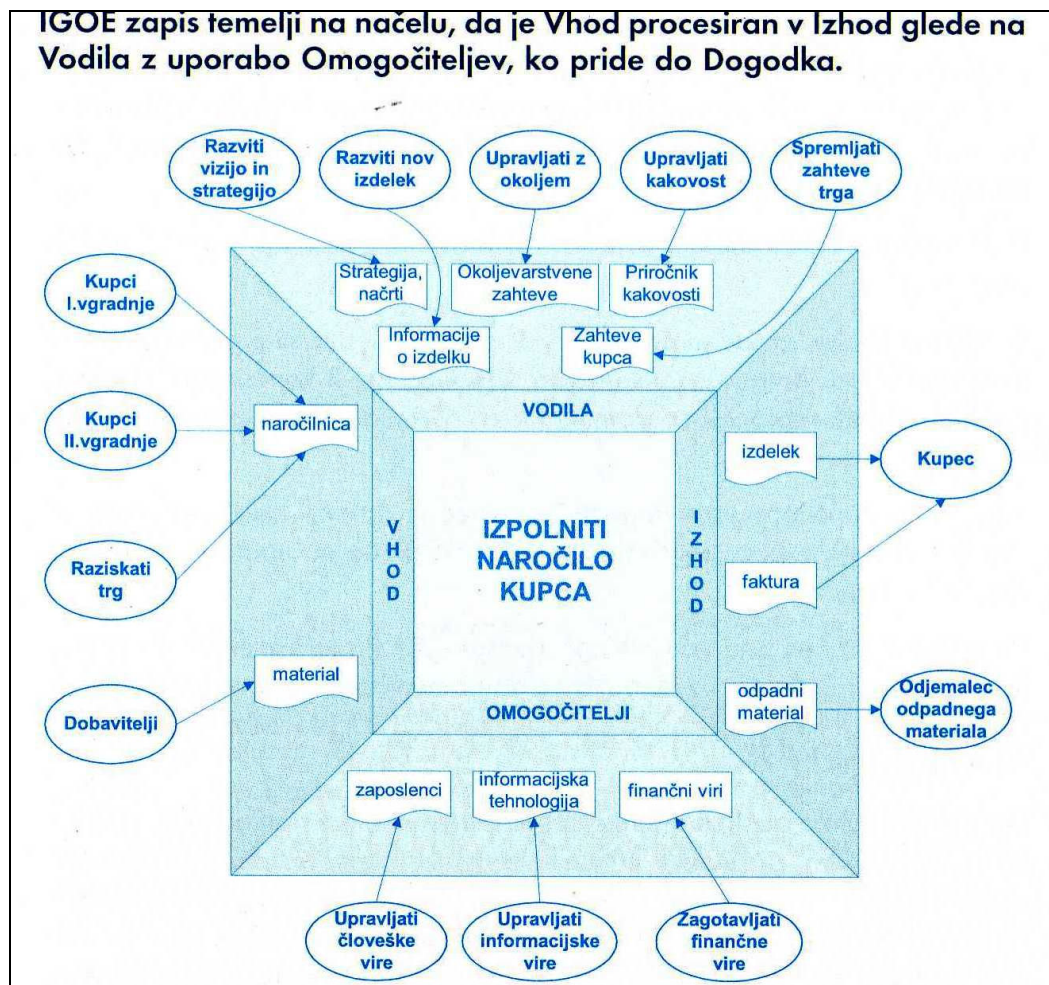
Slika 17: Povezovanje proizvodnih procesov

Vir: Ljubič, 2006, 19

V razmislek

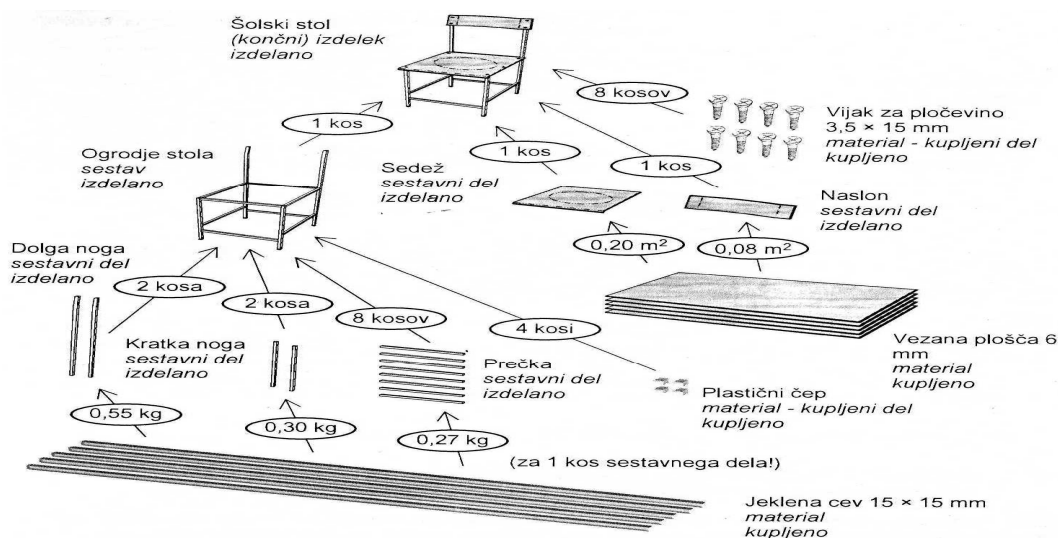
Kako bi lahko na praktičnem primeru utemljili povezovanje proizvodnih, in sicer na splošno poslovnih procesov, upoštevajoč prikaz na sliki 17?

Strukturo poslovnih procesov je potrebno obravnavati tudi širše, kar predstavlja npr. Slika 18. V tem primeru gre za proces naročanja, ki je sprožen z zunanjimi dogodki – naročilnicami različnih ciljnih skupin kupcev. Od dobaviteljev je potrebno naročiti ustrezen repromaterial, surovino. Vse skupaj poteka na osnovi različnih vodil, ki jih predstavljajo: strategija in vizija organizacije, informacije o izdelku, okoljevarstvene zahteve, zahteve glede kakovosti in zahteve kupcev. Da bi proces izpolnitve naročila kupcev lahko stekel, mora biti omogočen z zaposlitvijo in upravljanjem ustreznih kompetenčnih kadrov, s potrebnimi finančnimi sredstvi in z upravljanjem različnih virov informacij, s pomočjo ustrezne informacijske tehnologije. Kupec tako dobi naročen izdelek, ki ga ustrezno zaračunamo, med tem pa pride tudi do odpadnega materiala, ki ga lahko glede na njegovo sestavo uničimo ali pa recikliramo (ponovno vrnemo v proizvodnjo). Vse skupaj povezujejo (čeprav neposredno s slike to ni razvidno) ustrezni logistični procesi – premikanje energije, materiala in informacij (EMI) v prostoru in času.



Slika 18: Primer diagrama za proces
Vir: Križman in Novak, 2002, 37

Kako bo potekal določen poslovni proces (npr. izdelava šolskega stola, ki je prikazana na sliki 19), je odvisno od logike sosledja aktivnosti, ki jo je potrebno upoštevati pri izdelavi/opravljanju določenega izdelka/storitve.



Slika 19: Poenostavljen prikaz strukture izdelka
Vir: Ljubič, 2006, 7

Preverimo uporabnost naučenega!

1. V čem vidite povezavo med strukturo izdelka, prikazano na sliki 19 in sosledjem delovnih operacij (korakov, vhodov in izhodov) proizvodnega poslovnega procesa?
2. Kako vi vidite sodelovanje poslovnih funkcij v diagramu za proces na sliki 18 ?
3. Katere aktivnosti na sliki 18 spadajo v zunanje in katere v notranje okolje organizacije?
4. Ali lahko aktivnosti na sliki 18 povežete v ustrezno vzročno-posledično zvezo? Vašo ugotovitev kritično osvetlite na ustreznem praktičnem primeru!

3.4 POVZETEK POGLAVJA

V osnovnih opredelitvah poslovnih procesov izhajamo iz že obravnavanega procesa preoblikovanja vhodov v izhode in to prikažemo na poenostavljenem grafu. Zadeva je pojasnjena tudi na poenostavljeni skici transformacije vložkov v izhode v procesu proizvodnje.

Da bi študenti razumeli kompleksnost poslovnih procesov v odnosih z različnimi okolji in ostalimi vplivnimi dejavniki, je v tem poglavju podan grafičen prikaz, kjer je razviden osnovni spekter dejavnikov, ki jih je potrebno upoštevati pri analitični obravnavi poslovnih procesov.

V delu, kjer je govora o temeljnih sestavinah poslovnih procesov, podajamo različne poglede na strukturo poslovnih procesov in podajamo različne variante povezovanja poslovnih procesov. V ta namen je podanih nekaj grafičnih prikazov. S poenostavljenim prikazom primera strukture izdelka ponujamo študentu v razmislek o nujnosti logičnega sosledja vhodov, operacij in izhodov v poslovnih procesih.

Poglavje je opremljeno z vprašanji, ki terjajo od študenta odgovore v smislu preverjanj naučenega v novih situacijah. Študentu je ponujena dodatna literatura in viri.

Literatura in viri:

Kovačič, A., in Vukšić Bosilj, V. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV založba, 2005.

Križman, V., in Novak, R. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: SIQ – Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2002.

Ljubič, T. *Operativni management proizvodnje*. Kranj: Založba Moderna organizacija, 2006.

Zbornik referatov Mednarodne konference. *Management poslovnih procesov*. (online). 2006. (citirano 16. 8. 2008). Dostopno na naslovu: http://videlectures.net/mpp06_ljubljana/

4 DELITEV POSLOVNIH PROCESOV

4.1 UVOD

To kratko poglavje seznani študenta z možnimi delitvami poslovnih procesov. Poimenovanje posameznih procesov predstavlja osnovo za razumevanje razporeditve teh procesov v logično strukturirane skupine.

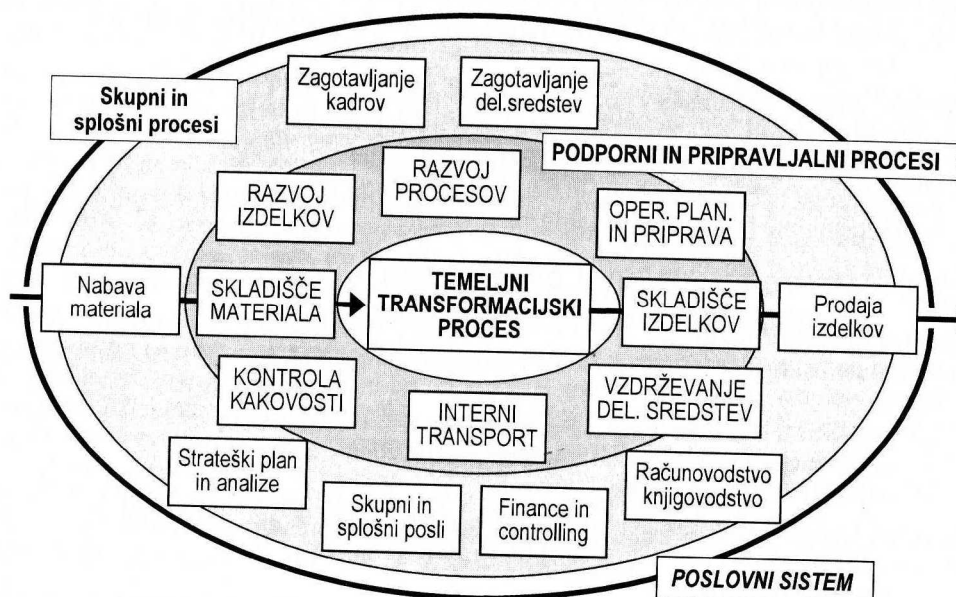
Študentu je ponujena možnost poglobljene členitve posameznih procesov na podprocese in delovna opravila v okviru njih.

Osnovni namen poglavja je prepričati študente o logičnosti delitve poslovnih procesov na glavne (temeljne, bistvene) in podporne.

4.2 KAKO DELIMO POSLOVNE PROCESSE?

Že v predhodnih podpoglavjih smo navedli, da je procesna organizacija transfunkcijska, kjer s **vklučevanjem različnih** poslovnih funkcij poteka **več vzporednih in zaporednih procesov** in podprocesov, vanje pa so vključeni različni **procesni timi s svojimi vodji**.

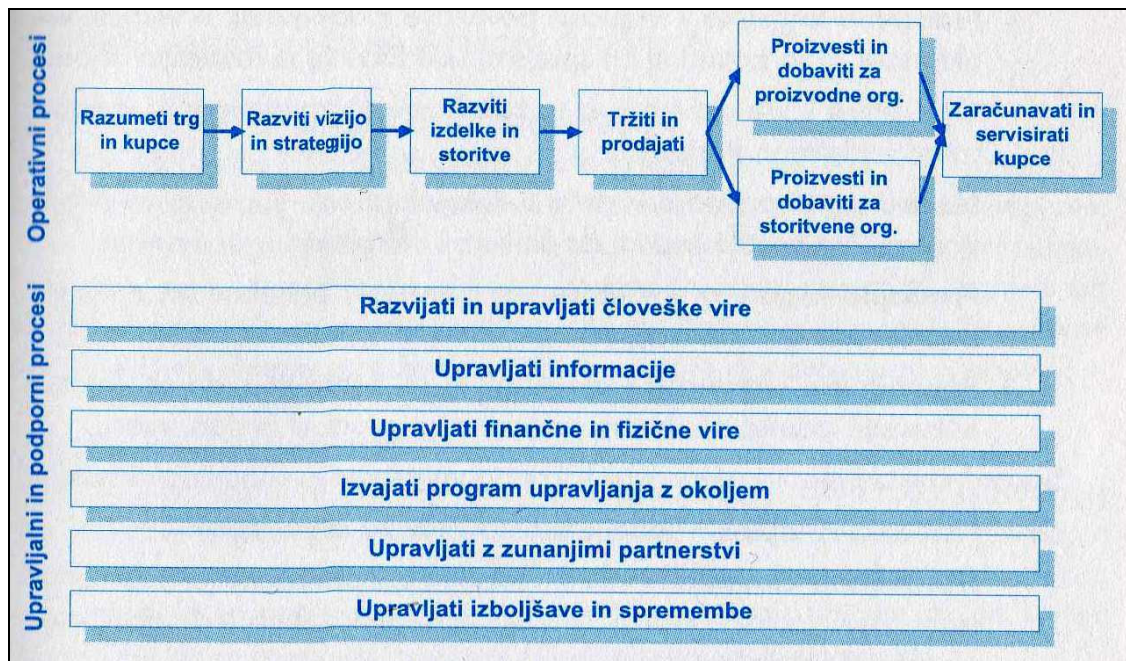
Iz slike 20 je razvidno, da v organizaciji (poslovnem sistemu) obstajajo: **temeljni transformacijski proces** (proces preoblikovanja vhodov v izhode s pripadajočo interno logistiko v funkciji dodajanja uporabne vrednosti), **podporni in pripravljalni procesi**, kjer so vključene: razvojno-plansko-pripravljalna funkcija, logistična funkciji transport in skladiščenje, kontrolna in vzdrževalna funkcija. Ne nazadnje pa v poslovni sistem spadajo še zelo pomembni **skupni in splošni procesi**, ki bi jih lahko imenovali **upravljalški procesi**. Sem spadajo procesi zagotavljanja in ravnanja s kadri, nabavno-prodajni procesi, skupni in splošni posli ter strateško-analitična in finančno-računovodska funkcija.



Slika 20: Poenostavljena shema strukture poslovnega sistema
Vir: Ljubič, 2006, 16

Obstaja pa tudi delitev poslovnih procesov le na dve osnovni skupini, kjer predstavljajo eno skupino **upravljalni in podporni procesi**, drugo pa **operativni procesi**.

Tako delitev prikazuje Slika 21.



Slika 21: Delitev (klasifikacija) poslovnih procesov
Vir: Križman in Novak, 2002, 25

Delitev poslovnih procesov lahko izvedemo tudi na podlagi **analize poslovnih dogodkov**, katere del tehnike je prikazan v Slika 22.

Tehnika analize poslovnih dogodkov (Burlton, 2001)

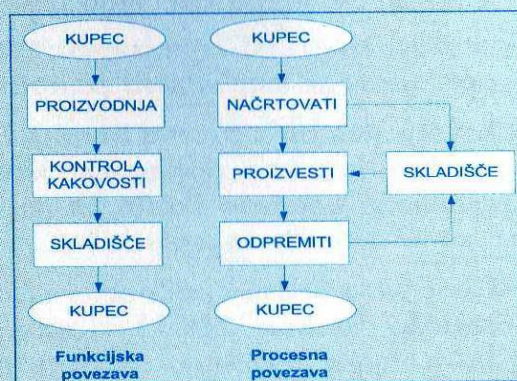
- Za vsakega deléžnika ugotovimo GLAVNE dogodke in končne rezultate.
- Dogodke, ki so povezani s kupci, združimo v 4-10 skupin, ki predstavljajo BISTVENE poslovne procese.
- Ugotovimo GLAVNE dogodke, vezane na interakcijo dobaviteljev in drugih deléžnikov z BISTVENIMI procesi.
- Ugotovimo ostale podporne procese in zapišemo dodatnih 8-15 podpornih procesov.
- Za vsak proces določimo GLAVNE povezave z ostalimi procesi, ki dobavljajo ali prejmejo informacije ali material.

Pomagamo si lahko z naslednjo tabelo:

Prvi GLAVNI dogodek	Možen končni rezultat	Bistveni proces	Podporni proces
»Kaj prične/sproži delo, ki ga opravljamo?«	»Kaj mislimo, da se lahko zgodi?«	»Kateri proces to naredi?«	»Kateri proces ga pri tem podpira?«

Imenovanje procesa (Hoyle in Thompson, 2000)

Ime procesa ne smemo enačiti z določeno funkcijo ali organizacijsko enoto. Če je predlagano ime enako imenu funkcijske enote, raje izberemo drugo ime in s tem zagotovimo, da proces ostane večfunkcijski, in da zanj ni odgovorna samo ena funkcija. Zato postavimo glagol v aktivno obliko (»Razviti izdelek« in **ne** »Razvoj izdelka«)



Slika 22: Tehnika analize poslovnih dogodkov

Vir: Križman in Novak, 2002, 36

Preverimo uporabnost naučenega!

1. Analizirajte poslovanje v konkretni organizaciji (realno okolje ali internet) z vidika delitve poslovnih procesov na osnovne (operativne), upravljalne in podporne ter splošne in skupne procese! Kritično osvetlite dobre in slabe strani teh procesov!
2. V posebni projektni nalogi na praktičnem primeru razdelajte poslovne procese, prikazane na sliki 21! Kritičen komentar rezultatov predstavite ostalim članom študijske skupine na seminarskih vajah!
3. Kritično komentirajte prikazano na sliki 22 !
4. S pomočjo internetne povezave www.fthm.hr/e-student/files/teab/tematska_jedinica_2.pdf preučite dodatne razlage delitve poslovnih procesov in pripravite kratek komentar!

4.3 POVZETEK POGLAVJA

Iz poenostavljene sheme strukture poslovnega sistema študent lahko razbere, za katere vrste poslovnih procesov v organizaciji gre in zakaj jih velja grupirati v ustrezne skupine. Na koncu je podana shema tehnike analize poslovnih dogodkov kot osnove za temeljno klasifikacijo poslovnih procesov.

Poglavje zaključujejo vprašanja za preverjanje uporabnosti pridobljenega znanja.

Literatura in viri:

Konceptualni aspekti i temeljne značajke procesa.(online). 2008. (citirano 16.8.2008). Dostopno na naslovu:

www.fthm.hr/e-student/files/teab/tematska_jedinica_2.pdf

Križman, V., in Novak, R. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: SIQ – Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2002.

Ljubič, T. *Operativni management proizvodnje*. Kranj: Založba Moderna organizacija, 2006.

5 MODELIRANJE TER TEHNIKE IN ORODJA ZA PONAŽARJANJE PROCESOV

5.1 UVOD

Ko se lotimo prenove poslovanja, želimo vedeti, kateri poslovni procesi potekajo v organizaciji. Izdelamo analizo obstoječega stanja procesov. Ker želimo izboljšati procese, jih simuliramo in na koncu izdelamo želeno stanje procesov. Vse to delamo s pomočjo modelov (prikaz je grafični, saj je tako najbolj razviden potek procesov). To pa imenujemo modeliranje. V pomoč pri modeliranju nam služijo različne znane tehnike in orodja za prikazovanje (ponazarjanje) poslovnih procesov.

Z usvojenim znanjem bo študent lahko ponazarjal in simuliral poslovne procese s pomočjo znanih tehnik in orodij.

5.2 MODELIRANJE

Prenove poslovanja se podjetja lotevajo z uporabo različnih metodologij, ki so sestavljene iz določenih korakov:

- *Analiza obstoječega stanja (proučitev obstoječega poteka procesov, dokumentacije).*
- *Skupaj z lastniki procesov in vodji oddelkov načrtovanje vsebine procesov.*
- *Načrtovanje (modeliranje) procesov: 2 fazi:*
 1. *Popis obstoječega stanja procesov (AS-IS).*
 2. *Načrtovanje želenega stanja procesov (TO-BE).*

Rezultat prenove poslovnih procesov so MODELI (načrti) poslovnih procesov, ki so osnova za optimizacijo, informatizacijo in vpeljavo.

Iz navedenega je razvidno, da je sestavni del prenove poslovnih procesov tudi modeliranje.

Opisovanje poslovnih procesov je lahko precej kompleksno, nepregledno in tako za analitika kot uporabnika (izvajalca) procesa pogosto dvoumno in neprecizno. Zlasti je to žgoče pri celoviti prenovi poslovanja, ko lahko obravnavamo tudi več deset procesov, ki jih sestavlja še mnogo več podprocesov in nekaj več aktivnosti. V okviru prenove poslovanja ***zaradi boljšega razumevanja poslovnih procesov izdelamo njihove modele***, in sicer najprej modele obstoječih procesov, ki jih potem analiziramo in ugotavljamo njihove pomanjkljivosti. Z modeliranjem si pomagamo tudi pozneje, tako da izdelamo predloge prenove procesov v obliki modelov, na katerih lahko preizkušamo učinke predlaganih sprememb, še preden jih v organizaciji uvedemo (Kovačič in Vukšič, 2005, 177).

Modeliranje je snovanje, izdelava in uporaba nekega modela. Model splošno opredeljujemo kot sliko izvirnika, ki jo ustvarimo in uporabljamo kot sredstvo za pridobivanje spoznanj, prenos znanj in preizkušanje brez tveganja za izvirnik. ***Modeli*** so slike realnega sveta, ki odražajo predstavo ali pogled na stvarnost. Omogočajo nam boljšo predstavitev, opredelitev in s tem razumevanje obravnavanega problema. Imajo svoj namen in predstavijo realnost iz nekega določenega zornega kota ter pri tem prikazujejo samo tisto, kar je za ta namen

pomembno, in zanemarijo nepomembno. Modele (načrte) izdelamo npr. preden začnemo gradnjo hiše. Različni načrti prikazujejo različne vidike stvarnosti (zunanji izgled, vodovodno in električno napeljavo...). Uporabljamo jih pri raziskovanju in reševanju problemov na najrazličnejših področjih (Kovačič in Vukšić, 2005, 177).

Tako kot na drugih področjih, kjer se uporablja modele, so se tudi v modeliranju poslovnih procesov **uveljavila določena pravila ter tehnike ali metode za modeliranje**. Obstaja nekaj **sto različnih tehnik**, vendar imajo določene **skupne značilnosti**. Ena od bistvenih je, da je **model poslovnega procesa sestavljen iz slike oziroma grafične predstavitve procesa**, ki jo spremlja še opis značilnosti procesa, kot so vhodi, izhodi ter dogodki, ki sprožijo izvajanje procesa.

Modeli poslovnih procesov so lahko, glede na namen modeliranja, **izdelani in predstavljeni na različnih nivojih podrobnosti** oziroma z različno potrebno stopnjo abstrakcije. Modele poslovnih procesov največkrat uporabljajo za podporo procesom ali za analizo in prenovo samih procesov ter za razvoj programskih rešitev. **V vseh primerih se od modela zahteva opis procesa (prek zajema podatkov ali samo predstavitve), s katerim spoznamo proces.**

Včasih so modeli potrebni za **odločanje o razvoju** ali prenovi procesov. V tem primeru je cilj modeliranja analiziranje aktivnosti s poudarkom na učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov.

V primeru potrebe po **optimalnem oziroma uspešnem izvajanju procesov** potrebujemo modele s poudarkom na nadziranju izvajanja procesov ter zagotavljanju podatkov za podporo poslovnim odločitvam.

Pri **razvoju programskih rešitev** za podporo prenovi in informatizaciji poslovnih procesov so še posebej koristni izvedbeni modeli.

Razlogov za modeliranje poslovnih procesov je torej veliko. V okviru prenove poslovanja so to predvsem (Kovačič in Vukšić, 2005, 178):

- *Izboljšanje razumevanja procesa, veliko organizacij slabo pozna svoje poslovne procese.*
- *Ustvarjanje celotne slike poslovanja ter s tem boljšega pregleda.*
- *Odkrivanje slabosti v izvajanju procesov.*
- *Prikaz predlogov prenove ter njihovo preizkušanje na modelih pred uveljavljanjem v praksi.*
- *Razumevanje informacijskih potreb izvajalcev procesa, ki služijo kot osnova za informatizacijo procesa.*

Ko modeliramo, moramo razmišljati o ugotavljanju členjenja procesov. Ker posamezne aktivnosti potekajo v različnih organizacijskih enotah, moramo pri modeliranju intervjuvati njihove izvajalce, saj v organizacijah večinoma nihče ne pozna poteka poslovnih procesov od začetka do konca, pač pa vsak pozna samo tiste dele, ki jih izvaja (Kovačič in Vukšić, 2005, 178).

5.2.1 Tehnike in metode poslovnega modeliranja

Pri modeliranju prenove (in informatizacije) je priporočljivo uporabiti **znane in uveljavljene metode in tehnike** (razvile so se predvsem pri modeliranju informacijskih sistemov).

Modeli se predstavijo največkrat grafično (ena slika pove več kot tisoč besed).

Tehnike modeliranja **procesov morajo biti enostavne in pregledne**. Med seboj se razlikujejo – ene so enostavnejše, druge bolj kompleksne (zato pa zmogljivejše).

Med seboj se razlikujejo **tudi orodja**, prav tako po svojih zmožnostih, ceni, prijaznosti do uporabnika itd.

Nekatera orodja so zgolj **grafična**, druga omogočajo modeliranje procesov, ponavadi pa tudi z analizo in simulacijo izvajanja procesa, odkrijemo ozka grla ter lažje analiziramo procese ter prav tako predloge njihove prenove. Rezultati simulacije pokažejo npr. čase izvajanja procesov, stroške, obremenjenost izvajalcev aktivnosti. Kompleksacijska orodja omogočajo (v povezavi z orodji za krmiljenje delovnih procesov (workflow) ter orodji CASE (Computer Aided Software Engineeving)) tudi delno avtomatično generiranje podatkovnih baz in informacijskih rešitev za podporo poslovnim procesom.

Glavne značilnosti, ki jih morajo imeti orodja za modeliranje, lahko razdelimo v naslednje sklope (Kovačič in Vukšić, 2005, 185) :

- *pregledovanja in razumljivost ter enostavnost učenja in uporabe,*
- *modeliranje*
- *izvajanje analiz in simulacij,*
- *izdelava poročil*
- *enostavnost učenje uporabe*
- *povezljivost in kompatibilnost z orodji (menedžment poslovnih procesov, razvijanje programskih rešitev, krmiljenje delovnih procesov...*

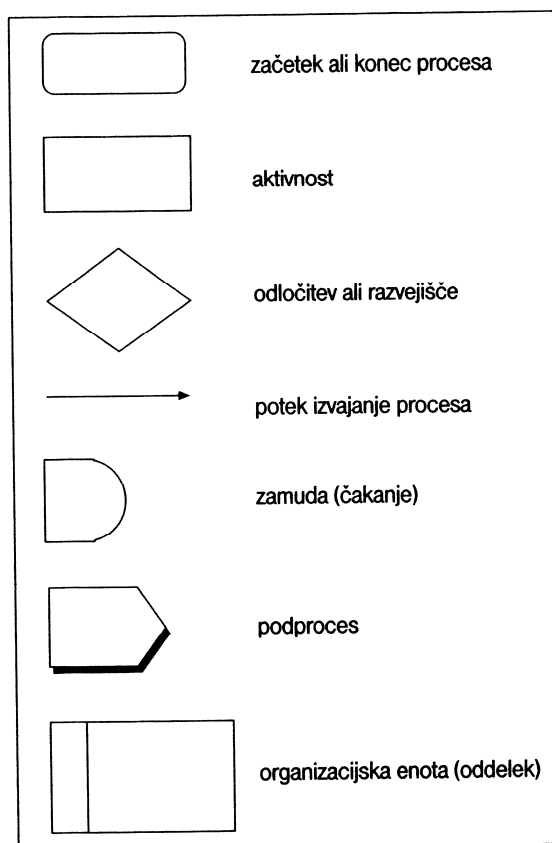
Tabela 1: Tehnike in orodja modeliranja procesov, ki so pogosto v uporabi

TEHNIKE	ORODJA
1. Diagrami poteka – orodja pri tej modelirni tehniki so lahko :	ABC Flow Charter 4.0, ABC Graphics Suite, ABT Project Workbench, AWD and Work.ow Analyzer, Bench, Marker Plus, BPM, Business Object Modelling Workbenchm Cap Web-Flow, CLEAR, COI-Business Flow, CORE, COSA, CSEWork.ow 5.0, Docu Flow, EPM SuiteFlow Maker, Flow Path, Flowcharter, Flowmark, Form Flow,, IBMBusiness Process Modeler, Ithink, Igrafx Process 2000, Process Wise ...
2. IDEFO	BPWin
3. EPC	ARIS-Tools, CASE Tool, 4Keeps, BONAPART
4. Diagrami tokov podatkov	CASE Tool, 4Keeps, BONAPART, GRADE, IEW, Paradigm Plus, Popkins System, Architect, Softwarethrough Pictures SE, Process-Wise, With Class 98, Graphics Toll
5. Petrijeve mreže	INCOME, Desigh CPN, UNCOME, PACE, Process Maker and Process Weaver
6. Diagrami toka podatkov (DTP)	ABC Flow Charter
7. Tehnika SADT/iDEFiX	BPWin
8. Tehnika Eepc diagram	CASE
9. Petrijeve mreže	INCOME

Proučite posamezne tehnike in orodja s citirane literature in spletnih virov!

Ena izmed zelo razumljivih in enostavnih grafičnih tehnik za modeliranje poslovnih načrtov je BPMN (Business Process Modelling Notation). Ta tehnika je sorodna z EPC (Event Process Chain) in diagrami poteka. Opis si oglejte na spletni strani http://sl.wikipedia.org/wiki/BPMN#Sestava_notacije in jo poskusite v praktičnem primeru uporabiti.

Simboli za modeliranje procesov s tehniko procesnih diagramov poteka



Slika 23: Simboli za modeliranje procesov s tehniko procesnih diagramov poteka

Vir: Kovačič in Vukšić, 2005, 187

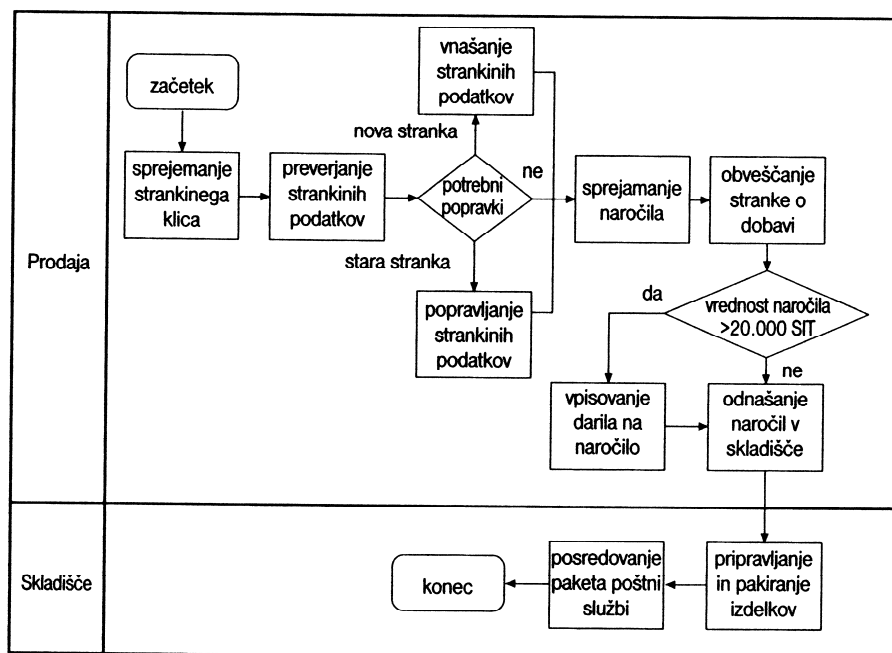
Dva primera modela procesa iz prakse (Kovačič in Vukšić 2005, 187–190)

Primer: model procesa Kataloška prodaja

V podjetju, ki se ukvarja s kataloško prodajo, sta prodajalec in skladiščnik opisala svoje delo.

Prodajalec: »Ko me stranka pokliče po telefonu, jo moram najprej lepo pozdraviti in se predstaviti. Nato jo vprašam po imenu in preverim, ali že imamo njene podatke oziroma ali je že pri nas kupovala. Če podatkov še nimamo, jih vpišem, včasih pa moram podatke popraviti. Nato vprašam stranko, kateri izdelki jo zanimajo. Sproti preverjam, če so želeni izdelki na zalogi. Če jih ni, stranki ponudim podoben izdelek. Vse izdelke, ki jih je stranka izbrala, zapišem v naročilo. Nato stranki povem skupno vrednost naročenih izdelkov, kdaj bodo predvidoma dostavljeni in jo obvestim o pravici, da lahko izdelke, ki ji ne ustrezajo, vrne. Če

je skupna vrednost naročila večja od 100,00 EUR, ji sporočim, da bo dobila darilo, kar tudi napišem na naročilo. Nato odgovorim še na morebitna dodatna vprašanja in se poslovim. Naročila ob koncu dneva posredujem v skladišče.



Slika 24: Model procesa Kataloške prodaje

Vir: Kovačič in Vukšič, 2005, 190

Skladiščnik: » Na podlagi naročil, ki jih dobim, izdelke pripravim in zapakiram v tipske škatle. Enkrat dnevno posredujem pakete poštni službi.«

Pri izdelavi modela nismo zajeli vseh podrobnosti, ampak smo modelirali tiste, ki so za prenovo in informatizacijo procesa pomembne. Tako npr. nismo modelirali pozdravljanje stranke, ampak smo to zajeli v aktivnosti sprejemanje strankinega klica. Skladiščnikovo delo smo umestili na ustrezno mesto v procesu.

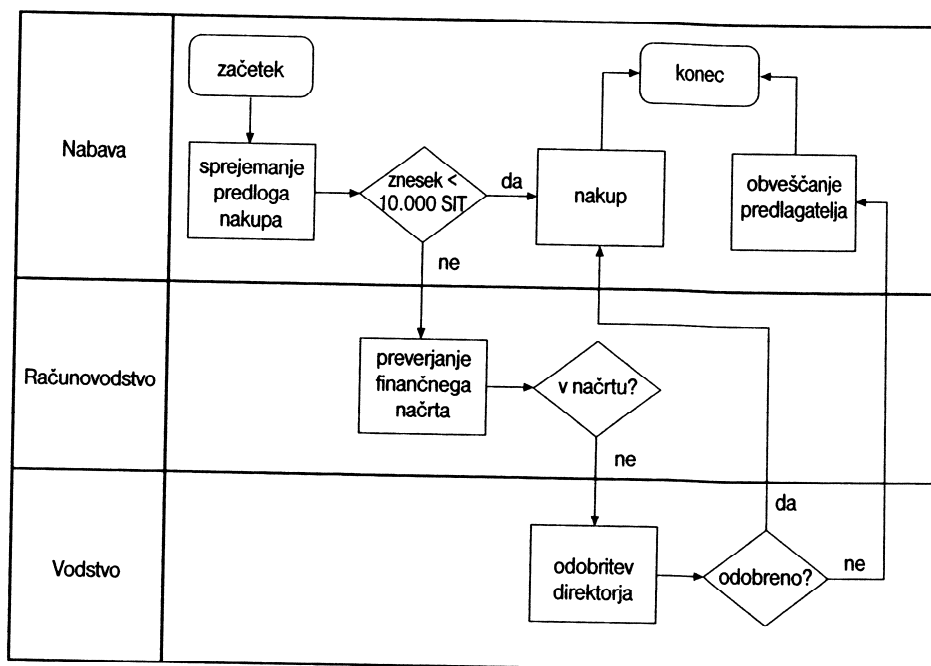
Primer: model procesa Nakup

Nabavni referent (oddelek nabava) sprejme predlog nakupa. Če je znesek nakupa manjši od 50,00 EUR, gre v takojšen nakup. Sicer pošlje predlog v računovodstvo, kjer računovodja preveri, če je nakup predviden v finančnem načrtu. V primeru pozitivnega odgovora nabavni referent opravi nakup, sicer mora predlog odobriti direktor (vodstvo podjetja). Praksa kaže, da odobri le kakih 30% predlogov nakupov, ki niso v finančnem načrtu. Če predlog ni odobren, nabavni referent o tem pisno obvesti predlagatelja.

Dogodek, ki sproži izvajanje procesa, je v tem primeru prejem predloga nakupa. Vhod je predlog nakupa, izhod pa izveden nakup oziroma nabavljen izdelek ali pa obvestilo predlagatelju o tem, da nakup ni bil odobren.

Proces smo razčlenili na aktivnosti, izmed katerih ima vsaka svojega izvajalca. Aktivnosti smo umestili v organizacijske enote (nabava, računovodstvo, vodstvo), v katerih so zaposleni njihovi izvajalci (nabavni referent, računovodja, direktor). Če bi za vsako izmed aktivnosti pridobili podatke o potrebnem času za njihovo izvajanje in s tem povezanimi stroški, bi lahko

ocenili tudi povprečne skupne stroške in čas izvajanja procesa. Če za modeliranje uporabljamo orodja, si pri pridobivanju teh informacij lahko pomagamo s simulacijo.



Slika 25: Model procesa Nakup
Vir: Kovačič in Vukšić 2005, 188

5.2.2 Modeliranje poslovnih procesov – kako naprej?

Kot lahko vidimo, je nabor uveljavljenih metod in orodij dokaj pester, po drugi strani pa s strani funkcionalnosti ni pomembnejših razlik. **Vsak od ponudnikov izpostavlja svoje prednosti pred konkurenti**, vendar takšne trditve običajno ne prenesejo resne strokovne presoje, temveč le **begajo potencialne uporabnike** (kupce). Za kupce je moteča nestandardnost naborov grafičnih simbolov, modelirnih in poizvedovalnih jezikov...

Enega od možnih odgovorov na zadrego, tako ponudnikov kot tudi uporabnikov modelirnih metod in orodij, **ponuja neprofitna organizacija BPML.org** (angl. Business Process Management Initiative). Kot mednarodno združenje je ponudilo standarde modelirnega jezika (BPML – Business Process Modeling Language), nabora simbolov (BPMN – Business Process Modeling Notation) in poizvedovalnega jezika (BPQL – Business Process Query Language) za modeliranje poslovnih procesov (Kovačič in Vukšić, 2005, 207).

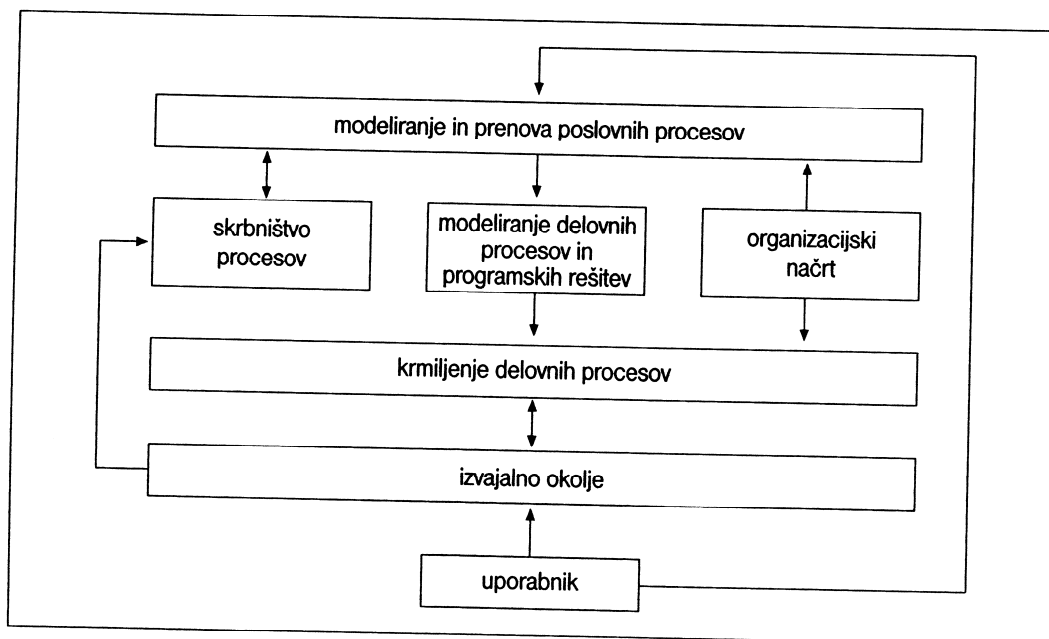
5.3 DELOVNI PROCESI IN NJHOVO MODELIRANJE

Delovni proces je neposredno **povezan s prenovo poslovnih procesov**, ki se ukvarja z analiziranjem, ocenjevanjem in modeliranjem ključnih poslovnih procesov v organizaciji, s čimer neposredno vpliva na njihovo operativno implementacijo. **Delovni proces, kot sestavni del poslovnega procesa, igra pri tem vlogo vmesnega člana med poslovnim procesom in programskimi rešitvami, ki podpirajo njegovo izvajanje.** Tako se zagotovi neodvisnost logike poslovnih procesov od programskih rešitev, s čimer postane spreminjanje poslovnih

procesov v prihodnosti bolj enostavno. **Računalniško podprto izvajanje poslovnega procesa zahteva preslikavo poslovnega procesa v delovni proces.**

*Delovni proces pri tem podeduje vse aktivnosti in pravila poslovnega procesa, vanj je treba prek organizacijskega načrta vgraditi še izvajalce posameznih aktivnosti ter sklice na programske rešitve in parametre, ki so potrebni za njihovo uporabo. Pri tem si pomagamo z računalniško podporo za upravljanje delovnih procesov, ki ji pravimo **sistem za upravljanje procesov** (angl. **Work-Flow Management System, WFMS**) (Kovačič in Vukšić 2005, 322).*

Ugotovite, za kaj skrbi WFMS?



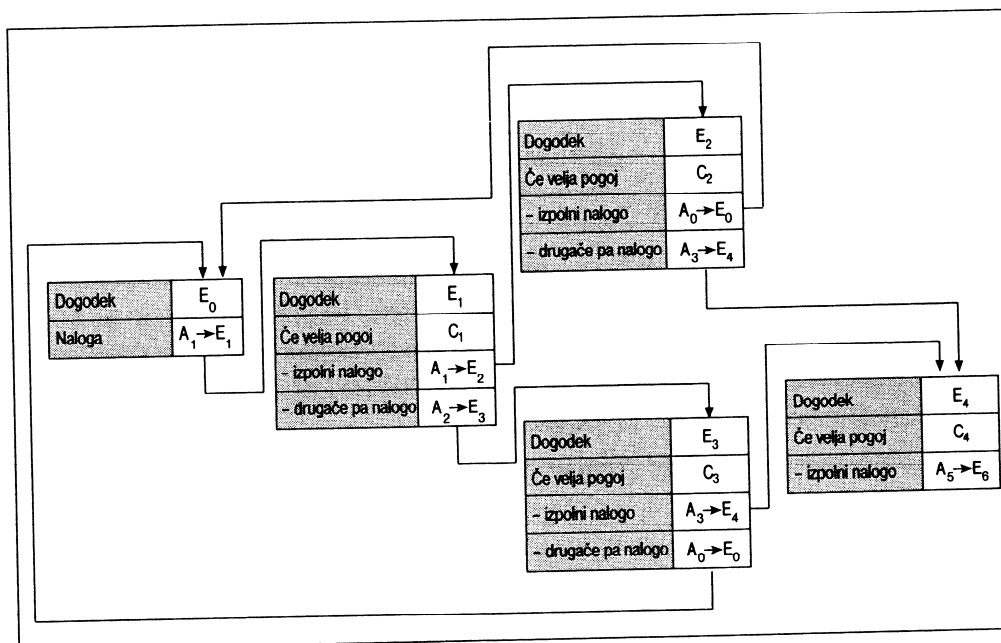
Slika 26: Generična arhitektura sistema WFMS

Vir: Kovačič in Vukšić, 2005, 322

5.3.1 Modeliranje delovnih procesov

Delovni proces opišemo kot skupek medsebojno povezanih poslovnih pravil. Poslovna pravila so usmeritve oziroma omejitve človekovega delovanja ter delovanja proizvodnih in informacijskih sistemov. Njihova vsebina mora jasno izražati poslovne zahteve. Vanje je treba vgraditi znanje, pridobljeno iz lastnih izkušenj, najboljše prakso drugih organizacij ter omejitve, ki izhajajo iz zakonodaje in drugih standardov kakovosti (Endl, Knolmayer, Pharer, 1998).

*Modeliranje delovnih procesov je torej oblikovanje poslovnih pravil in njihovo povezovanje. Poslovna pravila morajo biti na nivoju WFMS jasno izražena, in sicer v obliki deklarativnih stavkov, ki imajo enotno strukturo. V stavek oziroma **pravilo je treba vgraditi** logične gradnike, ki so lahko dogodki, kontrolni mehanizmi ali naloge. Z **dogodkom** se opredeli, kdaj se poslovno pravilo izvede, **kontrolni mehanizem** določi, kaj vse mora biti pred tem preverjeno, **naloga** pa, kaj vse mora biti narejeno. Skladno s tem lahko poslovna pravila ter sam proces zapišemo v obliki notacije ECAA (angl. Event, Condition, Action, Alternative action) (Ribič et al., 2004).*



Slika 27: Z notacijo ECAA zapisana in v delovni proces povezana poslovna pravila
Vir: Kovačič in Vukšič, 2005, 325

Iz slike 27 je razvidno, da je **modeliranje delovnih procesov** preprosto **povezovanje poslovnih pravil**. Pravila se povezujejo v delovni proces prek dogodkov, ki se zgodijo, ko je neka naloga uspešno zaključena ali kako drugače ustavljena. **Delovni proces se vedno izvaja na zahtevo, saj bi se v nasprotnem primeru viri porabljeni nesmiselno**. Izvajanje se torej sproži, ko se zgodi ustrezen zunanji dogodek, tak, na katerega sam proces ne more neposredno vplivati.

Sprožitev pomeni začetek izvajanja prve naloge. Samo izvajanje je treba dokumentirati, saj se s tem dokazujejo rezultati in učinkovitost izvajanja nalog. Tako nastajajo ali pa se spreminjajo poslovni dokumenti. Ob sklenitvi naloge se torej pripravi nov ali pa se z novo vrednostjo statusnega atributa popravi obstoječi dokument. Kreiranje novega dokumenta oziroma popravek obstoječega je pravzaprav nov dogodek, ob katerem WFMS sproži naslednje poslovno pravilo. Njegov kontrolni mehanizem preveri izpolnjevanje pogojev. Pri tem se vedno sklicuje na predhodno nastale dokumente. Kontrolni mehanizem tako določi izvajanje naslednje naloge, in sicer glede na podatke, ki iz omenjenih dokumentov izvirajo. Tako različni statusi dokumenta pomenijo izvajanje naslednje naloge z drugačnimi vhodnimi parametri, ob izjemah ali napakah pa se v nadaljevanju izvede popolnoma druga naloga. Vsaka naloga se sklicuje na metodo implementiranega poslovnega objekta. Pri tem velja, da morajo biti podatki, ki nastanejo ob dogodku, zadostni za klic ustrezne metode. Z vidika WFMS poznamo (Kovačič in Vukšič, 2005, 325–326):

Avtomatizirane naloge, ki se izvajajo v ozadju. To pomeni, da se ob določenem dogodku izvede klic ustrezne metode poslovnega objekta, ki izvede nalogo brez prekinitev. Izvedba naloge je odvisna le od njene kompleksnosti in količine sistemskih virov, ki so na razpolago.

Interaktivne naloge, ki se izvajajo skozi interakcijo z uporabnikom. Pri tovrstnih nalogah je treba poleg sklica na metodo poslovnega objekta opredeliti tudi izvajalca naloge. Za izvajalca se ponavadi opredeli organizacijsko enoto oziroma delovno mesto iz organizacijskega načrta.

WFMS v okviru krmiljenja delovnega procesa iz razporeditev na opredeljeno delovno mesto dodeli naloge najprimernejšemu izvajalcu.

Tako avtomatizirane kot interaktivne naloge so implementirane v obliki programskih rešitev, ki morajo biti dovolj fleksibilne, da jih lahko sistem WFMS uporabi pri izvajanju delovnega procesa. Izkušnje zadnjih let kažejo na uporabo objektnega pristopa k modeliranju programskih rešitev.

5.3.2 Izvajalno okolje

WFMS izvaja delovni proces s proženjem programskih rešitev, in sicer v obliki avtomatskih aktivnosti v ozadju ter z dodeljevanjem interaktivnih nalog, to je nalog, ki se izvajajo skozi interakcijo z uporabnikom. WFMS torej skrbi za pravilno in pravočasno proženje nalog, njihovo dejansko izvedbo pa podpirajo programske rešitve, na katere se sklicuje delovni proces, ki ga WFMS izvaja. V izvajalnem okolju se spreminjajo obstoječi ter nastajajo novi poslovni dokumenti, ki dokazujejo poslovne dogodke. Izvajalno okolje daje dejansko sliko izvajanja delovnega procesa skozi očala uporabnika, ki ustvarja in spreminja poslovne dokumente, ter skrbnika procesa, ki na podlagi podatkov, ki izhajajo iz dokumentov, neprestano išče priložnosti za izboljšanje poslovnih procesov (Kovačič in Vukšić, 2005, 328).

5.3.3 Orodja za krmiljenje delovnih procesov

Orodja za krmiljenje delovnih procesov ali delovnih tokov (angl. Workflow Management Tools) skrbijo za avtomatizirano izvajanje delovnih procesov tako, da v pravilnem zaporedju aktivirajo ustrezne človeške in informacijske vire. Temeljni namen orodij za krmiljenje delovnih procesov je posredovati pravo nalogo oziroma aktivnosti pravemu izvajalcu ob pravem času, kar vpliva na bistveno hitrejše izvajanje poslovnih procesov. Običajno ta orodja omogočajo (Ribič et al., 2004):

- *proženje in usmerjanje procesa na osnovi poslovnih pravil (npr. pri večji vrednosti naročila obveščanje vodje nabave);*
- *opozarjanje uporabnika na to, kaj mora narediti (npr. podpisati dokument);*
- *proženje programov, ki avtomatizirajo izvajanje nekaterih aktivnosti;*
- *dinamično dodeljevanje vlog izvajalcem aktivnosti;*
- *nadzorovanje in poročanje skrbniku procesa in vodstvu ter*
- *animacijo izvajanja delovnega procesa.*

Orodja za modeliranje poslovnih procesov in krmiljenje delovnih procesov so si med seboj podobna. Glede na njihov nastanek in dosednji razvoj jih lahko razvrstimo na tista, ki so namenjena predvsem **modeliranju**, ter orodja, ki so namenjena predvsem **učinkovitemu izvajanju** (krmiljenju) **delovnih procesov**. Ločnica med tema dvema značilnostma je vse manj izrazita, saj si proizvajalci orodij prizadevajo priti na trg s kar se da celovito ponudbo.

Če podpiramo oboje, jih imenujemo orodja za management poslovnih procesov (Kovačič in Vukšić, 2005, 329).

Ko se odločamo o izbiri ustreznega orodja, najprej upoštevamo njegove splošne značilnosti. Pri tem presojamo predvsem zmožnosti (Kovačič in Vukšić, 2005, 331):

- *proženja in usmerjanja procesa na osnovi poslovnih pravil,*
- *dinamičnega dodeljevanja in povezovanja vlog z izvajalci posameznih aktivnosti,*
- *optimiranja in dinamičnega dodeljevanja prednosti izvajanja,*

- načrtovanja in dinamičnega spremljanja izvajanja aktivnosti ter preusmerjanja izvajanja aktivnosti oziroma odpravljanja ozkih grl in zastojev,
- nadzorovanja in poročanja skrbniku procesa in vodstvu organizacije.

Upoštevamo tudi celovitost orodja in medsebojno povezljivost modulov ter zmožnost vključevanja obstoječih informacijskih orodij in uporabniških rešitev. Analiziramo kakovost in primernost morebitnih referenčnih modelov, ustreznost glede na že uveljavljene standarde na tem področju.

5.4 DOKUMENTNI SISTEMI

Delovni procesi so ponavadi tesno povezani z dokumenti. Velikokrat so dokumenti vhod in izhod iz procesa ali pa nastajajo med izvajanjem. Zaradi njihove poznejše rabe jih hranimo v arhivih. Da pa bi bilo delo z dokumenti lažje, tudi na tem področju vse bolj uporabljamo elektronske oblike dokumentov. Z vse večjo količino dokumentov v organizacijah se v vsakem bolj kompleksnem sistemu pojavi potreba po orodju za učinkovito delo z dokumenti, ki jih po možnosti v čim večji meri uporabljamo v elektronski obliki, saj ima ta mnogo prednosti. Nekateri dokumenti spremljajo delovne procese, vendar se dokumente v organizacijah uporablja tudi sicer, zato orodja za učinkovito delo z dokumenti obravnavamo ločeno (Kovačič in Vukšić, 2005, 333).

Dokumenti v papirni obliki imajo sledeče slabosti:

- drago shranjevanje,
- dostop je počasen,
- utrudljivo in počasno ravnanje spodatki,
- uničene podatke ne moremo ponovno vzpostaviti in uporabiti...

Vendar tudi sama digitalizacija dokumentov še ne pomeni, da se pri delu ne bomo srečevali s težavami (Kovačič in Vukšić, 2005, 324):

- *Ali imamo vsi zadnjo različico dokumenta?*
- *Kako pogosto naj se dokument spreminja?*
- *Kako so dokumenti zavarovani?*
- *Ali dokumente lahko pravočasno dostavimo vsem, ki jih potrebujejo?*
- *V kakšnem zaporedju zaposleni obravnavajo dokument?*

Pri reševanju teh težav nam pomagajo **dokumentni sistemi** (angl. *Document Management Systems – DMS*), katerih namen je avtomatiziran nadzor digitalnih dokumentov. V ta namen omogočajo shranjevanje dokumentov v dokumentni bazi, njihovo urejanje, učinkovito iskanje, nadzor dostopa, nadzor vsebin, nadzor nad različicami (verzijami), kategorizacijo, indeksiranje (Kovačič in Vukšić, 2005, 324).

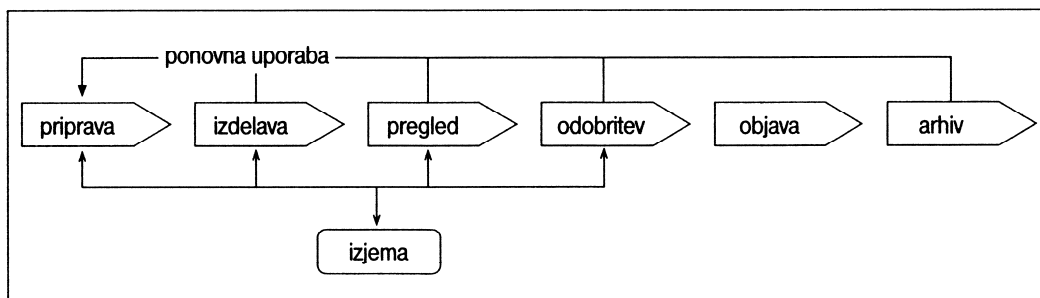
Omogočajo učinkovito delo z dokumenti v elektronski obliki, in sicer (Kovačič in Vukšić, 2005, 334):

- *dober nadzor nad pretokom dokumentov,*
- *njihovo hranjenje in iskanje ter*
- *uporabnikom olajšajo dostop do dokumentov.*

Dokumentni sistemi omogočajo preprosto in hitro iskanje informacij, nadziranje dostopa do datotek, beleženje različic dokumentov ter urejanje informacij v mape. Pogosto so narejeni na

osnovi orodij za podporo skupinskemu delu (obravnavamo jih v naslednjem razdelku) in so pravzaprav podobni tudi orodjem za krmiljenje delovnih procesov, saj dokumenti ponavadi spremljajo delovne procese.

Menedžment dokumentov lahko opišemo kot način shranjevanja, enostavnega iskanja in obdelave dokumentov. Sestavni del menedžmenta dokumentov mora biti tudi menedžment življenjskega cikla dokumentov. Vsak dokument gre namreč praviloma skozi faze življenjskega cikla, ki jih prikazuje Slika 28. Nastalemu dokumentu moramo biti sposobni slediti skozi celotni cikel in podpirati prehod med posameznimi fazami. S tem spremenimo neorganizirane in razpršene zbirke dokumentov v bolj pregledne in dostopne zbirke znanja oziroma informacij (Kovačič in Vukšić, 2005, 334).



Slika 28: Primer življenjskega cikla dokumenta

Vir: Kovačič in Vukšić, 2005, 334

Brez dokumentnega sistema že manjše organizacije hitro naletijo na **nepregledne, neurejene in nenadzorovane datoteke**. Pri vsaki datoteki se porajajo vprašanja o lokaciji in imenu, pod katerim je shranjena, o avtorstvu, številu različic in zadnji različici ter o pravicah dostopa do datoteke (tako glede prebiranja kot tudi glede spreminjanja). **Ustrezen dokumentni sistem odpravlja te težave ter hkrati omogoča ustrezno varnost, dostopnost in razpoložljivost dokumentov.**

Dopolnitev dokumentnih sistemov so sistemi za računalniško upodabljanje in arhiviranje dokumentov (angl. *Imaging and Archiving Systems*). Ti praviloma omogočajo vse potrebno za pretvorbo dokumentov iz papirne oblike v elektronsko in poskrbijo za učinkovito hranjenje ter dostopanje do velike količine dokumentov (Kovačič in Vukšić, 2005, 334–335).

Osnovne funkcionalnosti teh sistemov so (Kovačič in Vukšić, 2005, 335):

- **pretvarjanje dokumentov iz papirne v elektronsko obliko (skeniranje)** – rezultat je lahko slika dokumenta v elektronski obliki, lahko pa se dokument obdela še z optičnim prepoznavanjem znakov (angl. *Optical Character Recognition – OCR*) in se shrani v enem izmed tekstovnih formatov,
- **klasificiranje dokumentov za poznejše iskanje,**
- **shranjevanje dokumentov,**
- **iskanje po dokumentih.**

S samim zajemom (skeniranjem) dokumentov dobimo na zaslon sliko dokumenta in s tem naredimo prvi korak v sistemu računalniškega upodabljanja in arhiviranja dokumentov. Dokument v grafičnem formatu lahko opremimo z dodatnimi podatki. Dopišemo ali narišemo lahko opombe ali dodatna pojasnila in vnesemo attribute oziroma ključne besede, ki nam pozneje olajšajo iskanje posameznega dokumenta. Ko je dokument ustrezno shranjen, je lahko že na voljo vsem uporabnikom oziroma sodelavcem, pri čemer postanejo aktivnosti

fotokopiranja, faksiranja in poštnega pošiljanja ter z njimi povezane zamude ali izgube dokumentov odveč (Kovačič in Vukšić, 2005, 335).

Arhiviranje dokumentov v elektronski obliki lahko opredelimo kot zadnjo fazo v življenjskem ciklu dokumenta, vendar lahko brez zadržkov zatrdimo, da gre za eno najpomembnejših značilnosti dokumentnega sistema. Pri velikem številu dokumentov, s katerimi se srečujemo iz dneva v dan, igra najpomembnejšo vlogo ustrezen sistem za iskanje, saj je praktično nemogoče »ročno« slediti vsem dokumentom oziroma datotekam. Stopnja odvisnosti od arhiviranih dokumentov je v posameznih organizacijah seveda različna, odvisna je predvsem od dejavnosti ter od narave in organiziranosti poslovnih procesov (Kovačič in Vukšić 2005, 336).

Primer: Upravljanje dokumentov (Kovačič in Vukšić, 2005, 336)

Opis rešitve

Infotehna je na podlagi spletne tehnologije razvila okolje my-ProcessTM za upravljanje poslovnih procesov, ki temeljijo na upravljanju dokumentov oziroma dokumentiranju procesov. my-ProcessTM omogoča delovanje sistema v spletnem okolju na temelju spletnih dveri, ki so prilagojene vrsti poslovnega procesa in vlogi uporabnika v posamičnih poslovnih procesih.

my-ProcessTM omogoča samodejno prehajanje dokumentov skozi stanja v celotnem poslovnem procesu ter avtomatično izdelavo delovnih postopkov (workflow). Vsa dogajanja so zapisana, tako da koordinatorjem poslovnega procesa omogočajo dejanski nadzor nad poslovanjem. Upravljanje procesa (dodeljevanje vlog, sprememba varnostne politike, upravljanje uporabnikov, določanje novih procesov...) je preprosto in možno brez znanja programiranja. Koordinatorji poslovnega procesa uporabljajo uporabniški vmesnik, ki je izdelan v spletnem okolju.

Razvoj novih procesov ne zahteva znanja programiranja, procesi se opišejo s pomočjo opisnih datotek, ki so v standardnem opisnem jeziku XML.

Arhitektura: my-ProcessTM je zgrajen na rešitvi DOCUMENTUM z uporabo opisnega jezika XML. my-ProcessTM je nadgradljiv in ga je mogoče uporabiti za obvladovanje različne dokumentacije: zavarovalniške, finančne, dokumentacije kakovosti..., pa tudi za podporo obvladovanja življenjskih ciklov dokumentov.

Glavne prednosti oziroma lastnosti:

- Uporaba in dostop z vseh lokacij organizacije.
- Združljivost z obstoječo tehnologijo.
- Obstoječ informacijski sistem & sistem za upravljanje dokumentov ter procesov je učinkovita in uspešna podpora poslovanju.
- Dokumentni sistemi/upravljanje delovnih tokov.
- Programi za skupinsko delo.

PREVERIMO UPORABNOST NAUČENEGA

1. Opišite korake metodologij za prenovu poslovanja in jih na primeru obrazložite.
2. Zakaj je pomembno modeliranje procesov in kakšno mora biti ?
3. Opišite vsaj dve tehniki modeliranja procesov ter katero orodje bi pri tem uporabili ?
4. Izdelajte (narišite in opišite) izmišljen model procesa prodaje.
5. Kaj je delovni proces in kaj njegovo modeliranje ?
6. Kaj je potrebno vgraditi v poslovna pravila ?
7. Zakaj so pomembni dokumenti sistema in kako jih je najboljšo hraniti in urejati ?

5.5 POVZETEK POGLAVJA

Ko se lotimo prenove poslovnih procesov (pa tudi delovnih procesov), je dobro, da si jih ponazorimo z modelom. Da model nastane, pa uporabimo znane tehnike in orodja, ki nam naj bodo čimbolj enostavna in razumljiva ter nenazadnje uporabna za naše nadaljnje delo. Zato je poznavanje tehnik (metod) in orodij pomembno. Prav tako smo v tem poglavju opisali krmiljenje delovnih procesov in njihovo dokumentacijo. Študent mora samostojno, s pomočjo literature in spletnih strani spoznati tehnike in orodja, ki so navedena v tem poglavju.

Literatura in viri:

- Kovačič, A., in Vukšić Bosilj, V. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV založba, 2005.
- Rainer, E., et al. *Modeling Processes and Workflows*. Bern: University of Bern, 1998.
- Ribič, M., et al. *Sistem za upravljanje delovnih procesov*. Ljubljana. Uporabna informatika jan/feb/mar letnik 12, št. 1, 2004.

6 SODOBNE METODE SPREMLJANJA POSLOVANJA IN MERJENJA TER VREDNOTENJE POSLOVNIH PROCESOV

6.1 UVOD

Merjenje in vrednotenje poslovanja in poslovnih procesov izvajajo organizacije s pomočjo znanih metod in kazalnikov. Seveda si mora organizacija izbrati metode in kazalnike, ki ji bodo podajali realno sliko njihove uspešnosti in učinkovitosti. Žal pri nas še premalo organizacij uporablja znane metode in kazalnike.

Razvoj metod na področju strateškega načrtovanja, analiziranja in spremljanja poslovanja podjetij poteka in je dosežen predvsem s posodabljanjem obstoječih, že uveljavljenih metod. Veliko metod, ki smo jih v preteklosti spremljali v literaturi, pa tudi v poslovni praksi, je odmrlo, tiste, ki so preživele, pa so se vsebinsko širile, nekatere medsebojno povezovala in opremljale s sodobnimi orodji za učinkovitejšo in enostavnejšo uporabo. V tem poglavju je predstavljenih nekaj sodobnih metod, ki jih organizacije pogosto uporabljajo.

Študent bo v tem poglavju spoznal sodobne metode spremljanja poslovanja in kazalnike posameznih procesov, ki jih bo lahko v danih primerih, v organizacijah tudi uporabil.

6.2 METODA KLJUČNIH DEJAVNIKOV USPEHA

Metodo ključnih dejavnikov uspeha (KDU) je pod imenom CSF (*Critical Success Factors*) za potrebe strateškega menedžmenta razvil in objavil leta 1979 Rockart. Metoda ni bila posebej razvita za potrebe strateške prenovitve in informatizacije poslovanja (saj takšne potrebe v tistem času niso bile izrazite), vendar se je izkazala kot **ustrezna pomsod, kjer gre za pogoste in korenite spremembe poslovnega okolja in potreb uporabnikov**. Ključni dejavniki uspeha so opredeljeni kot rezultat ali cilji, ki morajo biti uspešni, da lahko zagotovimo uspešnost organizacije v poslovnem okolju, **predstavljajo torej tista področja, katerim je treba posvetiti posebno ali stalno pozornost, da bi zagotovili uspešno trenutno in bodoče poslovanje organizacije** (Kovačič in Vukšić, 2005, 109–110).

Metoda KDU izhaja iz Paretovega pravila 80/20. Ugotovite, kaj to pomeni! Razmislite in podajte nekaj primerov! Npr. pri 20 % kupcev ustvarimo 80 % prodaje (Kovačič, Vukšić, 2005). S pomočjo, ki je navedena med literaturo in viri proučite razširjeno metodo KDU!

Moč in prednost razširjene metode KDU se kaže v neposredni in sprotni povezavi poslovnih ciljev in strategije s strategijo prenovitve in informatizacije poslovanja. Metoda pri tem ugotavlja in zagotavlja naslednje rezultate: opredeljeni ključni cilji oziroma dejavniki uspeha, opredeljeni ključni poslovni procesi, ugotovljene globalne informacijske potrebe menedžmenta in globalna poslovna pravila oziroma ugotovitve, ki izhajajo iz poslovne politike oziroma poslovanja organizacije (Kovačič in Vukšić, 2005, 117).

6.3 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV (BSC)

Delati prave stvari na pravi način je početje, ki zahteva uravnoteženost razvoja dobre poslovne strategije in njej skladnega učinkovitega proizvodjanja izdelkov ali nudenja storitev. **Metoda BSC sodi trenutno med pomembnejše metode nadzora in vrednotenja strategij v podjetjih.** Predstavlja metodologijo in sistem, s katerima po ključnih kazalcih razčlenjujemo in spremljamo potek izvajanja strategije in tako vrednotimo uspešnost med samim izvajanjem, ne pa le analitično in samo za preteklost. BSC lahko razumemo tudi kot orodje, ki povezuje strateško naravnano načrtovanje s kratkoročnejšimi dejavnostmi vodstva.

Prava moč uravnoteženega sistema kazalnikov se razkrije, ko se iz sistema merjenja preoblikuje v menedžerski sistem. BSC zapolnjuje praznino v večini menedžerskih sistemov – pomanjkanje sistematičnega procesa za izvajanje strategije in pridobitev povratnih informacij o njej. Menedžerski procesi, zgrajeni na osnovi BSC, podjetju omogočajo uskladitev in osredotočenje na izvajanje dolgoročne strategije. Tako uporabljen BSC postane temelj za vodenje podjetja v informacijski dobi. Za uspešnost metode je pomembno, da se znotraj vodstva ustvarijo ustrezni odnosi, ki omogočajo sodelovanje in komunikacijske odnose znotraj organizacije. Pogoji za ustrezno točkovanje je seznanjenost vseh sodelujočih s strateškimi usmeritvami in cilji podjetja, saj le tako lahko ocenjujejo posamezno stališče. Vodstvo mora vpeljavo sistema BSC v celoti podpreti, sicer projekt po vsej verjetnosti spodleti (Kovačič in Vukšič, 2005, 117–118).

Izraz Balanced Scorecard (BSC) označuje **metodo**, ki je bila razvita na osnovi spoznanj, pridobljenih s projektom, opravljenim na institutu Nolan Norton (raziskovalna veja KPMG) leta 1990. Spoznanja so bila prvič objavljena leta 1992 v Harvard Business Review. Z raziskavo Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti sta jo **začela razvijati Robert Kaplan in David Norton**. **Bistvo modela je, da gre za uravnoteženost finančnih in nefinančnih informacij o uspešnosti uresničevanja ciljev podjetja. Samo finančni kazalniki niso zadostni za sprejemanje odločitev v podjetju.**

Avtorja sta opredelila model kot strukturo štirih vidikov in s tem štirih skupin kazalnikov. Pri uravnoteženem sistemu kazalnikov govorimo o naslednjih štirih vidikih (Kovačič in Vukšič, 2005, 117–118):

1. **Finančni vidik** je vidik lastnikov podjetja, zato kazalniki, vključeni v ta vidik, vključujejo temeljno mero uspešnosti poslovanja in druge finančne kazalnike.
2. **Vidik kupcev** vsebuje kazalnike za spremljanje uspešnosti poslovanja, kot ga vidijo kupci.
3. **Vidik notranjih procesov** vključuje kazalnike za najpomembnejše notranje procese. Pri teh procesih se mora podjetje najbolj odlikovati, če želi zadovoljiti kupce in lastnike.
4. **Vidik učenja in rasti** prek izbranih kazalnikov odraža sposobnosti zaposlenih, kakovost sistemov in organizacijskih postopkov v podjetju, ki so osnova za organizacijsko učenje in rast.

Podrobneje proučite posamezen vidik s pomočjo navedene literature in iskanjem na spletnih straneh!

Če se osredotočimo na **vidik notranjih procesov**, le-ta odraža zunanjo uspešnost in notranjo učinkovitost podjetja. Celotni poslovni proces je zelo pomemben, ne samo zaradi odločilnih vplivov na finančne rezultate in vidik strank, temveč tudi zaradi časovnega dejavnika.

Sestavljajo ga inovacijski procesi, proizvodni procesi in poprodajni procesi. Skupina procesov inoviranja podpira pozicijo podjetja, ki stavi na edinstven izdelek. Pri skupini procesov ravnanja s strankami skuša podjetje doseči »intimnost« s strankami, kar lahko naredi na področjih, kot so implementacija rešitev, odnosi s stranko in svetovanje. Vidik notranjih interesov vključuje tudi izvedbene procese, ki omogočajo razvoj pozicije odličnega izvajalca. Vključeni so še okoljevarstveni procesi, ki vključujejo zagotavljanje zdravja in varnosti delavcev, varovanje okolja in socialne pomoči (Kovačič in Vukšič, 2005).

Organizacija z uvedenim BSC ima sledeče značilnosti (Kovačič in Vukšič, 2005, 120):

- V taki organizaciji je splošna strategija pretvorjena v merljive cilje. Uresničevanje ciljev se meri s kazalniki. S spremembami procesov se sistematično in dolgoročno uresničujejo postavljeni cilji. Če spremembe procesov ne vodijo k uresničevanju ciljev, strategije in vizije, potem se išče nove ukrepe.
- Organizacija ima postavljene cilje s pomočjo financ, kupcev, notranjih procesov ter z vidika razvoja kadrov in rasti.
- Organizacija teži k uravnoteženju med cilji. Razmislite kako!

6.4 METODA SPREMLJANJA STROŠKOV PO AKTIVNOSTIH (ABC)

V zadnjih nekaj desetletjih opazamo v svetu in pri nas zmanjševanje deleža industrije v primerjavi z deležem storitvenih dejavnosti v družbenem proizvodu. Tudi v sami industriji se povečuje delež vgrajenega znanja (tako tehnološkega kot poslovnega) na račun neposrednega dela in materiala. Te spremembe so očitno zahtevale od sistemov spremljanja stroškov, da se osredotočijo na druge pomembne informacije o stroških. En odgovor na spremembe so izoblikovali Američani, ki so razvili »sistem spremljanja stroškov po aktivnostih«, ABC (*Activity Based Costing*). Osnovna značilnost te metode je, da upošteva dejstvo, da so aktivnosti v podjetju tiste, ki stroške povzročijo, in lahko zato stroške aktivnostim tudi pripišemo. Tak postopek uspešneje odpravlja težave pri ugotavljanju, kolikšen delež stroškov (predvsem splošnih) je nastal zaradi proizvodnje katerega izmed proizvodov. **Cilj vsakega sistema spremljanja stroškov in s tem tudi metode z uporabo aktivnosti je ugotoviti čim bolj realen prispevek posameznega stroškovnega nosilca (proizvoda, projekta) k poslovnemu izidu podjetja ali njegovega dela** (Kovačič in Vukšič, 2005, 123).

Razlogi in znanilci potrebe po poglobljenem spremljanju stroškov

Uvajanje sistema spremljanja stroškov po aktivnostih se v podjetjih lotevajo zaradi različnih težav, ki jih imajo **zaradi nenatančnih informacij** o stroških, ki jim jih daje obstoječi sistem. Rešitev teh težav je hkrati tudi ena od prednosti uvedbe ABC. V praksi lahko ugotovimo kar nekaj tipičnih razlogov za spremljanje stroškov po aktivnostih. Spodaj naštetje situacije v podjetjih so hkrati tudi znanilci, da je treba v podjetju pri spremljanju stroškov nekaj storiti. Nekaj primerov (Kovačič in Vukšič, 2005, 123–124):

- Izkazani proizvajalci ali splošni stroški se v primerjavi s stroški konkurentov zdijo previsoki, zato lahko metoda ABC pravilneje razporedi te stroške med proizvode, hkrati pa jih naredi pregledne in omogoči njihovo znižanje.

- *Proizvodni procesi posameznih izdelkov se preveč razlikujejo, kar podraži proizvodnjo; če sistem ABC uvedemo v fazo načrtovanja, lahko te težave vnaprej omilimo z zmanjšanjem števila različnih sestavnih delov.*
- *Tržni delež podjetja pada; analiza stroškov trženjskih aktivnosti in analiza dobičkonosnosti trgov po metodi ABC pomaga pametno osredotočiti trženjske aktivnosti.*
- *V podjetju obstaja negotovost pri odločitvah, povezanih z nakupom ali lastno izdelavo sestavnih delov, saj obstoječi sistem stroškov ne pokaže dejanskih stroškov lastne proizvodnje ali nabave.*
- *Vodje projektov želijo opustiti navidez dobičkonosne proizvode, saj znajo bolje oceniti resnične stroške proizvodov, kot to omogoča obstoječi sistem stroškov.*
- *Ne vemo, kateri dejavnik odločilno vpliva na višino dobička posameznega proizvoda, čeprav je jasno, da za dobiček vedno obstajajo konkretni razlogi, kot so tehnologija, monopol, povpraševanje ipd.*
- *Cene konkurence so nerazumljive, če jih gledamo z vidika naših stroškov.*
- *Kupci zaradi povišanja cene bistveno ne spremenijo svojega obnašanja, torej je cena najbrž prenizko postavljena.*
- *Računovodstvo porabi preveč časa za posebne projekte, kar govori o tem, da obstoječi sistem spremljanja stroškov sproti ne zagotavlja vseh potrebnih informacij.*
- *V podjetju se oblikujejo vzporedni parcialni sistemi spremljanja stroškov.*
- *Podatki o stroških se spremenijo, ko se spremeni računovodska zakonodaja; dober stroškovni sistem se na spremembe zakonodaje ne bi smel odzvati, saj od nje ni odvisen.*

6.5 KONCEPT SIX SIGMA

V času, ko je Henry Ford v avtomobilsko industrijo uvedel tekoči trak, so številni praktiki in znanstveniki raziskovali tehnike, ki bi omogočile učinkovitejše poslovanje. Med njimi je bil tudi Frederick Taylor, ki je leta 1911 objavil knjigo (Principles of Scientific Management) v kateri govori o potrebi merjenja vsakega koraka v procesu in potrebi po spreminjanju le-tega, kar bi nas privedlo do optimalne rešitve. V skladu s tem pristopom je veliko večjih organizacij zaposlilo inženirje katerih naloga je bila izboljšanje izvajanja delovnih operacij in iskanje napak (ozkih grl) v procesih. Tekom let so podjetja uporabljala pristope kot npr. TQM, Just in Time (JiT) in statistično kontrolo procesa (SPC). Ena od uporabljenih tehnik je tudi tako imenovana Six Sigma. ***Six Sigma je koncept, ki povezuje niz statističnih tehnik za merjenje procesov. Njena uporaba se je začela v družbi Motorola konec 80-ih let prejšnjega stoletja. V začetku je bila uporabljena za merjenje procesov v proizvodnji, kjer je doživela veliko popularnost. Razširila se je v vse dejavnosti in po letu 1995 je veljalo, da mora Six Sigma poznati in uporabljati vsak uspešen menedžer. Metoda temelji na uporabi statističnih orodij in merjenjem odstopanj od srednje vrednosti statistične distribucije nekega pojava – delovne operacije, aktivnosti ali procesa*** (Vukšić in Kovačič, 2004).

Primer:

Po metodi Six Sigma se na 1 milijon potovanj lahko zgodi 3,4 primerov neželenih dogodkov (okvara, nesreča).

Cilj metode je meriti procese in njihovo odstopanje od srednje vrednosti ter se ukvarjati z izboljševanjem procesov vse dokler rezultati ne bodo enaki želenemu stanju, pri čemer

je potrebno poudariti, da je Six Sigma idealno stanje h kateremu je potrebno težiti, vendar ga ni možno vedno doseči. Za izvedbo koncepta Six Sigma se uporablja projektni pristop. V praksi so projekti Six Sigma orientirani na podprocese in aktivnosti. Zato so ti projekti kratki (1 – 6 mesecev) in kontinuirani (izboljševanje se izvaja dokler stanje ne odgovarja definiranim merilom (Vukšić in Kovačič, 2004).

Proučite koncept Six Sigma s pomočjo navedene in druge literature ter spletnih strani. Uporabite metodo na praktičnem primeru. Ugotovite korake projektnega pristopa koncepta Six Sigma.

6.6 MERILA PROCESA

Za izvedbo izboljšanja procesa je pomembno, da imamo merila procesa. Merila pokažejo, kako proces deluje glede na cilje, ki smo si jih postavili oz. zahteve delovanja. Merila pomagajo pri **preverjanju** obstoječega delovanja procesa in **usmerjanju** dejavnosti urejevanja ter **izboljševanja** procesa.

Merila procesa omogočajo določanje stopnje, do katere je proces in so njegovi rezultati v skladu z določenimi specifikacijami oz. kupčevimi zahtevami (Marolt in Gomišček, 2005, 89).

Merila so pomembna, ker **nudijo podatke**, ki pomagajo lastnikom procesov (običajno timom) **identificirati in rešiti probleme**. Merila so tudi glavni **pripomoček za definiranje** problema, za razumevanje, kako ga rešiti in za informiranje, kako dobro smo se približali njegovi rešitvi. Na kratko bi lahko rekli, da so **merila pomembni pokazatelji »zdravja« procesa**. Pomagajo nam odgovoriti na naslednja vprašanja (Marolt in Gomišček, 2005, 89–90):

- *Ali proces dobro deluje?*
- *Ali proces zadovoljuje postavljenim zahtevam?*
- *Kako velika je razlika, če ne zadovoljuje zahtevam?*

Obstaja veliko različnih meril, ki pomagajo oceniti, kako nek proces deluje (Marolt in Gomišček, 2005, 90).

Vhodna merila:

Informacije o materialih in/ali storitvah, ki jih dobimo od dobaviteljev. Neustrezen input bo neugodno vplival na kakovost outputa.

Procesna merila:

Čas ciklusa: pove, koliko časa je potrebno za izvršitev posamezne stopnje/operacije procesa. Ali in kolikšne so zamude oz. prekoračitve časa pri posameznih stopnjah?

Ozka grla: kje se pojavljajo, kakšne vrste so, kako pogosto, kakšen vpliv imajo?

Kakovost: kakšne vrste napak se pojavljajo, kako pogosto, zakaj nastopajo itd.?

Izhodna merila:

Količina: koliko izdelkov ali storitev, od vseh izdelanih ali poslanih kupcem, je bilo ustreznih?

Kakovost: zakaj so bili izdelki ali storitve neustrezni?

Stroški: kolikšni so stroški izdelave izdelka ali storitve in kolikšni so stroški konkurence? Kolikšni so stroški zaradi neustrezne kakovosti izdelkov ali storitev?

Zadovoljstvo kupca: kako so zadovoljni kupci izdelkov ali storitev? Kakšne pripombe in pritožbe glede kakovosti imajo?

MERILA POSLOVANJA ORGANIZACIJE

Merila poslovanja organizacije so praviloma izražena kvantitativno. Pogosto člani tima niso navajeni, da spremljajo stroške delovanja tima. To je bila tradicionalno naloga menedžerja. Mišljenje, da zaposleni praviloma želijo zapraviti denar za nakup lepše opreme ali zaposliti novega delavca in da le menedžerji vedno iščejo načine, kako zmanjšati stroške, ni vedno pravilno. Izkušnje kažejo, da **kadar dobivajo zaposleni dobre informacije, skušajo tudi sami znižati tako stroške kot tudi izboljšati kakovost svojega poslovanja. Če zaposleni dobijo možnost soodločanja glede stroškov, so velikokrat celo bolj varčni kot menedžerji.** Vendar ta soodgovornost zaposlenih zahteva spremembo klasičnega informacijskega sistema. Ravno sprememba informacijskega sistema je pomemben ključ za doseganje celovite kakovosti in celovitega vključevanja zaposlenih v poslovanje.

Dobro merilo poslovanja je produktivnost. V preteklosti je bila velika pozornost usmerjena na povečanje produktivnosti. V zadnjih letih pa je pomembno vlogo dobila tudi kakovost. Vendar sta tako kakovost kot produktivnost zelo pomembna dejavnika. Oba sta komponenti celovite kakovosti.

Merila zadovoljstva kupca so zelo različna. V glavnem jih delimo na **kvantitativna** in **kvalitativna**.

Kvantitativna merila so običajno izražena v obliki časa (npr. čas odgovora, čakanja, trajanja dela), števila in vrste napak, skladnosti z zahtevami (npr. število sprejetih ali zavrnjenih pošilk, število reklamacij ali pritožb, odstotek neustreznih enot), zanesljivost delovanja, število izboljšav in podobno.

Kvalitativna merila so običajno izražena v atributivni obliki. Pomembna so predvsem za merjenje zadovoljstva kupca osebnih storitev, kjer je kupec direktno vključen v proces izvajanja storitev (npr. trgovina, zdravstvo, izobraževanje, turizem). Merila se nanašajo na odnos izvajalca do kupca oz. uporabnika storitve in se kaže v obliki prijaznosti, strokovnosti, prilagodljivosti, potrpežljivosti, kooperativnosti, ipd. Ta merila so pogosto povezana s čustveno komponento. Splošno bi lahko kvalitativna merila razdelili na:

- obnašanje izvajalca (prijaznost, komunikativnost itd.),
- okolje (hrup, vonj, čistoča, okolje itd.),
- izvedba (strokovnost, popolnost itd.).

Kupec ocenjuje organizacijo ali tim tako, da primerja dejansko kakovost, ki jo je prejel, z zahtevano ali pričakovano kakovostjo. Neizpolnjene zahteve ali pričakovanja kupca so običajno razlog za nezadovoljstvo kupca. **Zadovoljen kupec bo tisti, ki ne ugotovi razlike med tem, kar je zahteval ali pričakoval in tistim, kar je dobil.** Zadovoljen kupec se bo še

vrnil in s tem povečal dobiček organizacije. Tako kakovost mnogo prispeva k rasti in obstoju organizacije. V Tabela 2 so prikazana merila celovite kakovosti.

Tabela 2: Splošna merila celovite kakovosti

MERILA POSLOVANJA		MERILA ZADOVOLJSTVA KUPCA	
finančna	produktivnostna	kvantitativna	kvalitativna
dohodek	količina	čas	prijaznost
dobiček	število zaposlenih	število napak	kooperativnost
stroški	ure delovanja	zanesljivost	potrpežljivost

Vir: Marolt in Gomišček, 2005, 61

VIZUALNI PRIKAZ REZULTATOV

Vizualni prikazi rezultatov so eden od **najbolj učinkovitih** načinov **prikaza povratnih informacij oziroma rezultatov tima** in so v veliko pomoč pri izboljševanju dela tima.

Prednost vizualnega prikaza je v tem, da je **grafične prikaze enostavneje in lažje razumeti**. Zakaj je vsak časopis s poslovno in finančno vsebino poln grafikonov in diagramov? Razlog ni v tem, da bralci niso sposobni brati in razumeti teksta in števil, ampak v tem, da grafičen prikaz hitreje dojemajo. Grafičen prikaz poveča enostavnost komuniciranja in je bolj učinkovit kot same številke. Gibanje grafov je povezano tudi s čustveno reakcijo ljudi. Kadar gre krivulja navzgor (v pozitivno smer), so ljudje bolj zadovoljni.

Grafični prikazi usmerjajo pozornost ljudi na trende (gibanje navzgor ali navzdol) in razpone (razkorak med najvišjimi in najnižjimi točkami). Prikaz v obliki trendov omogoča oceniti delovanje v kontekstu preteklega delovanja lahko in z njim ugotovimo, ali je delovanje stabilno ali spremenljivo.

Grafikoni nam pomagajo tudi pri ugotavljanju soodvisnosti oz. povezanosti med dogodki in rezultati delovanja. Npr. ali usposabljanje zaposlenih pomaga k izboljšanju delovanja? Če je bilo usposabljanje koristno, bo grafikon pokazal pozitivno spremembo. Če bo usposabljanje neučinkovito, bo trend prikaza delovanja ostal nespremenjen. Grafikoni omogočijo, da so odnosi oziroma povezave med posegi in delovanjem zelo jasno prikazani.

Grafične prikaze je smiselno uporabljati le, če imajo vsi člani tima takojšnjo in stalno dostopnost do njih. Tim se mora odločiti, katere grafikone (iz katerih področij, katere rezultate, katere kazalce zadovoljstva ali nezadovoljstva kupca) bo uporabil za prikaz svojega delovanja.

Grafikoni naj bodo jasni in enostavni. Grafikoni z več kot dvema ali tremi linijami oz. krivuljami postane težje razumljiv. Če je možno naj bo graf zasnovan tako, da je smer navzgor dobra in navzdol slaba. Izboljšave naj se prikažejo kot trend navzgor (Marolt in Gomišček, 2005, 61).

Navedimo še nekatere kazalce uspešnosti in učinkovitosti, s katerimi merimo posamezne poslovne procese:

Proces VODENJE IN NAČRTOVANJE – kazalci: poslovni rezultat (dobiček), dodana vrednost, kapital in njegova rast, zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, vpliv na družbo, strateške povezave.

Proces MANAGEMENT KAKOVOSTI – kazalci: pozitivno opravljene certifikacijske presoje, primerjava deleža reklamacij v prodajnih prihodkih s planom in s preteklimi obdobji,

primerjava deleža izmeta s planom in s preteklimi obdobji, stroški kakovosti, doseganje ciljev kakovosti.

Proces PROIZVAJANJE – kazalci: delež izmeta (mesečno za vsako enoto), količinska proizvodnja na zaposlenega po stroškovnem mestu, prihodki na zaposlenega, količina odpadkov, porabljena energija na proizvod. Ne smemo pa pozabiti na merjenje področja inoviranja proizvodnih procesov. Ti naj bodo prav tako merljivi (število izboljšav na stroškovno mesto, posameznika).

Ne smemo pa pozabiti na merjenje področja **inoviranja proizvodnih procesov**. Ti naj bodo prav tako merljivi (število izboljšav na stroškovno mesto, posameznika).

Preverimo uporabnost naučenega.

1. Zakaj moramo poznati metode spremljanja in merjenja ter vrednotenje izboljšav procesa?
2. Opišite na primeru metodo ključnih dejavnikov uspeha.
3. Opišite na primeru metodo BSC.
4. Opišite na primeru metodo ABC.
5. Opišite na primeru metodo SIX SIGMA.
6. Katera merila procesa so za organizacijo najpomembnejša? Zakaj?

6.7 POVZETEK POGLAVJA

Izvajanje poslovnih procesov in spremljanje poslovanja brez merjenj ne gre, če želimo imeti uspešno in učinkovito organizacijo, ki bo tekmovala na globalnem trgu. Poznavanje in uporaba metod in kazalnikov je zato nuja. V tem poglavju so predstavljene nekatere sodobne metode spremljanja poslovanja in navedena načela (kazalci) za spremljanje poslovanja in navedenih procesov. Študent lahko s pomočjo literature in spletnih strani poišče še druge metode in merila, ki mu bodo koristile pri delu v organizaciji.

Literatura in viri:

- Kaplan, R., in Norton, D. *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1996.
- Kovačič, A., in Vukšić Bosilj, V. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV založba, 2005.
- Marolt, J., in Gomišček, B. *Management kakovosti*. Kranj: Založba Moderna organizacija, 2005.
- Vukšić Bosilj, V., in Kovačič, A. *Upravljanje poslovnim procesima*. Zagreb: Sinergija, 2004.

7 METODE, ORODJA IN PRISTOPI K VODENJU IN IZBOLJŠEVANJU POSLOVNIH PROCESOV

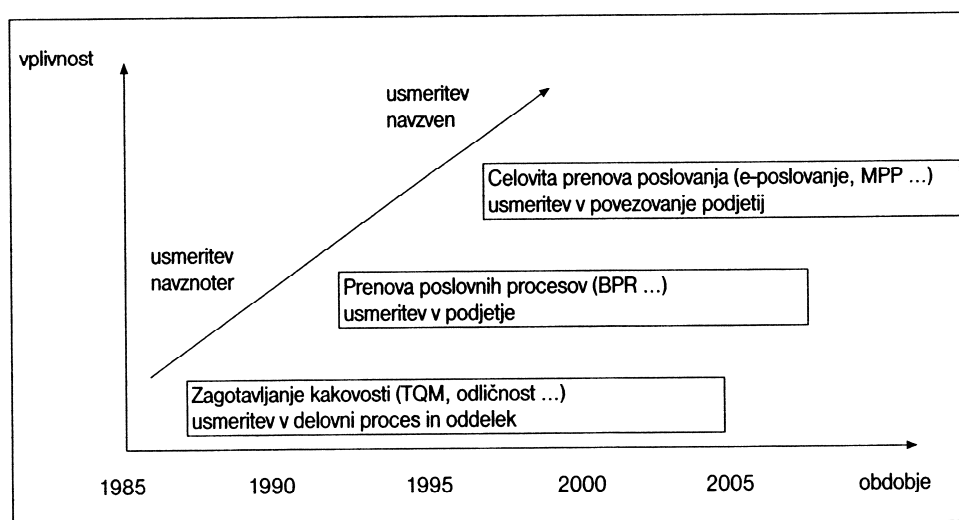
7.1 UVOD

Vodenje (in izboljševanje) poslovnih procesov je zahtevna naloga sleherne organizacije. Organizacijam so pri vodenju in izboljševanju poslovnih procesov na voljo številne znane metode, orodja. Katero in kdaj uporabiti, pa je stvar znanja in izkušenj. Številne organizacije pri nas se zaradi subjektivnih in objektivnih vzrokov tega ne poslužujejo. To pa seveda dolgoročno ni dobro.

V tem poglavju so predstavljene metode, orodja in pristopi k vodenju in izboljševanju poslovnih procesov. Študentje spoznajo metode, orodja in pristop ter jih lahko uporabljajo v danih primerih, v organizacijah.

7.2 PRISTOPI PRILAGAJANJA POSLOVANJA PODJETIJ NA SPREMEMBE, IZZIVE IN PRETNJE

Pri prilagajanju poslovanja podjetij novim poslovnim izzivom in pretnjam opazamo v zadnjih desetletjih kar nekaj obdobj ali »valov« usmeritev oziroma skupin metod, orodij in pristopov, s katerimi so in poskušajo podjetja odgovarjati na spremembe poslovnega okolja. Pogledi na prenovo poslovanja so se korenito spreminjali in se še vedno spreminjajo ter sproti prilagajajo poslovnemu okolju in potrebam podjetij. ***Tako lahko zasledimo tri obdobja usmeritev, ki se še vedno razvijajo in dopolnjujejo (Slika 29). Imajo različno vplivnost na poslovanje, nastopajo z različnimi skupinami metod, orodij in pristopov. Nekatere med njimi se transformirajo in prilagodijo novemu obdobju, druge pa postanejo neprimerne za nove potrebe in odmrejo*** (Kovačič in Vukšić, 2005, 61).



Slika 29: Usmeritve in njihova vplivnost na poslovne spremembe skozi obdobja
Vir: Kovačič in Vukšić, 2005, 61

Prvi dve obdobji usmeritev sta prepoznavni oziroma se razlikujeta glede na pogostnost in intenzivnost uporabe. Prva skupina usmeritev je povezana z ugotovitvijo, da gre pri prenovi poslovnih procesov pravzaprav za kompleksno prenovu poslovanja skozi postopno izboljševanje kakovosti poslovanja, kjer je treba uporabiti metode celovitega obvladovanja kakovosti (TQM - Total Quality Management). Druga (BPR), ki zagotavlja korenite spremembe, enkratne posege v poslovni proces, stavi predvsem na uporabo sodobne informacijske tehnologije pri prenovi poslovnih procesov znotraj podjetja in pozitivne učinke skozi racionalizacijo in standardizacijo postopkov (Kovačič in Vukšič, 2005, 61–62).

Obdobje elektronskega poslovanja (e-poslovanja) predstavlja s stališča prenove poslovanja za organizacijo javnega ali privatnega sektorja nov izziv, poln korenitih sprememb ter drugačnega pristopa k obvladovanju teh sprememb, ki ga v zadnjem času poznamo pod skupnim imenom **menedžment poslovnih procesov (MPP)**. E-poslovanje za organizacijo, ki se želi vključiti v sodobno obliko poslovanja, predstavlja celovit premik in temeljit razmislek o poslovni doktrini. Ta zajema spremembo in preureditev tradicionalnega (funkcijskega) modela organiziranosti, poslovnih procesov, odnosov in načina poslovanja, ki so bili prevladujoči v zadnjih dvajsetih letih. Z vidika prenove poslovanja postaja internet ključni infrastrukturni dejavnik, ki omogoča organizacijam razviti nov poslovni model. Le-ta zlasti poudarja neposredno povezovanje s poslovnimi partnerji. V fazi sodelovanja pri razvoju novih proizvodov in storitev izpostavlja potrebo po intenzivnejšem in neposrednem povezovanju organizacije z upravo, z izbranimi kupci in dobavitelji, sodelovanja z njimi pri razvoju novih proizvodov, medsebojnem povezovanju poslovnih procesov in uporabljanju skupnih podatkov (Kovačič in Vukšič, 2005, 62).

Pristop k spreminjanju podjetja oziroma prenovi poslovanja je odvisen od razmerja med pritiski, ki spremembe povzročajo, in odpori, ki spremembam nasprotujejo. Strebel (Strebel, 1992) pristope za spreminjanje podjetja v osnovi **deli na mehke in trde. Mehki načini** spreminjanja podjetja so zvezni, netvegani in evolucijski. Pridejo v poštev, ko so pritiski za spremembe, kot tudi odpori proti spremembam, majhni in ko ima podjetje za prilagoditev spremembam še dovolj časa. **Trdi načini spreminjanja podjetja** so nezvezni, tvegani in revolucijski ter pridejo v poštev, ko so pritiski za spremembe (npr. e-poslovanje) in tudi opor proti spremembam veliki, in ko je čas za prilagoditev podjetja spremembam kratek.

Ko se podjetje odzove na spremembe med zadnjimi, je možnost vplivanja menedžmenta na spremembe zelo majhna (Tavčar, 1999). Preostane le še možnost izbire ustreznega odziva, ki je odvisen od pravilne ocene sil, ki spremembe povzročajo, in vrste odporov proti spremembam. Če je sila, ki povzroča spremembe, močna in raste ter v okolju obstajajo močni odpori proti spremembam, pridejo v poštev radikalne – trde metode spreminjanja podjetja. Če je podjetje odprto za spremembe, se odpori lahko premagajo postopno s pomočjo mehkih metod spreminjanja. Uvedba radikalnejših sprememb, kot je potrebno, lahko povzroči več škode kot koristi. Sile odpora proti spremembam določajo, do katere ravni bodo zaposleni vključeni v oblikovanje sprememb. Pri šibkih odporih je v oblikovanju sprememb vključenih več zaposlenih, medtem ko je v primeru visokih odporov vključeno večinoma le poslovodstvo.

Prenova poslovnih procesov (PPP) je primer trdega načina spreminjanja in preoblikovanja podjetja, kar je ob mnogih prednostih lahko tudi njegova pomanjkljivost. Zaradi radikalnega

pristopa k spreminjanju podjetja lahko BPR povzroči tudi negativne učinke, na primer znižanje motivacije in inovativnosti, težje upravljanje spremenjenih procesov...

Med mehke načine oziroma metode spreminjanja podjetja uvrščamo celovito upravljanje (obvladovanje) kakovosti, upravljanje znanja, učeče se podjetje...

Metode in orodja, ki jih predstavljamo v nadaljevanju in so vključene v **menedžment poslovnih procesov (MPP) kot celovito metodologijo prenove poslovanja, podpirajo uporabo mehkih in trdih pristopov**. Tiste, s katerimi podjetja lahko ustrezno odgovarjajo na spremembe poslovnega okolja, so naslednje (Kovačič in Vukšić, 2005, 63):

- *opredelitev strategije projekta prenove poslovanja, usklajevanje s strateškimi cilji podjetja in spremljanje učinkov (Benchmarking, metoda ključnih dejavnikov uspeha (CSF – Critical Success Factors...));*
- *upravljanje znanja (KM – Knowledge Management), upravljanje s spremembami (Change Management, vodenje projektov) in sprotno analiziranje poslovanja in spremljanje rezultatov oziroma upravičenosti sprememb (metoda uravnoveženih kazalnikov (BSC – Balandced Scorecard), metoda spremljanja stroškov po aktivnostih (Activity Based Costing – ABC) ...);*
- *prenavljanje in izboljševanje poslovnih procesov (prenova poslovnih procesov (BPR), orodja za modeliranje poslovnih procesov, simulacije in analiziranje procesov);*
- *sistemi izboljševanja kakovosti (celovito upravljanje kakovosti (Total Quality Management – TQM), ISO certificiranje, poslovna odličnost...);*
- *informatizacija poslovnih procesov podjetja (metodologije razvijanja informacijskih sistemov (IS), orodja za modeliranje podatkov in razvijanje programskih rešitev (CASE – Computer Aided Software Engineering)...);*
- *krmiljenje in spremljanje izvajanja delovnih procesov (WFMS – Workflow Management System), upravljanje z dokumenti;*
- *modeli in rešitve najboljše prakse (repozitorij podatkov, procesov in poslovnih pravil, referenčni modeli procesov, celovite programske rešitve (ERP – Enerprise Resource Planning)...).*

Pri celoviti prenovi poslovnih procesov je koristno vključiti in uporabiti sledeče metode: upravljanje sprememb, celovito upravljanje kakovosti (TQM), primerjalne značilnosti.

Proučite upravljanje z znanjem (knowledge management) kot eden pomembnejših pristopov k spremembam v poslovanju.

7.3 UPRAVLJANJE SPREMEMB

Podjetje, ki skuša zanemariti **pomen sprememb**, dela v lastno škodo. Spremembe v njegovem okolju ne bodo izginile. **Tehnologija, civilizacija in napredna miselnost** bodo samo **še bolj pospešile njihovo hitrost**. Ravno zato bodo menedžerji v podjetjih prejeli oceno predvsem glede na njihovo zmožnost uspešnega in učinkovitega upravljanja sprememb. Podjetja in menedžerji so danes soočeni z visoko dinamičnimi in vedno bolj kompleksnimi okolji. Proizvajalci avtomobilov ne proizvajajo samo avtomobile, temveč jih razpošiljajo po izpopolnjenih omrežjih, poleg tega pa ponujajo ugodne servisne dejavnosti hkrati z različnimi zavarovalniškimi paketi. V ospredje prihaja koncept diverzifikacije osnovne dejavnosti, s katero podjetje začne svoje poslovanje (Kovačič in Vukšić 2005, 64).

Uspešna podjetja poskušajo uspeti z novimi tehnologijami. Poglejmo primer znanega japonskega proizvajalca ur Seiko. V 60-ih letih je bilo to podjetje izredno majhno v globalnem smislu. Zaradi interesa postati vodilni proizvajalec ur, se je Seiko transformiral iz podjetja, ki proizvaja pretežno mehanske ure, v proizvajalca tako mehanskih kot tudi quartz ur. To je pomenilo nizko stroškovne in visoko kvalitetne ure, ki so sprožile masovno prodajo. Čeprav so Švicarji izumili quartz uro, pa so bili Japonci tisti, ki so v njihovo proizvodnjo mnogo več investirali. Švicarska urarska industrija je utrpela veliko škodo. Leta 1980 je bilo največje švicarsko urarsko podjetje več kot pol manjše od velikosti Seika. Tukaj se pokaže pravi test, ki ga mora opraviti pri vsem tem vodstvo podjetja. Ali je vodstvo zmožno uspešno konkurirati na obstoječem trgu (**kjer so ključni stroški, učinkovitost in postopna inovacija**) **in hkrati razviti nove proizvode in storitve (kjer so ključni radikalna inovacija, hitrost in fleksibilnost)?** (Tushman in O Reilly, 1996).

*Vsako podjetje lahko v tem trenutku identificira nekaj glavnih sprememb v zunanjem okolju, ki sprožajo potrebo po spremembah znotraj podjetja. Priča smo naraščajoči globalizaciji, raznovrstnosti in padcu institucij. Velike korporacije iz različnih celin se združujejo, meje med državami se rušijo in individualizem je povozil institucije. Tudi na samem delovnem mestu zaposleni doživljajo dramatične spremembe. Nič več ni zaposlitev v enem podjetju za celo življenje. Prihaja do različnih potreb različnih generacij zaposlenih. Podjetja morajo svoji delovni sili nuditi pogoje za osebni razvoj in nove izzive, kajti **najboljši delavci največkrat ne zapustijo podjetja zaradi denarja, ampak odnosov med zaposlenimi in menedžerji**. Dejstvo, da lahko še naprej naštevam področja, ki so se v nekaj letih močno spremenila, samo dokazuje potrebo po spremembah v podjetjih. Podjetja morajo dojeti, da se vse neprestano spreminja in ima različne vzroke* (Kovačič in Vukšić, 2005, 65).

Spremembe v tehnologiji, spremembe kot rezultat konkurence ali kot rezultat zakonodaje, vse to so **zunanjí sprožilci sprememb znotraj podjetja**. Obstaja pa tudi množica **notranjih sprožilcev**, npr. spremembe v odgovornosti, ki morajo ustrezati novi organizacijski strukturi. **Tretji vzrok sprememb** v organizaciji pa se pojavi takrat, ko želi podjetje biti ne le v koraku s spremembami, ampak pred njimi in takrat deluje **proaktivno**. Kljub vsej tej novi tehnologiji, marketingu prek interneta ali elektronskega poslovanja, pa njihova uporabnost sloni in je odvisna od načina organiziranja človeških virov. »Edino trajno konkurenčno orožje podjetja so njegovi zaposleni« (Paton, 2000).

Proces upravljanja sprememb

Proces upravljanja sprememb ima svoj začetek v problemu, ki ga podjetje zazna in identificira. Ta problem se pojavi, kadarkoli je podjetje soočeno s spremembami v okolju ali znotraj njega samega. Ker pa se družbene in ekonomske spremembe neprestano dogajajo, se podjetja morajo zavedati vseh problemov, ki jih bodo morala rešiti (Kovačič in Vukšić, 2005, 66).

Pri upravljanju sprememb igrata glavno vlogo sprejemanje odločitev in uvedba v prakso.

Nekateri znanstveniki ugotavljajo, **da sta dve tretjini poskusov preнове poslovanja, s katerimi so se srečali, izpuhteli v plamenih, zatrti zaradi odpora ljudi, da bi sledili, in zaradi menedžerske, predvsem višjega menedžmenta, nesposobnosti in strahu.**» Kadar govorimo o odporu ljudi, gre za mentalno, emocionalno in psihično nasprotovanje spreminjanju sveta, ki ga poznajo.

Razmislite, zaradi katerih razlogov se zaposleni v organizaciji upirajo spremembam?

Glavna problema pri procesu sprememb sta največkrat **odsotnost aktivne pomoči nadrejenih v organizaciji ter odsotnost močnega vodstva**. V organizaciji obstajajo različne skupine, ki različno gledajo na spremembe. Pobudniki sprememb največkrat dosežejo začetno podporo le ožje skupine. Od tega, kako predstavijo pomen sprememb za organizacijo večini, je odvisna mobilizacija teh ljudi. Najtrši nasprotniki se največkrat sploh ne pustijo prepričati, zato je toliko bolj **pomembna podpora kritične mase zaposlenih** (Kovačič in Vukšić, 2005, 68).

Taktike preseganja odpora (Gargiulo):

- komunikacija – predstavite idej,
- demonstracija – prikaz uporabnosti idej,
- oblikovanje – pomoč pri prilagajanju posameznikov,
- pogajanje – prilagoditi cilje na krajši rok,
- kooptacija oziroma privzem idej – vključitev zmernih nasprotnikov,
- posredni vpliv – uporaba tretje osebe za nevtralizacijo močnega nasprotnika,
- koalicija – akumulacija politične podpore.

»Ljudje podpirajo tisto, kar so pomagali zgraditi« (Vroom in Jago, 1988).

7.4 CELOVITO UPRAVLJANJE KAKOVOSTI

Kakovost po standardu ISO 8402 opredelimo kot **skupek vseh lastnosti in karakteristik proizvoda, procesa ali storitve, ki se nanašajo na sposobnost, da izpolnijo postavljene in neposredno izražene potrebe**. Celovito upravljanje kakovosti (TQM) je pristop nenehnega izboljševanja kakovosti organizacije (Kovačič in Vukšić, 2005, 76).

Tabela 3: Elementi celovitega upravljanja kakovosti (TQM)

Celovito upravljanje kakovosti – TQM		
strateški elementi	splošni elementi	orodja nadzora kakovosti
• kakovost, ki jo narekuje kupec, • vodstvo, • nenehno izboljševanje, • sodelovanje in razvoj zaposlenih, • hiter odziv, • načrtovanje kakovosti, • upravljanje z dejstvi, • razvoj, sodelovanje, • organizacijska, odgovornost in pripadnost.	• metode: ○ diagram procesnega toka, ○ »cheek sheet«. ○ Paretova analiza in histogram, ○ diagrami vzrokov in učinkov, ○ delovni diagrami, ○ diagrami razsipa, ○ kontrolni diagrami. • razvoj funkcije kakovosti.	• orodja: ○ načrt vzorčenja, ○ procesna zmogljivost. ○ taguchi metoda.

Vir: Kovačič in Vukšić, 2005, 76

Modeli celovitega upravljanja kakovosti so (Kovačič in Vukšić, 2005, 78):

- **Standardi ISO** so programi za izboljšanje poslovnih procesov in so ena prvih stopnic na poti k odličnosti.
- **Evropski model poslovne odličnosti EFQM** pomaga v podjetju vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja: pokaže, kako daleč na poti k odličnosti je podjetje, kje so vrzeli in

kakšne so možne rešitve. Med drugim poudarja razvijanje partnerskih povezav, usmerjenost v rezultate, kulturo stalnega učenja in izboljšav, ravnanje z ljudmi, tako z zaposlenimi kot s strankami in uravnoteženje potreb vseh udeleženih strani.

- **Evropski model CAF** izhaja iz modela odličnosti EFQM in je posebej prilagojen javni upravi na različnih ravneh. Je začetna stopnja na poti k odličnosti, osredinja pa se na zadovoljstvo strank in zaposlenih ob upoštevanju njihovih potreb in pričakovanj, na učinkovitost, uspešnost in gospodarnost poslovanja, prožnost in doseganje zastavljenih ciljev.

Evropa je tudi pobudnica nastanka mednarodnega standarda za kakovost ISO 9000, ki je postal okvir za splošno sprejeta dokumentiranja kakovosti. Ta standard ponuja tudi model, s katerim lahko kupcu pokažemo, da kakovostno, na svetovne trge usmerjeno podjetje testira izdelek, izobražuje zaposlene, hrani dokumentacijo in odpravlja napake. Kadar pa omenjamo standard ISO 9000 v luči TQM, je treba opozoriti na bistveno razliko. Standard namreč opredeljuje minimalna merila in zahteve kakovosti na posameznih poslovnih področjih in kot tak ne pripada filozofiji kakovosti.

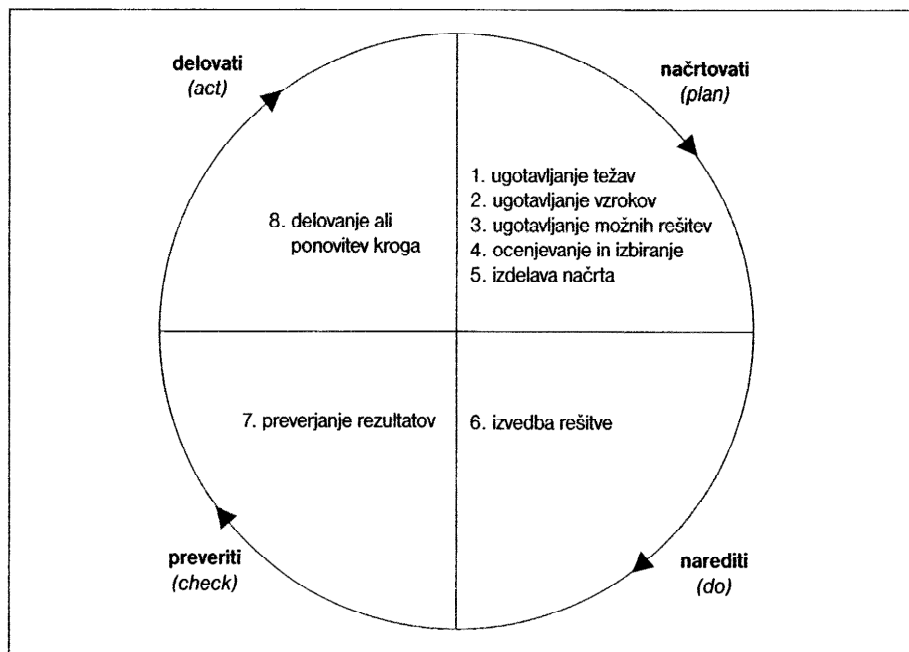
Sistemi upravljanja kakovosti so (Kovačič in Vukšič, 2005, 78):

- ISO 9001 – sistem zagotavljanja kakovosti v razvoju oziroma načrtovanju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju. Je osnovni sistem upravljanja kakovosti proizvodnih in storitvenih procesov, ki se neprestano dopolnjujejo (na primer: ISO 9001:2000 z naslovom Sistemi vodenja kakovosti – zahteve).
- HACCP (*Hazard Analysis of Critical Control Point*) – Nadzor in analiza kritičnih kontrolnih točk, ki zagotavlja neoporečnost živil. Sistem HACCP je preventivni sistem in zahteva nadzor nad živili že od njihove pridelave, predelave, transporta, skladiščenja in prodaje, s tem pa preprečuje oziroma izključuje dejavnike tveganja, da se z živili pojavi nesprejemljivo biološko, kemično ali fizikalno onesnaženje narave, ki posledično lahko povzroči nastanek bolezni in se z živili prenaša na človeka.
- Standard ISO 14001, sistem ravnanja z okoljem, ki nadgrajuje sistem vodenja kakovosti. Predpisi na področju ekologije in z varovanjem okolja povezani stroški, javno mnenje, zahteve po ustreznem informiranju ter povečana odgovornost so v podjetjih sprožili potrebo po izboljšanju ravnanja na teh področjih. Cilj lahko dosežemo z uporabo navedenih standardov, ki omogočajo razvoj modelov, po katerih lahko podjetja nadzorujejo sedanje in dolgoročne vplive na okolje.
- OHSAS 18001 – Sistem vodenje varnosti in zdravja pri delu. Uvedba sistema vodenja varnosti in zdravja po zahtevah navedenega standarda zavezuje podjetje, da skrbi za varno, zdravo in urejeno delovno mesto.
- SA 8000 (Social Accountability) – Družbena odgovornost in etični odnos do zaposlenih. Standard SA 8000 ureja področje dela in pravic delavcev. Nekateri mu pravijo delavski standard. Temelji na konvencijah Mednarodne organizacije dela (ILO), Splošni deklaraciji o človekovih pravicah in Konvenciji Združenih narodov o pravicah otrok. Podjetje, ki pridobi ta standard mora vsem zaposlenim zagotavljati minimalne človeku primerne delovne razmere in spoštovati osnovne delavske pravice.

TQM kot koncept povezuje strateške, organizacijske, tehnične in k človeku usmerjene ukrepe, ki naj spodbudijo višjo produktivnost in inovativnost. Gre za uveljavljanje filozofije neprestanih izboljšav in inovacij ter vključuje in predvideva sodelovanje vsakega posameznika

v organizaciji. Uporablja se **koncept inovativnih izboljšav, tako imenovani Demingov krog: načrtovati-narediti-preveriti-delovati krog** (angl. *plan-do-check-act* – PDCA). PDCA je

sistematično, na dejstvih utemeljeno orodje za nenehno izboljševanje. Osnovni elementi cikla PDCA so prikazani na sliki 30.



Slika 30: Demingov krog – načrtovati – narediti – preveriti – delovati

Vir: Kovačič in Vukšić, 2005, 79

Omeniti velja, da je tudi standard sistema vodenja kakovosti ISO 9001:2008 procesno usmerjen. Če želi podjetje delovati učinkovito, mora identificirati in voditi povezane aktivnosti. Aktivnost, ki uporablja vire z namenom spremembe vhodnih veličin v izhodne, lahko obravnavamo kot proces. **Procesni pristop** poimenuje kot uporabo sistema procesov znotraj organizacije, vključno z njihovo identifikacijo in njihovimi medsebojnimi vplivi. **Prednost procesnega pristopa je v tem, da omogoča nenehni nadzor nad povezavami med posameznimi procesi znotraj sistema procesov.** Po tem standardu in s procesnim pristopom tako posamezni proces zapišemo po aktivnostih, ki potekajo v smeri realizacije ciljev tega procesa, ne glede na organizacijsko enoto, v kateri se aktivnost izvaja. Zagotoviti je treba vzajemno delovanje proizvodnih in neproizvodnih procesov ter tudi ustrezno obvladovati zunanje procese (tj. procese zunaj podjetja oziroma organizacije). **Vse to vodi k našemu cilju: identificirati, zapisati, analizirati in prenoviti obstoječe poslovne procese.**

Model poslovne odličnosti

Podjetja, ki se zavedajo vsakdanjih izzivov, so že zelo zgodaj začela graditi takšne sisteme upravljanja in zagotavljanja kakovosti, ki omogočajo optimalne razmere za poslovanje in izpolnjevanje zahtev svojih kupcev in standardov kakovosti. **Temelj tega je certifikat standarda ISO 9001**, nadgrajen je lahko s standardi, ki so pomembni v določeni panogi (primer: v avtomobilski industriji sta ena od glavnih standardov QS 9000 in VDA 6.1 **ter z okoljskim standardom ISO 14001**). Vse to zagotavlja, da ima **podjetje vse svoje procese urejene in upravljane** skladno s temi **zahtevnimi standardi** in da sledi ter se **prilagaja stalnim spremembam** na tem področju. Pravilnost usmeritve potrjuje uspešnost takega podjetja.

Kljub vsemu naštetemu pa lahko podjetje stremi še za višjimi cilji, katere želi izpolniti v prihodnosti. Model odličnosti je praktično orodje, ki pomaga podjetjem z merjenjem

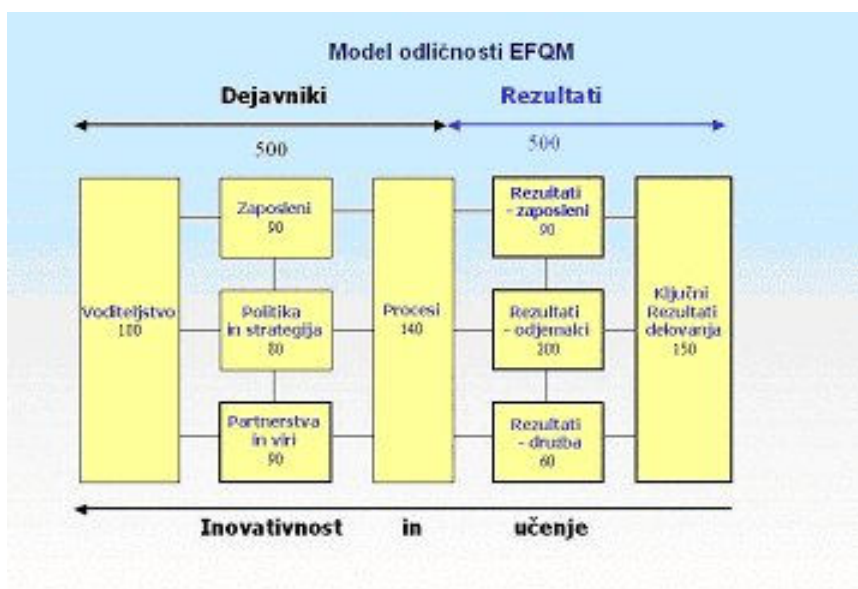
obstoječega stanja ugotoviti, kako daleč so prišla na poti k odličnosti, kje so njihove trenutne prednosti in pomanjkljivosti, in jim nakaže rešitve za odpravo le-teh (Kovačič, Vukšić 2005, 80).

Model odličnosti EFQM

Model odličnosti EFQM je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih. Pet od teh meril so t.i. "dejavniki", štiri pa so "rezultati". "Dejavniki" zajemajo tisto, kar organizacija počne. "Rezultati" zajemajo tisto, kar organizacija dosega. "Rezultati" so posledica "dejavnikov."

Model EFQM, ki priznava, da obstaja veliko pristopov k doseganju trajne odličnosti v vseh pogledih delovanja, temelji na naslednji predpostavki:

Odlični rezultati pri "delovanju", "odjemalcih", "zaposlenih" in "družbi" se dosežajo z "voditeljstvom", ki je gonilo "politike in strategije", "zaposlenih", "partnerstev in virov" ter "procesov" (Škafar, 2005, 105).



Slika 31: Model EFQM (Model po katerem poteka postopek PRSPO od leta 2003)

Vir: Urad Republike Slovenije za Meroslovje, 2004

Po EFQM se podeljuje vsako leto Evropska nagrada za poslovno odličnost.

Analizirajte in komentirajte model odličnosti EFQM.

Razvoj priznanja RS za poslovno odličnost

V Sloveniji so se že leta 1994 začele priprave za sprejem zakona, ki naj bi uveljavil najvišje državno priznanje na področju kakovosti – Priznanje Republike Slovenije za kakovost. Glede na dejstvo, da zakon zamuja, pa se je leta 1996 Urad RS za standardizacijo in meroslovje odločil in uspešno izvedel prvi pilotni projekt za priznanje RS za kakovost ter v ta namen, v sodelovanju s strokovnjaki iz uglednih organizacij in ustanov, pripravil tudi prva Pilotna merila za prijavo in ocenjevanje za leto 1996. Po teh merilih so bila ocenjena vsa podjetja, ki so sodelovala v pilotnem projektu (Škafar, 2005, 111).

Izsledki rezultatov pa so Slovenijo privedli do odločitve, da je že v letu 1997, glede na velikost svojih podjetij, **privzela evropski model za mala in srednje velika podjetja** kot enotni model priznanja Republike Slovenije za kakovost in tako pripravila Pilotna merila za prijavo in ocenjevanje (Škafar, 2005, 111).

PRSPO je najvišje državno priznanje za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti. Namenjeno je vsem organizacijam tako v zasebnem kot v javnem sektorju in predstavlja nadgradnjo sistemov vodenja kakovosti ISO 9000, kar je mogoče razbrati tudi iz samega modela odličnosti EFQM, ki zajema merila, po katerih se ocenjujejo tudi procesi.

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na sektor, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem obvladovanja kakovosti. **Model odličnosti EFQM je praktično orodje**, ki organizacijam pomaga le-tega vzpostaviti z merjenjem, kako daleč so prišle na poti k odličnosti; pomaga jim razumeti, kje so vrzeli, in jim nakaže rešitve. Program priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost, ki temelji na tem modelu, postavlja smernice in merila, ki jih organizacije lahko uporabijo pri ovrednotenju svojih prizadevanj za izboljševanje kakovosti. S širjenjem informacij o tem, kako je boljšim organizacijam uspelo spremeniti kulturo in doseči odličnost, usmerja slovenske organizacije (Škafar, 2005, 113).

Ugotovite namen in cilje priznanja RS za poslovno odličnost.

7.5 PRIMERJANJE ZNAČILNOSTI

Za objektivnejšo presojo stanja in perspektivnosti podjetja oziroma njegovega vztrajanja na začrtani poslovni usmeritvi je koristna, če ne že nujna, pridobitev podatkov o izvajanju poslovnih procesov oziroma poslovnih rezultatov sorodnih podjetij. *Potrebna je za primerjavo podjetja z drugimi primerljivimi podjetji in če je le mogoče, z najuspešnejšim na obravnavanem poslovnem področju (ang. benchmarking) (Kovačič in Vukšić, 2005, 84).*

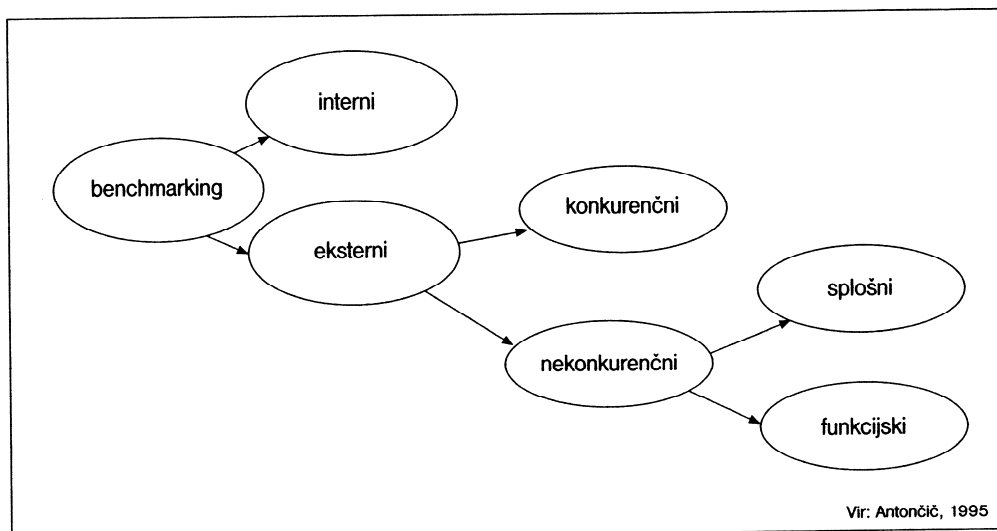
Vrste benchmarkinga

Osnovni merili na osnovi katerih ločimo več vrst benchmarkinga, sta (Krivec, 1997):

- *kaj primerjamo z metodo benchmarkinga in*
- *kje oziroma od koga dobivamo informacije za primerjavo.*

Če proizvode, storitve ali poslovne funkcije primerjamo znotraj podjetja, govorimo o **internem (notranjem) benchmarkingu**, pri primerjavi z zunanjimi partnerji pa govorimo o **eksternem (zunanjem) benchmarkingu**. Poleg tega lahko zunanjo primerjavo opravimo z neposrednimi konkurenti, govorimo o tako imenovanem **konkurenčnem benchmarkingu**, ali pa s podjetji, ki niso naši neposredni konkurenti; slednjo vrsto benchmarkinga imenujemo **nekonkurenčni benchmarking**.

Nekonkurenčni benchmarking je smiselno razdeliti še glede na to, ali gre za primerjavo z vodilnimi podjetji v panogi, katerega imenujemo **funkcijski benchmarking**, ali z najboljšimi podjetji, ne glede na panogo, imenovanega **splošni benchmarking**. Vrste benchmarkinga prikazuje Slika 29.



Slika 32: Vrste primerjanja značilnosti
Vir: Kovačič in Vukšič, 85

Ugotovite pomen in značilnosti INTERNEGA, KONKURENČNEGA, FUNKCIJSKEGA IN SPLOŠNEGA BENCHMARKINGA.

POTEK PRIMERJANJA ZNAČILNOSTI

Primerjanje značilnosti se običajno izvede v **zaporedju naslednjih korakov** (Peruško, 2001):

1. Ugotavljanje in opredelitev procesa, ki ga želimo izboljšati

Najprej je treba določiti proces, ki ga želimo izboljšati, potem zbrati podatke, ki jih potrebujemo, ter določiti, komu so namenjeni in potrebni podatki benchmarkinga. Podatke potrebuje vodilni menedžment in skupina za izvedbo primerjanja, koristni pa so tudi drugim zaposlenim v podjetju. Natančno določanje podatkov, ki jih je treba zbrati, je ključnega pomena zaradi določitve obsega, stroškov in izvajalcev, potrebnih za izvedbo primerjave.

2. Iskanje podjetij, ki so vodilna pri izvajanju tega procesa

Glede na ugotovitve prejšnjega koraka raziščemo, katera podjetja oziroma njihovi procesi so primerni za primerjavo. Takšna podjetja lahko iščemo med neposrednimi tekmeci, med vodilnimi v naši dejavnosti ali v drugih dejavnostih, v katerih se izvajajo podobni procesi.

3. Zbiranje podatkov

Podatke za primerjavo lahko pridobimo z obiskom in intervjuvanjem menedžmenta podjetja ali zaposlenih v tem podjetju, pridobitvijo podatkov o izvajanju njihovih procesov... Seveda je ta način primeren v podjetjih zunaj naše dejavnosti oziroma konkurenčnosti. Če je podjetje, s katerim se primerjamo, naš konkurent, je treba zbrati drugače, denimo pri zaposlenih v tem podjetju, specializiranih strokovnjakih in podjetjih, ki se ukvarjajo z analiziranjem konkurentov in obveščanjem (angl. business and competitive intelligence), vladnih virih, poklicnih združenjih, kupcih in dobaviteljih. V nekaterih dejavnostih pa so na voljo komercialne baze podatkov, kjer lahko podjetje kupi za primerjanje potrebne podatke.

4. Analiziranje podatkov

Cilj analize je primerjava poslovanja oziroma izvajanja poslovnih procesov našega in primerjanega podjetja. Analiza poteka po posameznih poslovnih procesih. Ugotavljamo dosednji potek izvajanja procesa in ga primerjamo na osnovi posameznih skupin značilnosti. Značilnosti, ki jih pri procesih primerjamo, so ponavadi stroški in čas izvajanja ključnih aktivnosti, kakovost izdelka ali storitve... Izrazite značilnosti so na primer strošek naročila, odstotek odpada (škarta) v proizvodnji, odzivno čas pri storitvah... Proces je ponavadi opisan opisno, mnogo primernejša pa je predstavitev z eno od tehnik in orodij za modeliranje poslovnih procesov. Nekatera podjetja pa v ta namen uporabljajo celo video predstavitve in zapise.

Benchmarking je koristen zaradi učenja na osnovi izkušenj drugih ter primerjanja lastnih procesov s tujimi. Gre za hitro in poceni učenje.

7.6 STALNO IZBOLJŠEVANJE PROCESA

PROCESNI PRISTOP

*V skladu z načelom TQM-a je vsak proizvod rezultat enega ali več procesov. Zato je najbolj učinkovit način za izboljšanje kakovosti proizvoda izboljšati proces, ki se uporablja za proizvodnjo izdelka ali storitve. **Proces daje rezultate.** Proizvod je odvisna spremenljivka procesa, zato se je potrebno osredotočiti predvsem na proces (Marolt in Gomišek, 2005, 75).*

Tako gledanje na proces se bistveno razlikuje od klasičnega, kjer je **središče pozornosti posvečeno proizvodu**. Vloga proizvoda, kot rezultat procesa, je predvsem v tem, da pomaga pri odločitvi, kateri proces je najbolj primeren za proizvodnjo določenega proizvoda.

Osredotočenje na proces se imenuje **menedžment skozi proces** (management by process), ki močno vpliva tudi na spreminjanje klasičnih načel organizacije. Bistvo menedžmenta skozi proces je v načelu, da je potrebno zasnovati in uporabljati **proces, ki bo dal željene rezultate** in omogočal razbrati, zakaj proces daje ali ne daje določenih rezultatov. Implicitno je v konceptu osredotočenje na proces tudi ideja, da je možno vsak proces **izboljšati** (Marolt in Gomišek, 2005, 75).

7.6.1 Procesni pristop po ISO 9000:2000

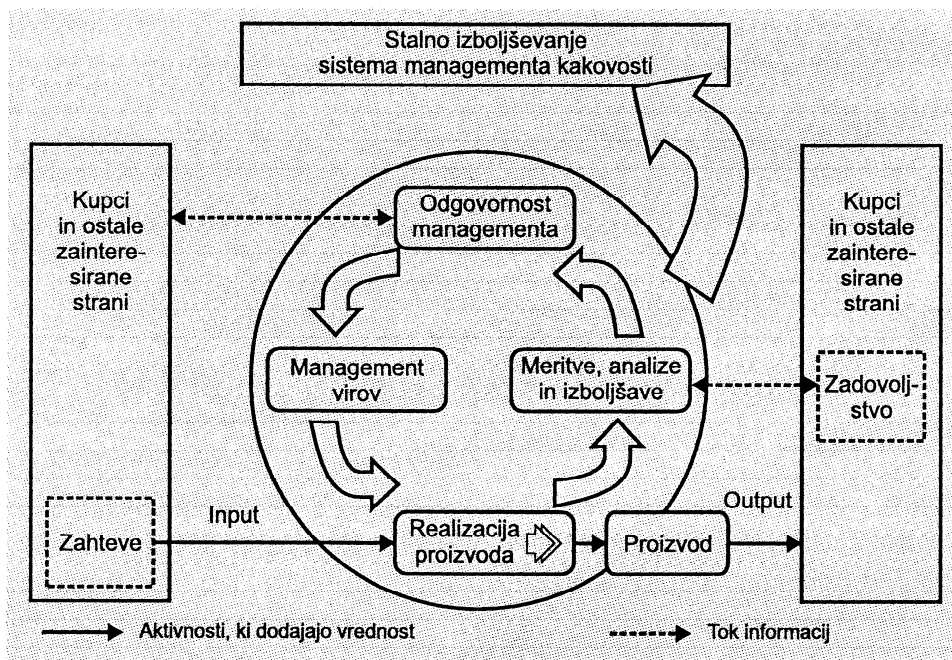
Načelo procesnega pristopa je močno vplivalo na zasnovo in vsebino zahtev družine standardov ISO 9001:2000. Poleg številnih ostalih možnosti je takšna zasnova omogočila bolj logično in bolj razumljivo zaporedje zahtev.

Procesi se izvajajo v vsaki organizaciji oz. sistemu. Vodstvo je odgovorno, da so nedvoumno določene usmeritve in cilji organizacije ter zagotovljeni potrebni viri za učinkovito izvajanje procesov. Rezultati procesov morajo izpolnjevati zahteve in pričakovanja kupcev, saj so le zadovoljni kupci zagotovilo za dolgoročen in uspešen razvoj organizacije. Zato vodstvo ugotavlja priložnosti za nenehno izboljševanje in na tej osnovi proizvode, procese in sisteme nenehno izboljšuje.

Ker so snovalci standardov ISO 9000:2000 procesni pristop uporabili kot osnovo za strukturo novega standarda, so zahteve po procesnem pristopu k vzpostavljanju, izvajanju in

nenehnemu izboljševanju sistema kakovosti vgrajene v vsa poglavja in številne zahteve standarda (Marolt in Gomišček, 2005, 75).

Slika 33 prikazuje **model procesno zasnovanega sistema menedžmenta kakovosti**, ki je značilen za standard ISO 9000:2008. Zgradba sistema temelji na naslednjih štirih elementih: **odgovornost menedžmenta, menedžment virov, menedžment procesov in merjenje, analize in stalno izboljševanje**. Na sliki 33 so prikazani odnosi med navedenimi elementi. Opazni sta tudi imenovani vertikalna in horizontalna zanka (Marolt in Gomišček, 2005, 111).



Slika 33: Model procesno zasnovanega sistema menedžmenta kakovost
Vir: Marolt in Gomišček, 2005, 111

Analizirajte in komentirajte model!

Iz Slika 33 je razvidno, da tudi zainteresirane strani: **kupci, lastniki, delničarji, zaposleni, dobavitelji ter ožja in širša skupnost igrajo pomembno vlogo**. Vsaka izmed njih ima svoje **zahteve, potrebe in pričakovanja v odnosu do organizacije**. Te so navedene v tabeli 9. Interes vsake organizacije je, da z njimi vzpostavi in razvija dobre odnose, ki so v obojestransko korist. Ugotavljanje zadovoljstva zainteresiranih strani zahteva ocenjevanje informacij, ki so povezane z dojemanjem zainteresiranih strani glede obsega, do katerega so bile njihove potrebe in pričakovanja izpolnjena (Marolt in Gomišček, 2005, 111–112).

Tabela 4: Zainteresirane strani in njihove zahteve, pričakovanja in želje

ZAINTERESIRANE STRANI	ZAHTEVE, PRIČAKOVANJA, ŽELJE
Kupci, končni uporabniki	Stalno nudenje zahtevane kakovosti izdelkov in proizvodov
Lastniki, delničarji	Primerni rezultati organizacije glede na njihove vloške
Zaposleni, osebje	Zadovoljni z delom, plačilom, osebnim razvojem in odnosi
Dobavitelji in drugi poslovni partnerji	Dobri partnerski odnosi
Ožja in širša družbena skupnost	Odgovoren odnos do okolja, varovanja zdravja, lokalne skupnosti

Vir: Marolt in Gomišček, 2005, 112

7.6.2 Izboljševanje procesa kot proces reševanja problema

Zlato pravilo dobrega poslovanja je, da moramo kupcem nuditi najboljše možne izdelke ali storitve. »Najboljše« moramo razumeti v relativnem smislu t.j. take, ki v največji možni meri zadovoljijo določenim zahtevam kupca oz. trga ali celo presegajo pričakovanja kupca. Najboljše izdelke ali storitve lahko organizacija nudi samo s stalnim izboljševanjem procesov (Marolt in Gomišček, 2005, 83).

Če uporabljamo prakso, da le ločujemo neustrezne izdelke ali storitve od ustreznih, potem ko so le-ti že izdelani, ne bomo dosti pripomogli k izboljšanju procesa. Tak pristop samo vzpodbuja (omogoča) nadaljevanje proizvodnje neustreznih izdelkov in storitev ter dviguje stroške procesa.

Boljše je **izboljšati proces**, kar omogoči izboljšanje kakovosti izdelkov ali storitev in zmanjša ali odpravi neustrezne izdelke in storitve ter s tem tudi zmanjša stroške procesa (Marolt in Gomišček, 2005, 83).

Vsako delo je praviloma proces, ki ga je pogosto **potrebno izboljšati**, da bi zadovoljili spremenjene zahteve kupca, izboljšali učinkovitost procesa in bili bolj konkurenčni. Izboljšanje pomeni rešitev nekega problema.

V glavnem ljudje želijo dobro opraviti svoje delo. Kadar pride **do problema kakovosti**, je to pogosto **rezultat neprimernega znanja** oz. strokovnosti (pomankljivega znanja) posameznika **ali njegove nemotiviranosti**. Večinoma se rešitev problema skriva v samem procesu in v odnosih med ljudmi, ki skupaj delajo v procesu. Proces se praviloma ne bo izboljšal le z zvrčanjem krivde na posameznika, z njegovim kaznovanjem ali nagrajevanjem. Obtoževanje posameznika ustvarja strah in odpor, ki zmanjšujeta možnosti sodelovanja posameznika pri izboljšanju.

»Lastnik« procesa ali tim, ki upravlja proces, naj analizira in izvrši izboljšave svojega procesa. **Izboljševanje procesa je eden od temeljnih obveznosti posameznika in tima**. Za učinkovito reševanje problema je pomembno, da vsak posameznik ali tim razume: da je proces delo, ki ga opravlja(-jo); **da se proces lahko razstavi v ponovljivo zaporedje operacij ter sestoji iz medsebojno povezanih operacij, ki naj pripeljejo do predvidenih rezultatov** (Marolt in Gomišček, 2005, 83).

Če je proces pravilno načrtovan in definiran ter ima logično zaporedje stopenj in vsi faktorji pozitivno vplivajo na posamezno stopnjo, potem bodo tudi rezultati procesa pozitivni. Če eden od faktorjev neustrezno vpliva na eno od stopenj procesa, potem rezultati

procesa ne bodo popolnoma ustrezni. V organizacijskem smislu nastopijo **problemi** takrat, ko obstaja **razkorak** med sedanjim stanjem (kar je) in stanjem, ki bi moralo biti ali naj bi bilo (Marolt in Gomišček, 2005, 84).

Uspešni posamezniki in uspešna podjetja ali ustanove niso brez problemov, vendar vedo, kako probleme reševati in kako učinkovito ukrepati, kadar se pojavijo. Predstavljajo izzive.

Nesrečno dejstvo v vsakdanjem življenju je, da so najpomembnejši procesi, ki odločajo o usodi organizacij in stotinah delovnih mest, pogosto slabo analizirani in definirani. V praksi gre običajno več naporov in študij v analiziranje procesa, kako delavci v delavnici sestavljajo nek proizvod kot pa kako naj poteka proces odločanja o npr. velikih investicijah ali proizvodnem programu, ki ključno vpliva na organizacijo še desetletje ali več (Marolt in Gomišček, 2005, 84).

Probleme (izzive) lahko rešimo uspešno predvsem tako, da proučujemo procese. Pri tem uporabljamo primerna orodja in tehnike, ki nam pomagajo analizirati in razumeti, kaj se dogaja v procesih, ter identificirati najbolj pomemben problem procesa. Pomembno je, da rešujemo pravi, ključni problem, ki ima največji vpliv na proces, podjetje oz. ustanovo ali kupca. Če rešujemo napačen problem pogostoma izgubljammo čas in denar ter razočaramo kupce. Na vsako izboljšavo je potrebno gledati kot na **proces reševanja problema**. Reševanje problema je sistematično raziskovanje in analiziranje procesa, z namenom, da se ugotovijo ključni vzroki problema in izvršijo korektivne akcije, ki odpravijo ugotovljeno neustreznost ter zagotovijo, da se problem v prihodnje ne bo ponovil (Marolt in Gomišček, 2005, 84–85).

7.6.3 Vrste izboljševanja procesa

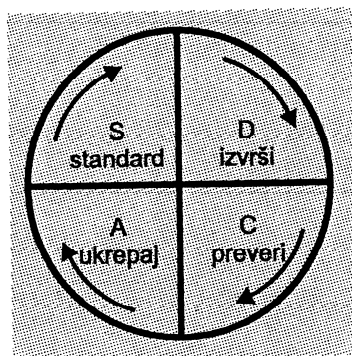
V smislu sistematičnosti poznamo **tri izboljševanja**, in sicer (Marolt in Gomišček, 2005, 87)

- *ureditev (korekcija) procesa,*
- *reaktivno izboljševanje,*
- *proaktivno izboljševanje.*

UREDITEV (KOREKCIJA) PROCESA

Predpostavimo, da obstoja nek dober proces s/po katerem izvajamo neko poslovno ali proizvodno funkcijo. Proces nadziramo in s tem zagotavljamo, da je proces »pod nadzorom« t.j., da poteka, kot je bilo predvideno, in daje ustrezne rezultate. Če ugotovimo, da proces ne daje rezultatov, ki jih pričakujemo, t.j. rezultatov, ki ne ustrezajo zahtevanemu standardu oz. specifikaciji, upravljalec procesa izvrši vnaprej **predvideno in določeno ureditev oz. korekcijo procesa**, da bi ponovno zagotovil želene rezultate.

Ta cikel poznamo kot SDCA cikel (standard – naredi – preveri – ukrepaj). Predstavljen je na sliki 34.



Slika 34: SDCA – ciklus: Standard – naredi (Do) – preveri (Check) – ukrepaj (Act)

Vir: Marolt in Gomišček, 2005, 87

Pri korekciji procesa je bistvenega pomena, da obstaja **standard**, ki je uporabljen kot kriterij za odločanje, ali je output v skladu s standardom ali ne. V slučaju, da proces ni v skladu s standardom, ga je potrebno **vrniti v stanje**, da bo dajal rezultate, ki so v skladu s standardom.

Korekcija procesa je v bistvu vzdrževanje dobrega procesa.

Ideje, načela in orodja korekcije procesa so razvili že ustvarjalci statistične kontrole procesa. Čeprav o korekciji procesa obstaja veliko literature, pa se veliko menedžerjev ne zaveda, da se načela korekcije procesa lahko uporabljajo ne samo na področjih materialne proizvodnje, ampak tudi na področju storitvenih dejavnosti.

Dejansko lahko načela in orodja korekcije procesa uporabimo za vsak proces, ki se ponavlja, in ki se ga lahko meri.

REAKTIVNO IZBOLJŠEVANJE

Reaktivno izboljševanje se nanaša na **izboljšanje neustreznega procesa**. Predpostavimo, da določen proces enostavno ni dovolj primeren, ker proizvaja nesprejemljivo velik delež neustreznih proizvodov. Upravitelj korigira proces v skladu z navodili in priporočili, vendar še vedno daje prevelik delež neustreznih proizvodov.

Jasno je, da je nekaj narobe s procesom. V takem primeru bo upravitelj procesa, da bi izboljšal proces, uporabil eno od metod za reševanje problema. Naziv reaktivno izboljševanje je uporabljeno zato, ker je izboljšava mišljena kot reakcija na obstoječ neustrezen proces.

TQM ima več modelov za reševanje problema in vsi imajo za osnovo PDCA ciklus. Pogosto se uporablja model s sedmimi stopnjami. V vsaki stopnji uporabimo določena orodja in metode. Najbolje je, da timi, ki izboljšujejo svoje procese spoznajo model in pripadajoča orodja ter se usposobijo za samostojno izbiro in uporabo najprimernejših orodij, da z njimi rešujejo vsakodnevne probleme, ko ti nastopijo.

Osnovni ciklus procesa imenujemo SDCA ciklus. Imenujemo ga tudi ciklus vsakodnevnega dela. V njem je podan standard (S) kot zahteva, katero mora proces v teku svojega delovanja (D) doseči. Rezultati procesa se preverijo (C). Če rezultat ni ustrezen, je potrebna korekcija

procesa (A), da se zagotovi doseganje standarda. Če so rezultati procesa v skladu s postavljenim standardom (specifikacijo, tolerančnimi mejami), proizvodnja (storitev) nemoteno teče.

Od časa do časa je potrebno izboljšati proces in spremeniti standard (npr. zmanjšati variabilnost procesa ali zožiti tolerančno polje. Takrat uporabimo PDCA cikel, da s pomočjo modela za izboljševanje odkrijemo najpomembnejši faktor (-je), ki vpliva na variabilnost procesa in ga skušamo odpraviti ali zmanjšati njegov vpliv.

V bistvu se SDCA cikel in PDCA cikel stalno izmenjujeta in s tem dosegamo višji nivo kakovosti outputa.

PROAKTIVNO IZBOLJŠEVANJE

Proaktivno izboljševanje se uporablja takrat, ko še ni jasne ideje o tem, kaj je potrebno izboljšati. Orodja proaktivnega izboljševanja pomagajo pri izbiri usmeritve, izboljšave preden se prične s konkretnimi dejavnostmi izboljševanja. Zato se ta orodja imenujejo orodja za menedžment in planiranje izboljšav.

Najpogostejši so **podatki** za proaktivno izboljševanje v kvalitativni oz. opisni obliki. Podatki so pogosto nejasni in se ne ve v naprej, v kakšni obliki bodo lahko na razpolago.

Podatki za reaktivno izboljševanje so običajno tako v numerični kot v opisni obliki. Pri ureditvi (korekciji) procesa pa so podatki praviloma v numerični obliki.

Razlikujemo tudi med korektivnim in preventivnim izboljševanjem. Korektivno izboljševanje ima namen odpraviti že nastale neskladnosti (ugotovljene napake) in preprečiti njihovo ponovitev. S preventivnim izboljševanjem pa odpravljamo vzroke potencialnih neskladnosti in preprečujemo njihov nastanek.

Tabela 5: Primer uporabe orodij pri 7-stopenjskem modelu reševanja problema

STOPNJA	KLJUČNE NALOGE	OSNOVNA ORODJA
PLAN – NAČRTOVANJE		
1. stopnja: izbor problema	Izraziti spremembe v merilih delovanja oz. poslovanja. Sestaviti in podpreti primeren tim (če ni stalnega tima). Določiti osredotočenost projekta. Napisati izjavo o problemu.	Timsko ustvarjanje idej, diagrami afinitete, evidenčni list, kontrolna karta, histogram verjetnostne porazdelitve, grafikon medsebojnih odnosov, Pareto diagram, matrika prednosti, sposobnost procesa, radarska slika, grafikon gibanja
2. stopnja: Opis obravnavanega procesa	Izdelati shemo poteka obstoječega procesa. Preučiti shemo poteka procesa in njegovo delovanje z upravljalci procesa ter notranjimi in zunanji kupci.	Timsko ustvarjanje idej, makro shema poteka procesa, shema poteka procesa navzdol, sinoptik, drevesni diagram
3. stopnja	Izdelati vzorčno-posledični	Vzorčno-posledični diagram,

Identifikacija in potrditev ključnega(ih) vzroka(ov)	diagram. Pregledati izdelan vzorčno-posledični diagram. Ugotoviti, če bi več podatkov bolje razjasnilo problem. Ugotoviti ključne vzroke. Potrditi pravilnost o ključnih vzrokih.	diagram afinitete, timsko ustvarjanje idej, evidenčni list, Pareto diagram, grafikon gibanja, analiza vplivov, grafikon medsebojnih odnosov, določitev razmerij, tehnika vrednotenja, razsevni diagram
4. stopnja: Določitev izvedljive rešitve in planiranje dejavnosti	Izoblikovati možne rešitve. Razvrstiti možne rešitve. Izbrati najboljšo rešitev. Predvideti možne naloge za dosego rešitve. Izdelati podroben plan dejavnosti.	Mrežni plan dejavnosti, timsko ustvarjanje idej, shema poteka procesa, gantogram, določitev razmerij, tehnika vrednotenja, matrični diagram, drevesni diagram, program alternativnih odločitev, matrika prednosti
DO – IZVRŠITEV		
5. stopnja: izvršitev izbrane rešitve	Upoštevati plan. Redno sestajanje tima, da se izmenjajo informacije o poteku rešitve	Mrežni plan dejavnosti, shema poteka procesa, gantogram, matrični diagram, graf gibanja, evidenčni list, histogram verjetnostne porazdelitve, sposobnost procesa, kontrolne karte
CHECK – PREVERJANJE		
6. stopnja: Preverjanje in ocenitev	Preverjanje rezultatov spremembe. Popraviti proces, če je potrebno. Oceniti skladnost rezultatov s pričakovanji.	Evidenčni list, kontrolne karte, shema poteka procesa, Pareto diagram, grafikon gibanja
ACT – UKREPANJE		
7. stopnja: Ukrepanje na osnovi rezultatov in razmišljanje o izkušnjah	Standardizacija rešitve. Ocenitev procesa reševanja problema in predlaganje sprememb, če so potrebne. Nadaljevati z opazovanjem procesa in njegovim izboljševanjem	Diagram afinitete, radarska slika, timsko ustvarjanje idej

Vir: Marolt in Gomišček, 2005, 93

Proučite posamezna orodja!

Zanimiv je tudi model inoviranja proizvodnih procesov, ki opisuje Mirko Markič v svoji knjigi *Inoviranje procesov Pogoj za odličnosti poslovanja* (Markič, 2004, 140–141).

V predlogu modela inoviranja proizvodnih procesov gre za skrb za trajni obstoj in razvoj organizacije, za poslovno-organizacijsko usmerjanje s planiranjem, določanjem, uresničevanjem in kontroliranjem ter za usmerjanje k ciljem organizacije.

V okvirih politike inoviranja (vizije, poslanstva, smotrov itd.), filozofije organizacije glede inoviranja (vrednote, znanja, vednosti, stališč do ljudi in do znanja ipd.), vodenjem (struktur organiziranosti in proizvodnih procesov, vodil in pravil ciljnega obnašanja itd.), dejavnikov (interesno vodenje udeležencev do inoviranja proizvodnih procesov) ter strategij za njihovo udeležanje in odličnost proizvodnih procesov obstaja veriga povezanosti.

Inoviranje proizvodnih procesov oziroma ustvarjanje pogojev zanj, ima globoke korenine v vseh plasteh družbenega dogajanja. V tem primeru gre za delitev odgovornosti za izpopolnjevanje in poglobljanje vrednot, znanja, vednosti in čustev večine (vplivnih) ljudi. Najprej izpopolnjevanje in poglobljanje znanja na vseh področjih (poudarjeno inoviranje proizvodnih procesov in varstvo okolja, humanizacija dela in odnosov, etično ravnanje in družbena odgovornost in ravnanje s človeškimi sposobnostmi) v družbeno podprtih vzgojno-izobraževalnih sistemih in nato – vseživljensko – v organizacijah, v katerih ljudje delujejo. S procesnimi znanji agentov sprememb, z nalogami KKOMPI in zagotavljanjem vzdrževanja inoviranja proizvodnih procesov, vedno znova raziskujemo dalje in izboljšujemo obstoječe stanje.

Predvsem smo bili pozorni na subjektivna in objektivna izhodišča menedžerjev proizvodnih procesov, ki so se nam v empiričnih raziskavah pokazala najpomembnejša za zasnovo integralnega modela inoviranja proizvodnih procesov. Z integralnim modelom, zasnovanim na spoznanjih se avtor ukvarja v omenjenem delu. Proučite ga!

Da bi podjetja in druge organizacije lahko bile uspešne v državno podprtem trgu kupcev, se morajo prilagajati sodobnim razmeram delovanja. Sodobne razmere poslovanja zahtevajo od podjetij in drugih organizacij, da celovito spremljajo pogoje, ki so temeljni za njeno uspešnost. Pogojev, ki jih morajo izpolnjevati podjetja in druge organizacije, je vedno več, pa tudi odnosi med njimi so vedno bolj zapleteni in zahtevni.

Gre za zamisel o podjetju ali drugi organizaciji kot navzven – v družbeno in naravno okolje – odprtem poslovno-organizacijskem sistemu. Če je bilo v industrijski, in deloma še v poindustrijski družbi zaznati prevladujočo usmeritev uspešnosti podjetij in drugih organizacij na izbor notranjih meril in standardov uspešnosti, pa v inovativni družbi to ni več dovolj. V inovativni družbi odločajo o uspešnosti podjetja in druge organizacije njeni kupci in/ali odjemalci.

Za vsa navedena merila in standarde uspešnosti podjetij in drugih organizacij in še druge, ki jih zaradi izbranega vidika obravnavanja nismo mogli obravnavati, velja, da jih je težko presojati. Vlogo motorja inoviranja proizvodnih procesov prevzamejo agenti sprememb.

Agenti inoviranja proizvodnih procesov naj bi imeli bolj povezovanje kot razmejevalne vloge v odnosih med organizacijo in njenim družbenim ter naravnim okoljem, zato morajo imeti kar najširša znanja, vednosti in vrednote, s katerimi bodo poenostavljali in drugače izboljševali/inovirali temeljne procese do odličnosti. To pa zahteva odličnost menedžmenta proizvodnih procesov kot pogoj za menedžment odličnosti le-teh in poslovanja v celoti.

Kot smo že ugotovili, obstaja veliko število metod, kar pa otežuje njihovo sistematizacijo. Bilo je nekaj poskusov nekaterih avtorjev, da bi metode razporedili po področjih uporabe. Npr. metode v procesu merjenja in ugotavljanja, statistične metode v procesu proizvodnje, metode za ocenjevanje sistemov kakovosti itd.

Poudariti moramo, da se ena metoda ne uporablja izključeno v eni dejavnosti. Vse danes poznane sodobne metode se koristijo v več dejavnostih. Bolj ali manj so univerzalne in uporabne v različnih situacijah. Zato jih je težko sistematizirati.

Po ugotovitvah iz prakse se v naših organizacijah navedene metode premalo uporabljajo. Zato je več razlogov. Eno so subjektivni, drugi pa objektivni.

Pristop k vodenju stalnega procesa izboljšav je ne glede na izbrane metode sledeči:

- *Vzrok za izboljšavo (potrebno je ugotoviti problem v procesu ali proizvodu in opisati vzroke za izboljšanje).*
- *Trenutno stanje (s pomočjo ustreznih kriterijev in meril učinkovitosti je potrebno oceniti kakovost obstoječih proizvodov oziroma procesov. Zato je potrebno zbrati in analizirati podatke.*
- *Analiza obstoječega stanja (potrebno je najti vzroke trenutnega problema).*
- *Identifikacija možnih rešitev (potrebno je poiskati alternativne rešitve in izbrati in uporabiti najboljšo varianto tj. tisto, ki bo odpravila vzroke problema in preprečila njihovo ponovno pojavljanje).*
- *Vrednotenje učinkov (potrebno je potrditi, da so vzroki odpravljeni in da izboljšava funkcionira).*

Za konec pa še nekaj primerov uporabe orodij.

Pri planiranju določenih aktivnosti ali kakem večjem projektu je neizbežen mrežni diagram.

Pri iskanju glavnih vzrokov nekega negativnega pojava je primeren diagram vzroka in posledice ozr. Ishikava diagram.

Za analizo procesa in njegovo prikazovanje se najpogosteje uporabi diagram poteka in histogram.

Kot pomoč pri strateških odločitvah se uporablja SWOT analiza, metoda scenarija ali Portfolio analiza.

Statistične tehnike so vedno prisotne pri spremljanju učinkovitosti proizvodnih procesov.

Preverimo uporabnost naučenega.

1. *Naštejte in opišite po dva mehka in trda načina spreminjanja podjetja.*
2. *S katerimi orodji lahko podjetje ustrezno odgovarja na spremembe poslovnega okolja?*
3. *Katere metode je koristno vključiti pri celoviti prenovi poslovnih procesov?*
4. *Opišite pomen upravljanja sprememb za organizacijo!*
5. *Kateri so modeli celovitega upravljanja kakovosti? Opišite dva izbrana model .*
6. *Kateri so sistemi upravljanja kakovosti? Opišite standarda ISO 9001 in ISO 14001.*
7. *Opišite model Priznanje RS za poslovno odličnost in njegov pomen za organizacije v Sloveniji.*
8. *Opišite proaktivno izboljševanje procesov.*
9. *Kaj pomeni inoviranje poslovnih procesov? Predstavite primer!*

7.7 POVZETEK POGLAVJA

Kot smo ugotovili, sta kakovost in poslovna odličnost tesno povezana z izboljševanjem poslovnih procesov.

V procesu stalnih izboljšav strokovni timi, posamezniki ali menedžment uporabljajo ustrezne metode, ki jim pomagajo pri optimalnih odločitvah, prognoziranju, pri iskanju prioritet,...

V strokovni literaturi in praksi je veliko število metod, ki se uspešno uporabljajo v konkretnih situacijah.

Posamezniki in organizacije morajo najti tiste metode in orodja, ki jim pomagajo pri stalnem izboljševanju kakovosti procesov in s tem izdelkov ter storitev.

V tem poglavju smo navedli nekatere metode, orodja in pristope vodenja in izboljševanja poslovnih procesov.

Literatura in viri:

- Gargiulo, M. *Cambio y transformacion corporativn*. INSEAD, 2001.
- Kovačič, A., in Vukšić Bosilj, V. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV založba, 2005.
- Krivec, B. *Prilagoditev procesov Benchmarkinga za podjetje Mont Kozje*, diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997.
- Markič, M. *Inoviranje procesov*. Pogoj za odličnost poslovanja. Koper: Fakulteta za management, 2004.
- Marolt, J., in Gomišček B. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija, 2005.
- Paton, R., in McCalman J. *Change management*. London: Sage Publications Ltd., 2000.
- Peruško, F. *Prenova poslovnega procesa s študijo primera Slovenije*, magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.
- Strebel, P. *Breakpoints How Managers Exploit Radical Business Change*. Boston: Harvard Business School, 1992.
- Škafar, B. *Inovativnost in model poslovne odličnosti v komunalnem podjetju*. Murska Sobota: PEC, 2005.
- Tavčar, M. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za Management, 1999.
- Tushman, M., in O Reilly, C. *Ambidextrous organizations : managing evolutionary and revolutionary change*. California Management Review 38, 4, 1996.
- Vroom, V., in Jago, A. *The new leadership*. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1988.
- Urad Republike Slovenije za Meroslovje. *Model_EFQM*. (online). 2004. (citirano 21.1.2004). Dostopno na naslovu:
http://www.mirs.si/PRSPO/model_efqm.htm

8 VLOGA MENEDŽMENTA V CELOVITEM PROCESU POSLOVANJA⁴

8.1 UVOD

Poglavje se navezuje na poglavje o menedžmentu pri predmetu OMP, rezultira pa v prikazu vloge menedžmenta v upravljanju poslovnih procesov in sprememb v organizaciji.

Sodobni menedžment 21. stoletja je značilen predvsem po situacijskem gledanju na poslovanje, spopadanju z globalizacijo, upravljanju trajnostnega razvoja, posebnem poudarku na družbeni odgovornosti in morali, strateškem razmišljanju ter po obvladovanju sprememb v organizaciji.

Namen poglavja je predstaviti študentu vlogo menedžmenta v oblikovanju strategije, ki bo v funkciji osnovnega poslanstva in razvojno naravnane vizije organizacije.

V poglavju bo študent našel osnovo za razlikovanje med modelom stalnih izboljšav in modelom radikalnih sprememb v organizaciji. Spoznal bo možne naravnosti menedžmenta glede uvajanja organizacijskih sprememb. Razumel bo vlogo menedžmenta poslovnih procesov in nujnost pravočasnega uvajanja sprememb glede na življenjski cikel organizacije.

Posebna pozornost je namenjena hierarhični strukturiranosti ciljev in ciljnemu vodenju kot specifičnemu stilu sodobnega menedžmenta.

Bogata grafična oprema in številna vprašanja za konstruktivno razmišljanje in preverjanje naučenega v praksi sta v pomoč študentu pri prepoznavanju kompleksne vloge sodobnega menedžmenta pri upravljanju poslovanja in sprememb v organizaciji.

8.2 ZNAČILNOSTI MENEDŽMENTA 21. STOLETJA

Za to obdobje je značilno predvsem:

- reševanje nasprotij med različnimi teorijami menedžmenta s **situacijskim gledanjem na probleme organizacije in menedžmenta**,
- **menedžment spreminjanja ali inovacijski menedžment in projektni menedžment**,
- menedžment podjetij v krizi ali **krizni menedžment**,
- **posebni poudarki v menedžmentu**, kot npr. **ravnanje celovite kakovosti (TQM)**, **menedžment trajnostnega razvoja** (skrb za čistejše okolje in njegovo ohranjanje ter izboljševanje, zmanjševanje družbenih napetosti), **globalizacija gospodarstva** (proizvodi so oblikovani in razviti v eni državi, sestavni deli so proizvedeni v drugih državah, sestavljeni pa spet drugje),
- **večja različnost zaposlenih** (člani timov iz držav z različnimi kulturami – multikulturnost timov in organizacij, demografske spremembe: večja starost zaposlenih, več žensk, več priseljencev in manjšin; potreba bo vse večjem številu

⁴ več v: Mihelič, A. *Organiziranje in menedžment*. Maribor: Visoka poslovna šola Doba, 2007.

računalniško pismenega kadra, ki bo sposoben uporabljati najnovejšo tehnologijo, nove vrednote zaposlenih in drugačno gledanje na svoje pravice),

- **večji poudarek na družbeni odgovornosti in morali** in ne zgolj na ustvarjanju dobička (poleg ekonomskih in pravnih zahtev vse ostrejše predvsem ekološke zahteve, vse več neprofitnih in storitvenih dejavnosti, vse tesnejša povezanost med proizvajalci in uporabniki; vse več sodelovanja med menedžerji, moč menedžerjev se vse bolj gradi na osebnosti, znanju in sposobnosti; vse bolj je poudarjena potreba po izobraženem kadru nasploh.

8.3 STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE V FUNKCIJI POSLANSTVA IN VIZIJE ORGANIZACIJE⁵

Strateško razmišljanje v podjetju pomeni sposobnost predvidevanja oziroma razvijanja skupne vizije, njenega uresničevanja in učenja organizacije. *»Strategija je za organizacijo tisto, kar je osebnost za posameznika. Združuje in usklajuje čustvene, fizične in intelektualne sposobnosti posameznika oziroma skupine«* (Hočevar et al., 2003, 14).

Strateško razmišljanje je za razliko od konvencionalnega strateškega načrtovanja **fleksibilen in ustvarjalen proces**. Ta proces je najučinkovitejši takrat, kadar združuje analizo, intuicijo in moč volje v nenehnem lovu za zmagovalno prednostjo. Strateško razmišljanje od konvencionalnega strateškega načrtovanja, kjer je prepovedano vse, kar ni zapisano v načrtu, odstopa v tem, da dovoljuje vse, kar ni izrecno prepovedano. Nadalje se razlikuje po tem, da nenehno oziroma vsakodnevno izziva trenutno strateško logiko, spodbuja čustva in želje zaposlenih, sočasno razmišljanje, učenje in akcijo kot pravočasen odgovor na razvoj priložnosti. Strateško razmišljanje je ambiciozno razmišljanje in omogoča majhne, vendar stalne korake v smeri zasledovanja velikih ciljev.

Opredeljeno je z naslednjimi šestimi koraki (Hočevar et al., 2003):

- (1) Strateška analiza: analiza sedanjega položaja in predvidevanje prihodnosti.
- (2) Poslanstvo podjetja.
- (3) Vizija podjetja.
- (4) Odločanje o strategiji: strateške vrzeli in strateški cilji.
- (5) Podpora za sprejete strateške cilje.
- (6) Izvajanje strategije: projekti, organizacija in odgovornost.

Vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja. Mora biti specifična (posebna oziroma drugačna od drugih organizacij), merljiva, realna oz. dosegljiva in časovno omejena. Običajno jo pišemo za obdobje treh do petih let, ker je za daljše obdobje vprašljiva realnost vizije organizacije. Raziskave vizij slovenskih podjetij so pokazale, da so te predvsem merljive, niso pa časovno determinirane, toda kaj pomaga, če zapišemo, da želimo biti najboljši v panogi na nekem področju, če pa nismo postavili roka za doseg te vizije.

Pri pisanju vizije upoštevamo 2 koraka:

⁵ Za lažje razumevanje bistva strateškega menedžmenta in strateških odločitev priporočamo pogosto uporabljeno metodo analize in obravnave poslovnih prilog. Dr. Danijel Pučko (Pučko, 2007) v svoji knjigi navaja napotila za analizo poslovnih prilog, proces priprave na obravnavo poslovnega priložka in nekaj nasvetov za bolj učinkovito podajanje priporočil in predlogov študentov v njihovih seminarskih nalogah in drugih podobnih strokovnih delih. V omenjenih skriptah je naveden cel niz primerov strateškega menedžmenta v različnih slovenskih organizacijah, s konkretnimi nalogami za študente.

(1) čim boljša izpolnitev matrike vizije:

Tabela 6: Matrika vizije

Temeljne kategorije	Želimo.....	Prispevek k podjetju (Kaj želimo s tem doseči?)	Merjenje	Aktivnost

Vir: Hočevar et al., 2003, 75

(2) Pisanje konkretne vizije podjetja

Vizija naj ne bo predolga, vsekakor pa ne krajša od ene strani. Pri pisanju si pomagamo z izpolnjeno matriko vizije. En del vizije naj bo kvantitativne narave, drugi pa bolj kvalitativne, vendar še vedno merljive narave. Npr. v prvem delu lahko zapišemo, da bo podjetje čez pet let prepoznavno mednarodno podjetje, ki bo prodalo za x evrov dodane vrednosti na zaposlenega, da bo tržni delež na evropski ravni 30 odstotkov, stopnja dobička na kapital bo rasla po letni stopnji x in čez pet let dosegla stopnjo y...V drugem delu vizije pa npr. zapišemo, da bomo razvijali konkretne nove izdelke in storitve z višjo dodano vrednostjo, da bomo z lastnim znanjem in posodobitvijo proizvodnih zmogljivosti in logistike dosegli evropske standarde kakovosti proizvodov, organiziranosti, informatike, storitve kupcem, ekologije, motivacije zaposlenih in njihovega izobraževanja; na področju kakovosti izdelkov in storitev bomo vodilni v Sloveniji, imeli bomo najkakovostnejše dobavitelje ...

»Priporočljivo je, da imamo v tem odstavku zapisano nekaj, zaradi česar zaposlenim »zaigra srce oziroma jih tudi čustveno pritegne« (Hočevar et al., 2003, 76).

Seveda zapisana vizija ni nujno, da se v 5-ih letih ne bi v ničemer spremenila. Spremenjene oziroma izjemne okoliščine večkrat zahtevajo ponovno pisanje vizije, čigar sprejem s strani nadzornega sveta je potrebno doseči z ustreznimi argumenti.

Poslanstvo je kratek in jasen (dolgoročen) zapis o namenu organizacije, ki izraža razlog za njen obstoj. Če obstaja temeljito nerazumevanje ali nestrinjanje najpomembnejših notranjih in zunanjih interesnih skupin s poslanstvom, to v večini primerov povzroči velike težave, tako pri udejanjanju strategij kot pri vsakodnevnem delu.

Poslanstvo mora temeljiti na vrednotah, še posebej glede na pričakovanja glavnih interesnih skupin in osrednje sposobnosti organizacije. Vsebovati mora glavne namere, želje in razloge za obstoj organizacije, s predstavitvijo glavnih aktivnosti in položaja, ki ga podjetje želi imeti v okviru panoge oziroma svoje dejavnosti.

Poslanstvu lahko tečemo tudi »animirajoče sanje«, ki pa morajo seveda imeti verjetnost realizacije in morajo predstavljati vodilo organizacijskega obnašanja.

Poslanstvo mora biti dolgoročno, z verjetnostjo veljavnosti za dalj časa, kar pa ne pomeni, da je zapisano za vselej, nato pa nanj pozabimo. Dobro zapisano poslanstvo je najboljša strategija, ki je življenjska in primerna za vse interesne skupine in podskupine podjetja.

Večkrat ali pa vsaj enkrat na leto ali dve bi morali prevetrili odgovore na naslednja vprašanja:

- Ali je poslanstvo našega podjetja še aktualno?
- Ali poslanstvo vsakodnevno uporabljamo kot skupno vodilo pri našem delu ali ne?
- Ali je poslanstvo uspešno orodje za komuniciranje?

Poznamo tudi krajše oblike zapisov poslanstva: oblikovanje sloganov (krajši – udarni opisi in oblikovanje zgodb oz. poslovnega modela – širjenje poslanstva).

V razmislek

Ste sposobni opredeliti glavni strateški cilj, poslanstvo in vizijo neke organizacije in najti ustrezno vzročno-posledično povezavo?

8.4 CILJNO VODENJE – OSNOVA SODOBNEGA MENEDŽMENTA

Ko smo z določitvijo vizije in poslanstva opredelili okvire in področja delovanja podjetja, se nadaljnji postopek nadaljuje z opredelitvijo strateških ciljev podjetja.

Strateški cilji poslovanja predstavljajo konkretizacijo vizije in poslanstva podjetja. Na splošno lahko cilje podjetja opredelimo kot točno določene želene rezultate poslovanja, ki jih naj bi podjetje doseglo v določenem poslovnem obdobju. Temeljna značilnost cilje je njihova eksaktnost, torej merljivost in časovna determinanta.

»Pomen ciljev za podjetje je večplasten. Od usmerjevalne funkcije za menedžerje do motivacijske funkcije za zaposlene. Zato morajo biti tako opredeljeni, da so:

- *sprejemljivi za vse interesne skupine v podjetju,*
- *fleksibilni in torej dopuščajo spremembe,*
- *motivacijski (inštrument motivacije zaposlenih) (Vila in Kovač, 1998, 253).*

Cilji so osnova za:

- sprejemanje odločitev menedžerjev (postavljen okvir za delovanje),
- povečanje učinkovitosti podjetja,
- inštrument ocenjevanja uspešnosti posameznikov.

Osnovni cilj pogojuje vse ostale cilje poslovanja podjetja in tako nastane sledeča hierarhija ciljev:

- cilji poslovanja celotnega podjetja – sestavni del so strateški cilji (skupni cilji opredeljeni na temelju zbirnih planov),
- cilji poslovanja poslovnih enot ali posameznih programov (izhajajo iz osnovnih ciljev in tržnih možnosti),
- cilji poslovnih funkcij (sledijo in podpirajo osnovne cilje).

Pri opredeljevanju strateških ciljev obstajata dva osnovna pristopa:

- **integralni pristop** obsega opredelitev nekaterih ciljev poslovanja celotnega podjetja, npr. donosnost, želeni delež dobička v realizaciji, itd. Na temelju postavljenih ciljev oblikujemo posamezne delne cilje (cilje poslovnih funkcij in poslovnih področij), ki predstavljajo razgraditev skupnih ciljev;

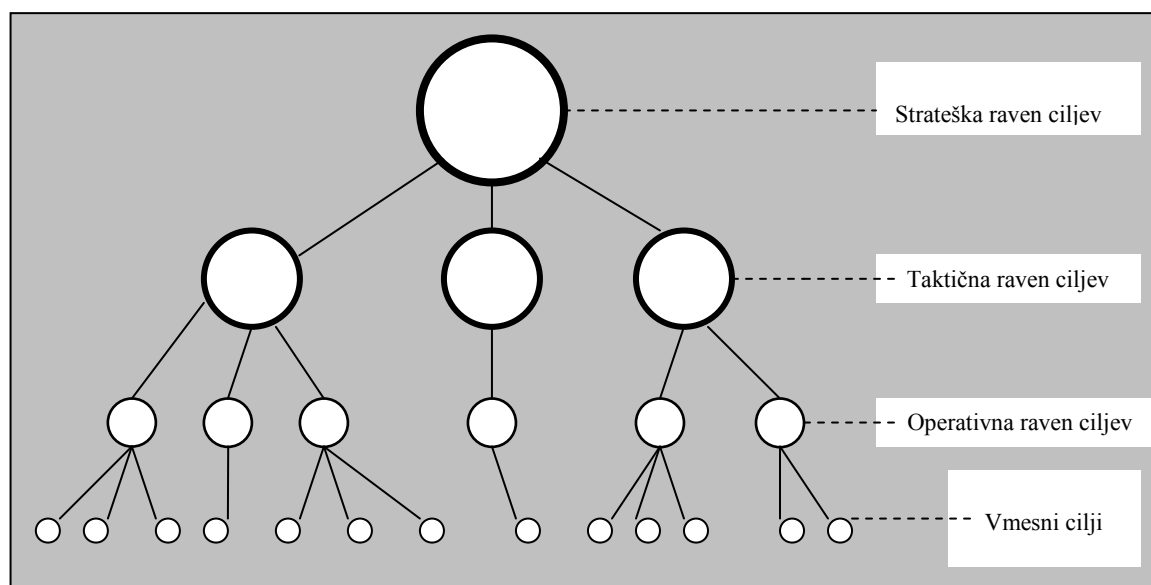
- **obratni pristop**, ki predvideva najprej oblikovanje in opredeljevanje delnih ciljev, npr. ciljev funkcijskih področij prodaje, nabave, itd., nato izdelavo zbirnih planov in tako do opredelitve ciljev poslovanja celotnega podjetja.

V praksi poznamo predvsem prvi pristop, ker je popolnoma logično, da menedžment podjetja določi temeljno smer nadaljnjega razvoja in s tem osnovo za opredelitev ciljev poslovanja podjetja.

Za proces strateškega menedžmenta je pomembno, da sledi načrtanemu modelu procesa, ki običajno predvideva naslednje tri faze (Vila in Kovač, 1998):

- **refleksijo rezultatov analize in predvidevanj** okolja in podjetja (uporaba npr. SWOT analize),
- **oblikovanje vizije in poslanstva** podjetja kot temeljev za postavljanje ciljev podjetja,
- **opredelitev strateških ciljev** in s tem postavitev osnove za opredelitev podrobnih ciljev poslovanja podjetja, kar dejansko predstavlja konkretizacijo in operacionalizacijo vizije in poslanstva podjetja s pomočjo številčnega prikaza želenih rezultatov poslovanja.

Poenostavljena predstavitev hierarhije ciljev je razvidna na sliki 35.



Slika 35: Hierarhija ciljev organizacije

Vir: Mihelič, 2004, 51

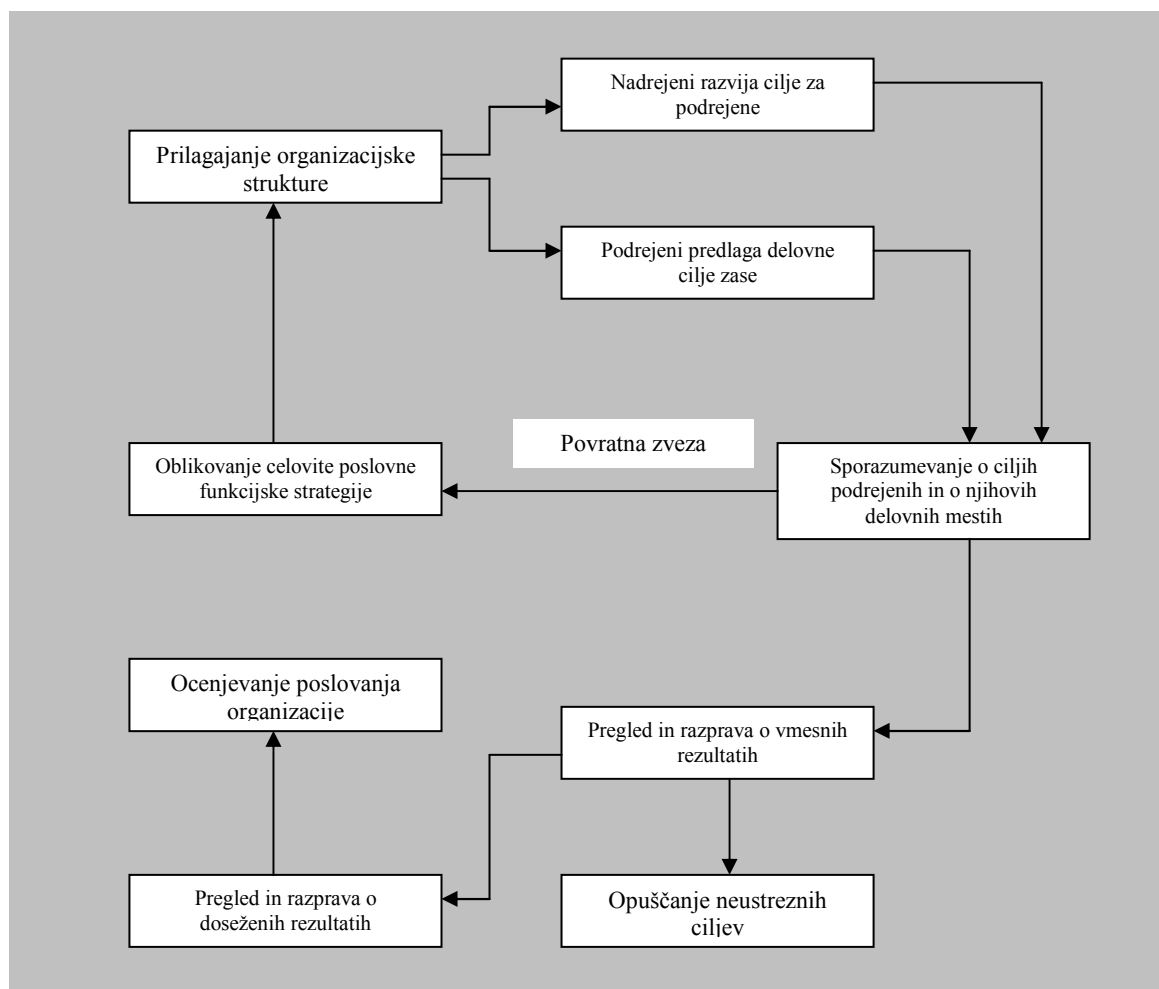
Močno sredstvo za uresničevanje strategij organizacije je tudi sistem **ciljnega vodenja**. To je določena filozofija in način vodenja, ki pomaga pretvarjati strateške cilje in strategije organizacije v taktične planske naloge in akcije skupin in posameznikov v funkciji povezovanja planiranja in uresničevanja. Gre za splošen prijem v organizaciji, ki zagotavlja izvajanje akcij za doseg ciljev organizacije.

V sistemu ciljnega vodenja imamo opravka z **delovnimi cilji posameznika**. »Delovni cilj pomeni nekakšen posameznikov načrt za doseganje delovnih rezultatov. Posameznik mora takšen cilj doseči v določenem času, na določenem področju dela in ob sodelovanju s sodelavci, ki imajo tudi vsak svoje delovne načrte in delovne cilje« (Pučko (v: Možina et al., 2002, 324–325)).

Posameznik lahko **dosega pričakovane rezultate v povezavi z delom drugih**. Odvisen je od svoje delovne skupine, vendar je ne glede na to odvisnost odgovoren za doseganje svojih ciljev. Delovni cilji morajo biti čim bolj natančno opredeljeni in čim lažje merljivi, kar je pogoj za poznejše ugotavljanje uspešnosti pri njihovem doseganju.

Postavitev ciljev podrejenemu (podrejenim) delavcu/em ne pomeni konec dela za nadrejenega menedžerja. Delavca je potrebno tudi spremljati, ga povpraševati in mu pomagati pri izvajanju in doseganju delovnih ciljev. Na koncu ciljnega obdobja oba pregledata, koliko in kako so bili cilji doseženi. Namen te faze je, da prispeva ne toliko h kritiki dela podrejenega, ampak predvsem k temu, da bo delavec v prihodnje še bolje delal.

Na sliki 36 je prikazan proces ciljnega vodenja.



Slika 36: Proces ciljnega vodenja
Vir: Pučko (v: Možina et al., 2002, 325)

Preverimo uporabnost naučenega!

1. Izdelajte grafični prikaz hierarhije ciljev v konkretni organizaciji v obliki ciljnega drevesa!
2. Kdaj je po vaše opravičen integralni in kdaj obratni pristop k opredeljevanju strateških ciljev organizacije?
3. Na osnovi prikazanega na sliki 36 simulirajte vaše razumevanje realnosti ciljnega vodenja na izmišljenem primeru! Ali lahko ugotovitev potrdite s kakšnim primerom dobre prakse?
4. Ali spadajo letni ocenjevalni razgovori vodij z zaposlenimi med inštrumente ciljnega vodenja? Utemeljite s primerom dobre prakse, ki jo poznate!

8.5 MENEDŽMENT V FUNKCIJI UPRAVLJANJA SPREMEMB

Merilo uspešnosti menedžmenta je vsekakor njegova sposobnost za obvladovanje sprememb v organizaciji. Spremembam se organizacija ne more izogniti, in te so vedno pogostejše. Povzročajo jih lahko partnerji in zavezniki organizacije – v pozitivnem smislu, ali pa nasprotniki, tekmeci, konkurenti – v negativnem smislu.

Organizacija pa se ne samo odziva na spremembe, pač pa jih tudi povzroča. Ugodne spremembe so namenjene zaveznikom organizacije, med tem ko so pa neugodne spremembe namenjene proti njenim tekmecem in nasprotnikom.

»Organizacija, ki se na spremembe zgolj odziva, se prepušča pobudam in namenom drugih; organizacija, ki sama prevzema pobudo in vpliva na druge, ohranja pobudo v svojih rokah. V prisposodbi je aktivna organizacija v aktivnem okolju kot tiger, aktivna v pasivnem kot ščuka, pasivna v aktivnem kot ovca in pasivna v pasivnem kot krap. Vsaka izmed teh vlog ima lahko prednosti, pa tudi slabosti« (Tavčar (v: Možina et al., 2002, 739–740)).

Slika 37 prikazuje matriko vplivov in delovanja v primeru ugodnih in neugodnih sprememb.



Slika 37: Vplivi in delovanje glede na vrsto sprememb

Vir: Tavčar (v: Možina et al., 2002, 739)

8.5.1 Kaj je lahko vsebina spreminjanja?⁶

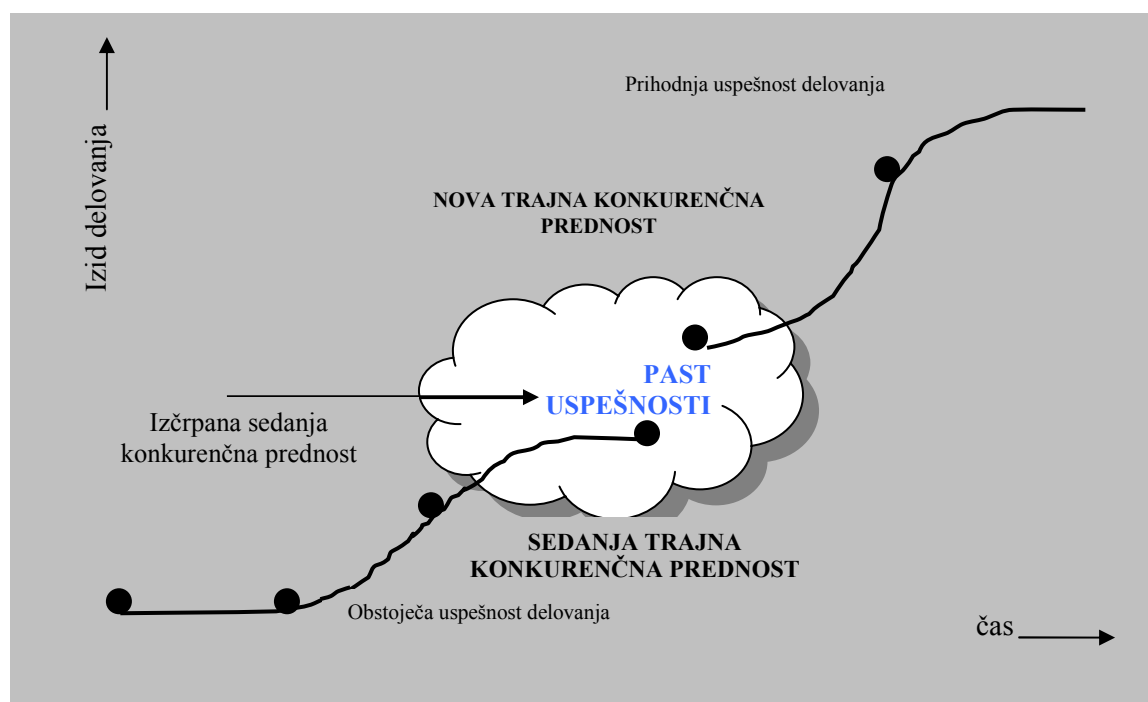
Organizacija je uspešna, če je korak pred konkurenco, kar pomeni, da je sposobna svojim partnerjem nuditi več in bolje kot konkurenti. Konkurenčna prednost je odvisna od osnovnih zmožnosti, ki jih organizacija ima. Obstoječe zmožnosti organizacije pa ne zadoščajo za vse večne čase, pač pa jih je potrebno nenehno razvijati. Razvoj osnovnih zmožnosti organizacije narekujejo tako spremembe interesov in potreb njenih partnerjev (dobaviteljev, kupcev, ipd.), kot tudi nenehna tekmovalnost konkurentov v smislu vsaj enako če ne še bolje.

Pasivna organizacija, ki se zadovoljuje z doseženimi zmožnostmi, »se praviloma ujame v ti. past uspešnosti« (Tavčar (v: Možina et al., 2002, 741)). Konkurenti jo začenjajo prehitevati z razvojem svojih osnovnih zmožnosti. Organizacija tako zaostane za konkurenti in težko zmore pridelani časovni zaostanek za tekmece.

Predmet sprememb so lahko cilji, ki si jih organizacija zastavlja, kot tudi strategije za njihovo doseganje: dejavnost, urejenost in sredstva organizacije.

Past uspešnosti je prikazana na sledeči sliki.

⁶ več o tem: Tavčar (v Možina et al.): *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, str.: 738–760, 2002.



Slika 38: Past uspešnosti

Vir: Tavčar (v: Možina et al., 2002, 741)

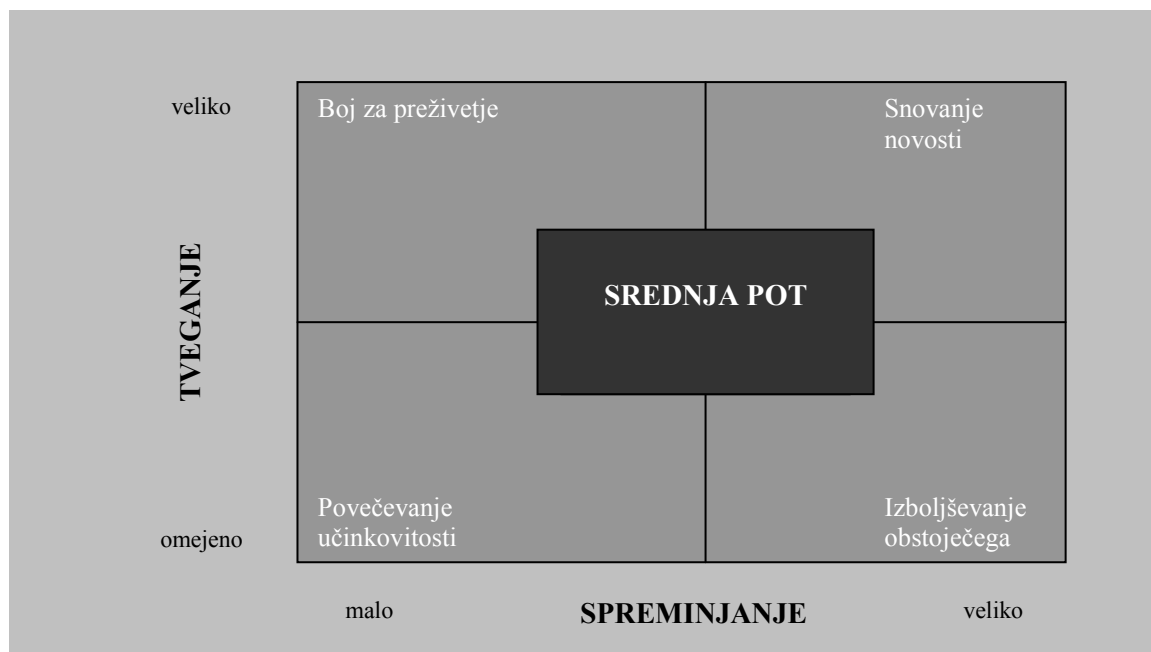
V razmislek

1. Kdaj je po vaše smiselno uvajati spremembe v organizaciji? Ali gre spreminjati organizacijo pod vsako ceno? Kaj se je po vaše potrebno vprašati, preden se menedžment odloči za spremembe v organizaciji?
2. Kritično komentirajte prikazano na sliki 38!
3. Predvajajte si referat dr. Kovačiča na Mednarodni konferenci o MPP, v Ljubljani 2006: »Temeljni dejavniki in vrzeli v prenovi poslovnih procesov« na povezavi http://videlectures.net/mpp06_ljubljana/, in pripravite povzetek s pomembnejšimi poudarki referata!

Menedžment je lahko različno naravnan do sprememb in tveganja pri tem. Precej menedžerjev se odloča za srednjo pot, kar pa ni vselej najboljše.

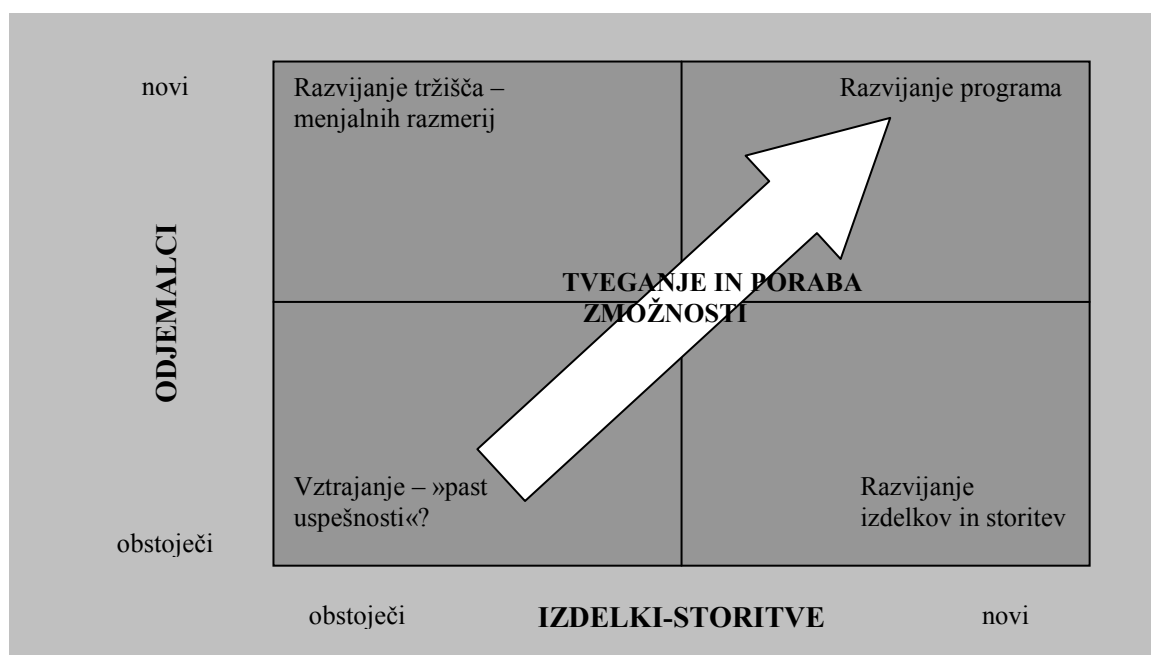
»Snovanje novosti – temeljnih zmožnosti organizacije za konkurenčnost v prihodnosti – redko poteka z majhnimi spremembami in je praviloma tvegano« (Tavčar (v: Možina et al., 2002, 742)).

Naslednji sliki predstavljata možno naravnost menedžmenta do spreminjanja in tveganja ter spreminjanje programov in odnosov do odjemalcev in vpliv teh sprememb na tveganje in porabo zmožnosti.



Slika 39: Naravnost do spreminjanja in tveganja

Vir: Tavčar (v: Možina et al., 2002, 742)



Slika 40: Spreminjanje programov in menjalnih razmerij z odjemalci

Vir: Tavčar (v: Možina et al., 2002, 743)

»Spreminjanje okoliščin, zlasti interesov vplivnih udeležencev, spreminja vizijo organizacije, zaradi te se spreminjajo smotri, za njimi cilji, pa doseganje ciljev – strategije: dejavnosti, urejenost in sredstva. Vse se spreminja, spremembe postanejo edina stalnica v delovanju organizacij in menedžmenta« (Tavčar (v: Možina et al., 2002, 745)).

V razmislek: Kako bi s preprosto, razumljivo interpretacijo razložili bistvo slik 39 in 40?

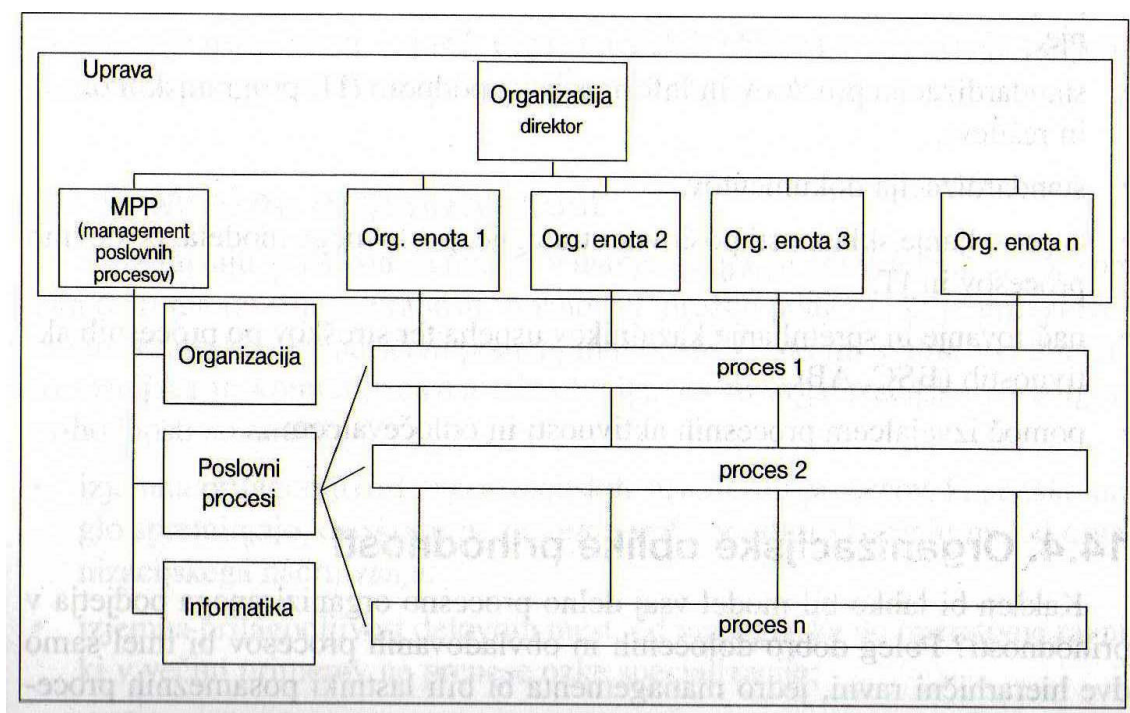
8.5.2 Menedžment poslovnih procesov

Vse večjo vlogo dobiva predvsem menedžment poslovnih procesov (MPP), ki v organizaciji običajno združuje naslednje oddelke ali službe: službo za informatiko, službo za organizacijo in službo spremljanje in skrbništvo poslovnih procesov (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005).

»Vodja MPP je po svoji funkciji član uprave podjetja, njegove naloge pa so predvsem naslednje:

- zagotavljanje in vzdrževanje procesne organiziranosti,
- optimizacija izvajanja procesov (merjenje učinkovitosti in prenavljanje procesov),
- zagotavljanje kakovosti,
- načrtovanje in razporejanje kadrov na procesih,
- skrbništvo procesov (načrtovanje, spremljanje in nadziranje ustreznosti izvajanja),
- obvladovanje tveganj in stroškov izvajanja procesov,
- preglednost organiziranosti in podatkov, zagotavljanje podatkov za odločanje,
- standardizacija procesov in informacijske podpore (IT, programskih orodij in rešitev),
- standardizacija dokumentov,
- zagotavljanje skladnosti poslovne strategije, poslovnega modela, poslovnih procesov in IT,
- načrtovanje in spremljanje kazalnikov uspeha na procesnih aktivnostih,
- pomoč izvajalcem procesnih aktivnosti in odločevalcem« (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, 392).

Položaj MPP prikazuje Slika 41.



Slika 41: Položaj menedžmenta poslovnih procesov v procesni organiziranosti

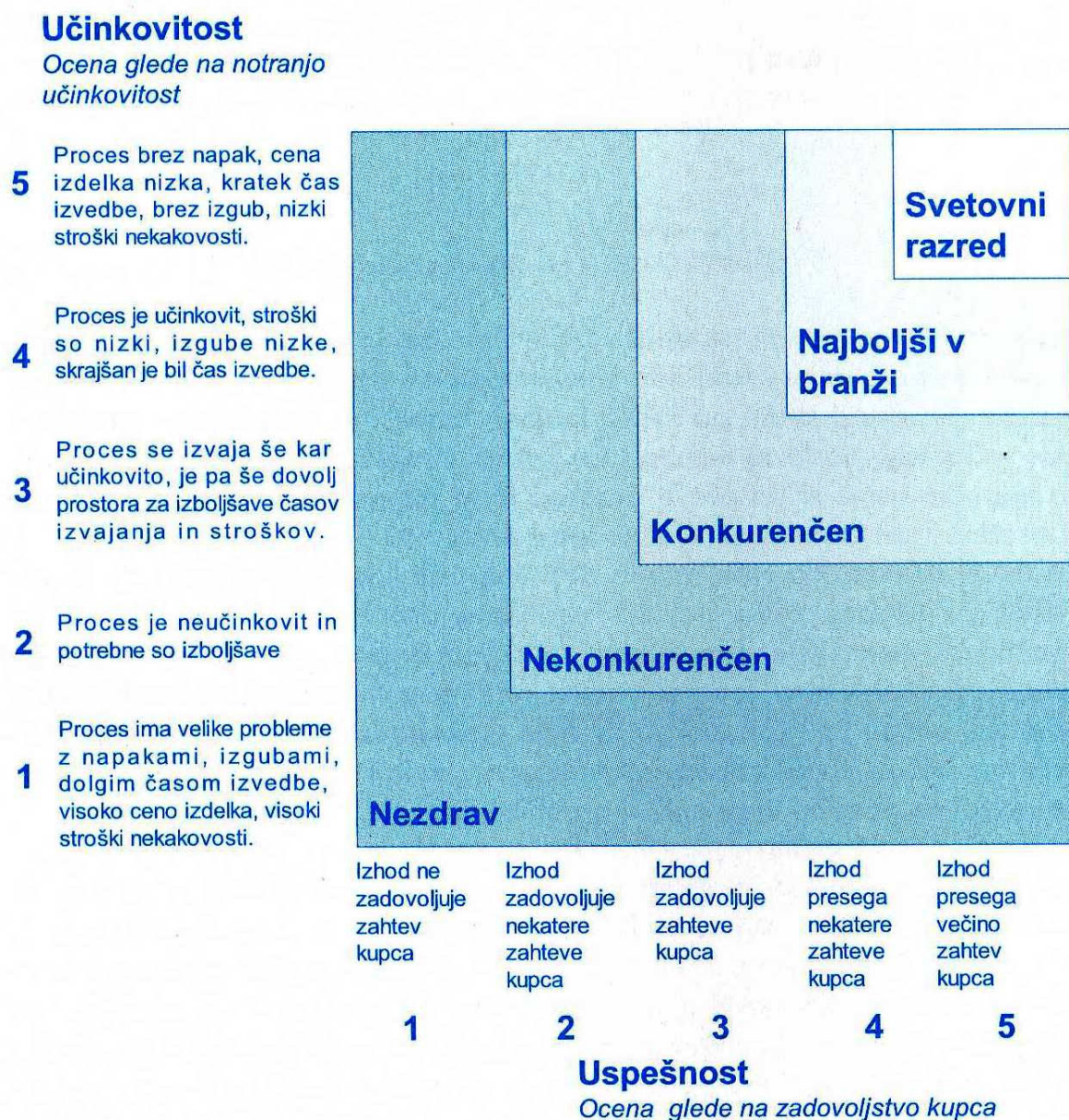
Vir: Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, 391

8.5.3 Mpp v funkciji ugotavljanja potreb po izboljšanju poslovnega procesa

Z vidika MPP je pomembna tudi ocena stanja poslovnega procesa z vidika uspešnosti in učinkovitosti, in sicer z namenom ugotavljanja potrebnih izboljšav.

»Z uporabo dveh pet točkovnih skal, kjer ena ocenjuje uspešnost (kako dobro proces zadovoljuje zahteve kupca), druga pa učinkovitost (kako dobro proces zadovoljuje notranje zahteve), lahko ugotovimo, katere izboljšave so potrebne, kakšen način izboljšav je primeren, soglasno ugotovimo celovito stanje procesa in celo izberemo način izboljšanja« (Križman in Novak, 2002, 56).

Ocena stanja procesa in primernosti načina izboljšanja prikazujeta Slika 42 in tabela 5



Slika 42: Ocena stanja procesa glede na uspešnost in učinkovitost

Vir: Križman in Novak, 2002, 56

Tabela 7: Ocena primernosti načina izboljšanja procesa

Stanje procesa		Možen način izboljšanja			
Svetovni razred		Popravi proces			
Najboljši v branži		Popravi ali renoviraj proces			
Konkurenčen		Popravi ali renoviraj proces			
Nekonkurenčen		Renoviraj ali zamenjaj proces			
Nezdrav		Zamenjaj proces			

Način	Korist	Tveganje	Stroški	Trajanje	Težavnost
Zamenjaj	do 1000%	Zelo veliko	Zelo visoki	Dolgo	Težko
Renoviraj	20% do 50%	Majhno	Srednji	Dolgo	Srednje
Popravi	3% do 10%	Majhno	Nizki	Kratko	Lahko

Vir: Križman in Novak, 2002, 57

»Veliko organizacij prične izboljševati poslovne procese s pomočjo modela stalnih izboljšav. Ta model zahteva najprej razumevanje in meritev obstoječega procesa. Pričnemo z dokumentiranjem kako delamo danes, nato pa vzpostavimo način merjenja procesa, izvajamo proces, izmerimo rezultate in na osnovi zbranih podatkov ugotovimo priložnosti za izboljšave. Izboljšave uvedemo in izmerimo zmogljivosti novega procesa. Krog se ponavlja in se imenuje nenehne izboljšave. Ta metoda je primerna za doseganje postopnih izboljšav.« (Križman in Novak, 2002, 58)

Model stalnih izboljšav prikazuje Slika 43.



Slika 43: Model stalnih izboljšav procesa

Vir: Križman in Novak, 2002, 58

V kolikor pa želimo biti neobremenjeni s preteklostjo in obstoječe procese preprosto »odvržemo«, se lotimo radikalnejšega načina spremembe poslovnih procesov. To je t.i. reinženiring poslovnega procesa.

Za razliko od opisanega modela stalnih izboljšav je za model reinženiringa obstoječi poslovni proces nepomemben. Gre za radikalni pristop k izboljšavam, ki »kritično razišče, premisli in spremeni poslovni proces ter s tem doseže dramatične dosežke v zmogljivost, z vidika različnih kupcev in drugih deležnikov« (Križman in Novak, 2002, 68).

Najprej opredelimo cilje reinženiringa, nato uvedemo proces učenja skupaj s kupci, zaposlenimi, tekmeci...Na osnovi dosežene ustrezne stopnje in kvalitete znanja, ustvarimo »vizijo prihodnosti in razvijemo nov proces. S postavljeno definicije »KOT-BO« procesa, lahko naredimo načrt aktivnosti, ki je osnovan na razliki (vrzeli!) med obstoječim procesom, tehnologijo, organizacijsko strukturo in želenim stanjem. Sledi uvedba rešitve« (Križman in Novak, 2002, 59).

Model reinženiringa je prikazan na Slika 44.



Slika 44: Model reinženiranja poslovnega procesa

Vir: Križman in Novak, 2002, 59

Preverimo uporabnost naučenega!

1. Soočite navedene naloge MPP s prikazanim položajem MPP na sliki 41 in pripravite ustrezen komentar!
2. V čem je bistvena razlika med modelom stalnih izboljšav in modelom radikalnih sprememb v organizaciji z vidika prikazanega na slikah 43 in 44?
3. Predstavite bistvo razlike med filozofijama »KOT JE« in »KOT BO«!

8.5.4 Kaj se lahko dogaja z obsegom spreminjanja?

Dejavnost organizacije se lahko povečuje, zmanjšuje, ali pa ostaja na isti ravni.

Rast je lahko **organska**, ko organizacija raste sama iz sebe (ustrezno reinvestiranje dobička v rast obsega in vsebine delovanja), lahko poteka v obliki **pripajanja** (širitev zmogljivosti in tržne ponudbe) ali pa v obliki **integriranja** (širitev poslanstva organizacije v programe njenih dobaviteljev ali svojih odjemalcev).

V razmislek: Kako je s tem v slovenski praksi? Pripravite kakšen znan primer!

Ostajati na isti ravni pomeni **ohranjanje obsega delovanja**, ki se lahko manifestira kot **ohranjanje položaja** (okolščine govorijo proti rasti ali padanju, npr.: jedrska elektrarna, osnovna živila) in kot **molzenje** (iztisniti iz programa, ki je na vrsti za likvidacijo, iztisniti čim več, ne glede na prihodnost).

Zmanjševanje dejavnosti v smislu **krčenja obsega delovanja** se lahko pojavlja kot: preobrat, odprodaja, odpuščanje, stečaj ali likvidacija in podreditev.

8.5.5 Kako lahko poteka spreminjanje organizacije?

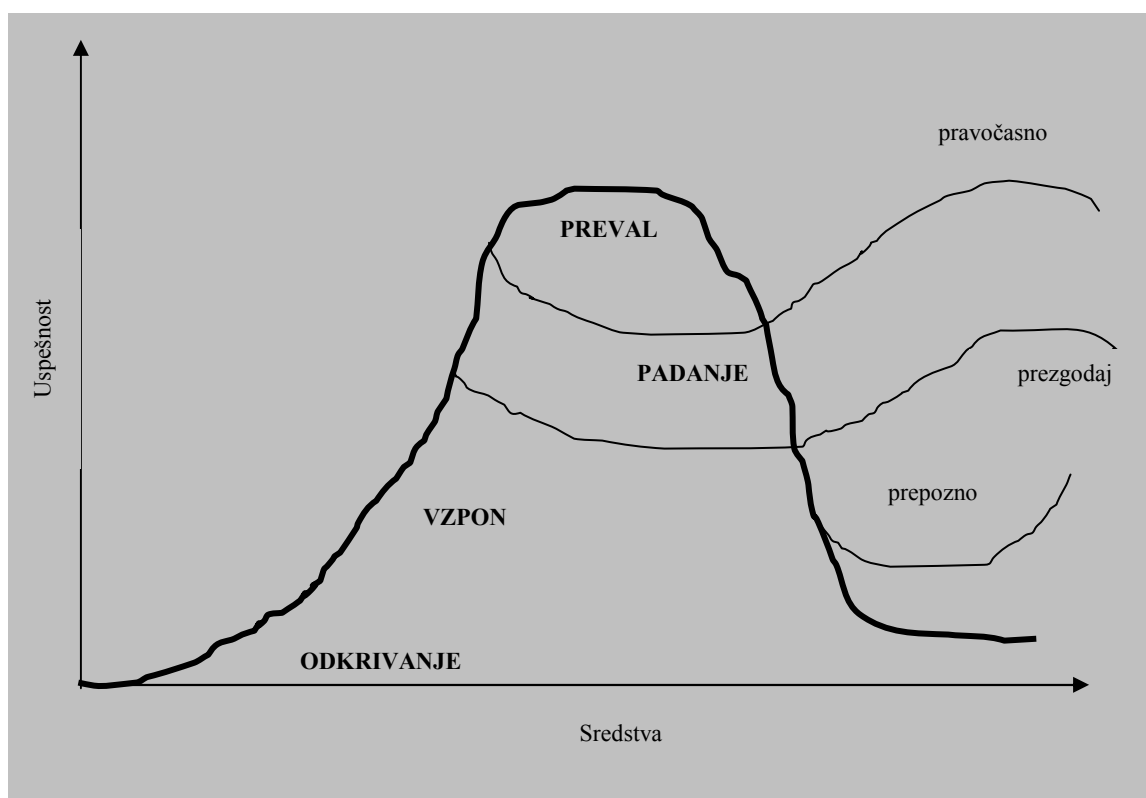
Spreminjanje lahko poteka **načrtovano in nenačrtovano**. Pri prvem gre za opustitev priprav na spremembe in zato prihaja do bolj ali manj naključnega odzivanja in vpliva organizacije na okolje. Pri načrtovanem spreminjanju se skuša menedžment sistematično pripravljati na odzivanje in vplivanje na okolje. To dosega z različnim načrtovanjem: predračunavanjem (projekcije izkazov stanja in uspeha, načrt prodaje, zaposlovanja, naložb, ipd.), strateškim načrtovanjem in s t.i. strateškim menedžmentom, ki predstavlja najboljši način odzivanja in vplivanja na spremembe in ki poleg načrtovanja obsega tudi udejanjenje načrtov.

»Odločilno je ravnanje menedžmenta na prevalu, torej tam, kjer se izvajanje programa komaj še izplača, na prelomnici med »več za več« in »manj za več« (Tavčar (v: Možina et al., 2002, 751)). Menedžment se lahko odloči za **aktivno** (uvajanje nove temeljne zmožnosti) ali

pasivno (umik v okolje, ki je manj zahtevno in bo temeljna zmožnost še zadoščala za uspešno poslovanje ob konkurentih) **naravnost**.

Glede na faze življenjskega cikla proizvoda ali storitve: **odkrivanje**, **vzpon**, **preval** in **padanje** je lahko sprememba **prezgodnja** (precej pred prevalom koristnosti – velika poraba sredstev), **prepozna** (onstran prevala, med drsenjem v krizo – tudi velika poraba zmožnosti organizacije) ali **pravočasna** (gospodarna poraba sredstev in vztrajanje pri starem poteku, dokler prirastki koristi še presegajo prirastke porabe zmožnosti – nabiranje »zaloge« zmožnosti za izvedbo spremembe; opuščanje starega poteka sorazmerno blizu prevala in blizu nove ciljne koristnosti).

Opisane situacije prikazuje naslednja Slika 45.

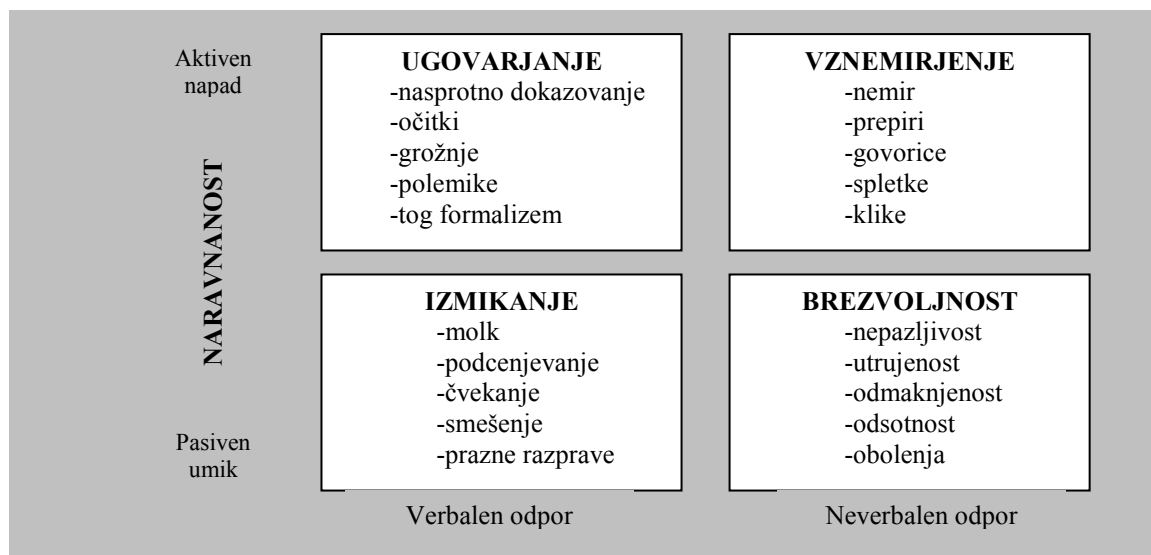


Slika 45: Pravočasno, prezgodnje in prepozno spreminjanje
Vir: Tavčar (v: Možina et al., 2002, 752)

8.5.6 Kako se odražajo odpori proti spremembam?

Potencialna uspešnost organizacije je pogojena s stopnjevanjem pritiska in s tem povečevanja odpora. Odpori so lahko verbalni in neverbalni, upoštevaje naravnost posameznika, ki je lahko aktivna ali pasivna.

Matriko odnosov med oblikami odpora in načini naravnosti prikazuje naslednja Slika 46.



Slika 46: Odpori proti spremembam – oblike in naravnost

Vir: Tavčar (v: Možina et al., 2002, 754)

Poznamo **trdo obvladovanje odporov** (pritisk do zloma odpora) in **mehko spreminjanje** (popuščanje pritiska). Med slednje spada tudi **usklajevanje stališč** med posamezniki, skupinami, deli organizacij in organizacijami, kar z drugo besedo imenujemo **pogajanja**. Pogajanja uspejo le, če so z izidi dovolj zadovoljni vsi udeleženci – vpletene strani.

Preverimo uporabnost naučenega!

1. V čem je po vaše nujnost načrtovanega spreminjanja organizacije in kdaj je opravičeno nenačrtovano spreminjanje? Kako bi to povezali s trajnostnim razvojem organizacije?
2. Analizirajte konkretno organizacijo (v realnem okolju ali na internetu) z vidika »prehojenih« faz življenjskega cikla, v povezavi s terminsko ustreznostjo uvedbe morebitnih sprememb v poslovanju in izdelajte kratko projektno nalogo, njene rezultate pa predstavite ostali študijski skupini na seminarskih vajah!
3. Kritično komentirajte zapisano in prikazano v točki 8.5.4!

8.6 POVZETEK POGLAVJA

V poglavju izpostavljamo nekatere osnovne značilnosti sodobnega menedžmenta 21. stoletja. Študent spozna pomen strateškega razmišljanja kot osnovne naloge menedžmenta pri izpolnjevanju poslanstva in razvojno naravnane vizije sleherne organizacije. Nazoren prikaz pomena strategije, poslanstva in vizije organizacije študentu omogoča vzpostaviti vzročno-posledično navezo med temi dejavniki. Zave se bistva strateškega razmišljanja in pomena vizije ter poslanstva organizacije.

Študent obvlada generiranje glavnih, taktičnih in operativnih ciljev, in sicer s pomočjo hierarhično prikazanega drevesa ciljev. Zadevo razume kot osnovo za proces ciljnega vodenja, kar je nazorno podprto z ustreznim grafičnim prikazom sosledja dogodkov in opravil v tem procesu.

Sledijo podpoglavja o vlogi menedžmenta pri upravljanju poslovnih procesov, in sicer po modelu nenehnih izboljšav in pri radikalnem uvajanju sprememb v smisli t.i. reinženiringa. Ob tem študent spozna vsebino in način spreminjanja organizacije. Slednje se nanaša na nujno pravočasnost uvajanja sprememb glede na faze v življenjskem ciklu organizacije, kar je podkrepljeno z ustreznim grafom.

Zanimivi so tudi prikazi možne naravnosti menedžmenta do sprememb, kakor tudi prikazi možnih oblik odpora proti spremembam in pripadajoče naravnosti menedžmenta v takih primerih.

Didaktično-motivacijsko vrednost poglavja dopolnjujejo številna vprašanja za tvorno razmišljanje in preverjanje uporabne vrednosti pridobljenega znanja pri obravnavi ustreznih praktičnih primerov in pri soočenju s spoznanji v dodatni literaturi in virih.

Vse skupaj pomembno dopolnjuje grafično–tabelarna opremljenost teksta.

Literatura in viri:

- Hočevar, M. et al. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV založba, 2003.
- Kovačič, A. in Bosilj Vukšić, V. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV založba, 2005.
- Križman, V., in Novak, R. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: SIQ – Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2002.
- Mihelič, A. *Organizacija poslovanja*. Novo mesto: Ekonomska šola, Višja strokovna šola, 2004.
- Mihelič, A. *Organiziranje in menedžment*. Maribor: Visoka poslovna šola Doba, 2007.
- Možina, S., et al. *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002.
- Pučko, D. *Strateški management – Poslovni prigodki*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2007.
- Vila, A., in Kovač, J. *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Založba Moderna organizacija, 1998.
- Zbornik referatov Mednarodne konference *Management poslovnih procesov*.(online). 2006. (citirano 16. 8. 2008). Dostopno na naslovu:
http://videlectures.net/mpp06_ljubljana/

9 OPTIMIZACIJA POSLOVANJA IN POSLOVNIH PROCESOV

9.1 UVOD

Optimizacija poslovanja in s tem optimizacija poslovnih procesov je cilj vsake organizacije. Kako bo to dosegla, je odvisno od zaposlenih v njej in tudi lastnikov.

V tem poglavju predstavljamo pot do optimizacije in kaj je optimizacija poslovnih procesov.

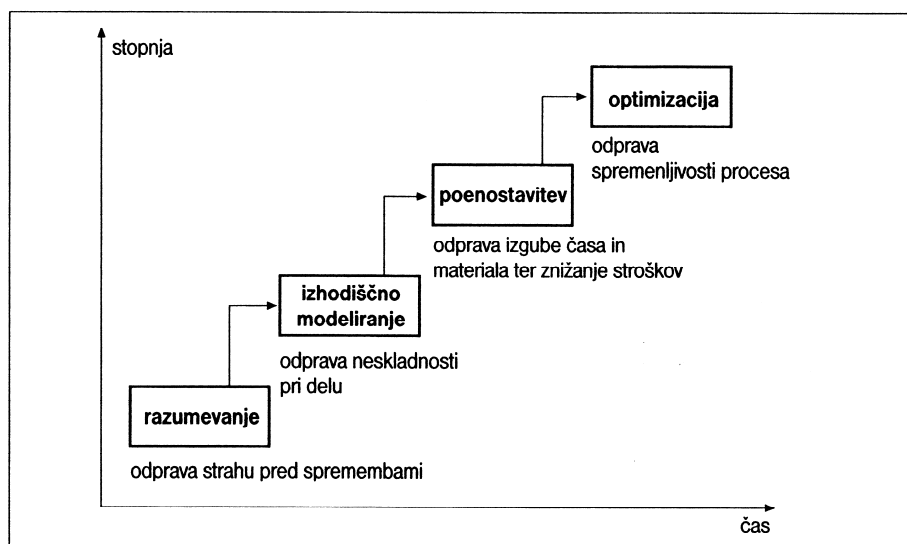
Študent spozna načine in možnosti optimizacije poslovnih procesov in poslovanja.

9.2 PRENAVLANJE POSLOVNEGA MODELA ORGANIZACIJE

Prenavljanje poslovnega modela organizacije poteka po naslednjih aktivnostih (Kovačič in Vukšić, 2005, 49):

- strateško poslovno načrtovanje (izhaja iz ugotovljenih ciljev, strategije in ključnih dejavnikov uspeha organizacije) in razvijanje poslovnega modela,
- modeliranje in prenova poslovnih procesov (rezultat tega sta model poslovnih procesov, ki zajema prikaz izvajanja posameznih procesov in predloge njihove prenove, ter predlog organizacijske prilagoditve),
- modeliranje podatkov, razvoj globalnega modela podatkov organizacije s prikazom posameznih entitet in povezav oziroma poslovnih pravil ter predlog informatizacije poslovanja.

9.2.1 Potek prenove poslovanja



Slika 47: Potek – stopnje, postopki in ključni rezultati prenove poslovanja
Vir: Kovačič in Vukšić, 2005, 50

Slika 47 prikazuje **potek** (stopnje, postopki in ključni rezultati) **prenove poslovnih procesov** na konceptualnem nivoju, ne glede na osnovne cilje prenove. Pri celoviti prenovi poslovanja gre večji, in prenovi poslovnega modela ustrežnejši, poudarek prvi stopnji prenove, fazi razumevanja vzrokov, poteka in posledic prenove poslovanja (Kovačič in Vukšić, 2005).

*Iz slike izhaja, da je **optimizacija najvišja stopnja**, lahko bi rekli **cilj prenove poslovanja** oz. prenove poslovnih procesov, pa tudi pogoj za njihovo morebitno informatizacijo oz. avtomatizacijo.*

Optimizacija procesov se kaže v tipizaciji in standardizaciji, s tem pa tudi v odpravi spremenljivosti izvajanja delovnih procesov.

Z vidika optimizacije poslovanja moramo najprej opredeliti vse **tri temeljne poslovne gradnike**. To so organizacija, ki **združuje človeške in druge vire** za smotno izvajanje poslovnih procesov in uresničevanje zastavljenih ciljev, **poslovni procesi**, ki pomenijo zaporedje ciljno usmerjenih aktivnosti, namenjenih uporabi resursov, in **resursi ali viri**, ki omogočajo izvajanje poslovnih procesov.

Pogledi na optimizacijo poslovanja in načini optimizacije so se zgodovinsko spreminjali in se še vedno spreminjajo ter sprotno prilagajajo poslovnemu okolju in potrebam organizacij. Tako lahko po drugi svetovni vojni na tem področju zasledimo tri usmeritve.

Po letu 1950, ko je vladalo prepričanje o sorazmerni **stabilnosti** in nespremenljivosti organizacijske strukture in procesov v podjetjih, se je pozornost usmerjala na **optimizacijo izrabe virov v poslovnih procesih**. Značilna je predvsem optimizacija procesov proizvodnje, kjer lahko še vedno zasledimo informatizacijo s programskimi rešitvami, kot sta MRP (Material Requirements Planning) in MRP II (Manufacturing Resource Planning). Izključna usmeritev v vire predpostavlja neprilagodljivo organizacijsko strukturo, primerno le za nespremenljive razmere gospodarjenja, v katerih v današnjih časih deluje vse manj organizacij.

Od sedemdesetih let pa do danes opažamo optimizacijska prizadevanja **usmerjena v organizacijo**. Ključni rezultat organizacijske prenove je **prehod** iz klasične, toge organizacijske strukture v **sploščeno, dinamično in prilagodljivo strukturo**. Sploščenje gre v smeri odprave številnih upravljalških in odločevalskih ravni na račun srednjega vodstvenega kadra in izločanja (outsourcinga) posameznih poslovnih aktivnosti. Pojav doseže najvišjo točko v tako imenovanih »centrih odličnosti«, ki v organizaciji s svojimi ad-hoc skupinami izvajajo različne poslovne postopke in aktivnosti. Tudi izključna usmeritev v »odličnost« organizacije s sploščenjem organizacijske strukture in odpuščanjem srednjega vodilnega kadra je pripeljala organizacije do izgube ključnih znanj o izvajanju procesov.

V zadnjem desetletju se je večina optimizacijskih naporov usmerila v **proces**. Najprej skozi usmeritev prenove poslovnih procesov (PPP), ki je v smislu zniževanja stroškov, dviga kakovosti in skrajševanja časov izvedbe stavila zlasti na informacijsko tehnologijo in nove pristope k informatizaciji poslovanja. Na področju usmeritve v procese, kljub priseganju na zveličavnost prenove poslovnih procesov, ugotavljamo, da približno 70 odstotkov tovrstnih projektov ni bilo uspešnih. Vzroke lahko najdemo v pretiranem pripisovanju pomena informacijske tehnologije pri prenovi ali v izključni usmeritvi v poslovne procese brez ustrezne obravnave drugih dveh gradnikov, to je lastništva, razpoložljivosti ter dodeljevanja virov in organiziranosti temeljnih, zlasti podpornih procesov, kot so financiranje, kadrovanje in informacijska podpora. Menedžment poslovnih procesov (MPP) skuša s celovito

obravnavo vseh dejavnikov in gradnikov ter interdisciplinarnim pristopom odpraviti omenjene pomanjkljivosti in podjetjem omogočiti ustrezna metodološka izhodišča uspešne prenove poslovanja.

V naslednjih letih bodo lahko poslovno uspešne le organizacije, ki bodo temu primerno preuredile svojo organiziranost, procese in tehnološko infrastrukturo. Poslovno doktrino MPP lahko udejanjijo tako, da:

- *na novo opredelijo celovit poslovni model in modele poslovnih procesov, ki pokrivajo vsa poslovna področja in pri tem omogočajo poslovanje, ki bi bilo inovativno in primerno novim izzivom;*
- *vzpostavijo primerne in učinkovite strategije in mehanizme upravljanja sprememb;*
- *sprotno rešujejo probleme, vezane na prilagajanje poslovnih pravil, tehnoloških standardov in kakovost izvajanja delovnih procesov (postopkov);*
- *razvijajo pregledno in razumljivo načrtovanje in spremljanje poslovnih izidov;*
- *opredelijo razmejitve in področja poslovnega povezovanja, razvoja poslovnega omrežja (mreže) na vseh ravneh izvajanja poslovnih procesov;*
- *zgradijo ustrezen sistem upravljanja znanja in mehanizme za stalno izboljševanje skupnega poslovnega znanja podjetja;*
- *opredelijo strategijo in metode analiziranja, merjenja in upravljanja tveganja.*

Že malo oguljena ugotovitev, ki jo pogosto zasledimo tudi v naši vsakdanji praksi, pravi, da postajajo spremembe stalnica v poslovanju organizacije. Večina organizacij jemlje to resnico preveč z lahkoto in kot nujno zlo, temu primerne so posledično tudi težave z doseganjem sprememb. Poslovna strategija, poslovni procesi, kadri in (informacijska) tehnologija, so ključni pri udejanjanju sprememb. Samo medsebojno povezana in usklajena uporaba teh dejavnikov sprememb omogoča skladen razvoj in dvig poslovne kulture organizacije ter učinkovito upravljanje sprememb pri prenovi poslovanja (Kovačič in Vukšić, 2005).

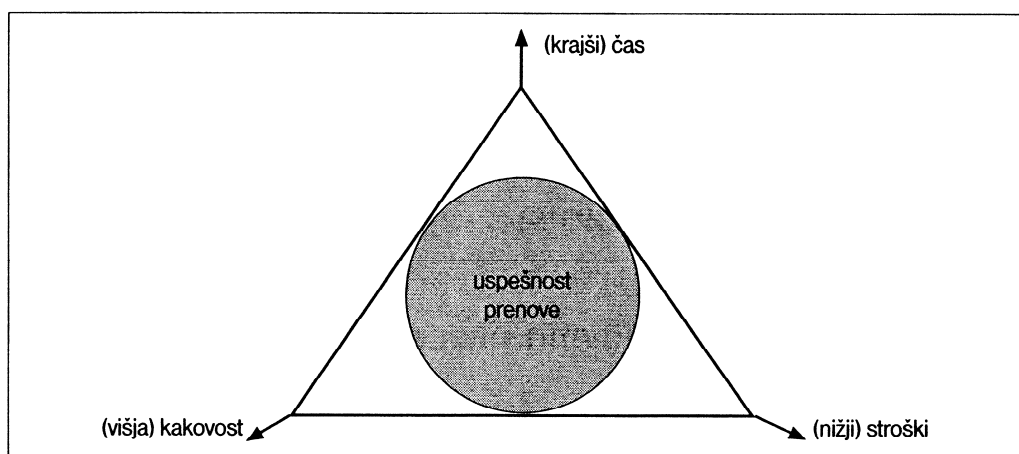
9.2.2 Cilji prenove poslovnih procesov in cilji prenove poslovanja

Za podjetje je **pomembno**, da **poslovne procese izvaja učinkovito**, pri čemer si seveda pomaga tudi z njihovo informatizacijo, saj velikokrat prav informacijska tehnologija omogoča veliko sprememb, ki pripomorejo k večji učinkovitosti in uspešnosti poslovnih procesov. **Učinkovitost procesa merimo** skozi rezultat porabe virov (surovine, človeški viri, finančni viri...), uporabljenih za pretvorbo vhodnih veličin v izhodne. Največkrat je predstavljena v obliki časa in/ali stroškov, porabljenih za izvedbo procesa. *Večjo učinkovitost procesov dosežemo z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, avtomatizacijo določenih opravil, boljšim dostopom do skupnih podatkov, izboljšano komunikacijo med izvajalci procesa ipd.* (Kovačič in Vukšić, 2005, 41).

Razen učinkovitosti pa je seveda zelo pomembna uspešnost procesa, ki preprosto povedano pomeni, da delamo prave stvari, saj je seveda mogoče delati tudi napačne stvari zelo učinkovito. Uspešnost procesa lahko izboljšamo z večjimi spremembami, redefiniranjem procesov ali pa celo izdelkov in storitev (Kovačič in Vukšić, 2005, 42).

Najprej moramo opredeliti temeljne **generične cilje prenove** oziroma izboljšav, ki utemeljujejo težnjo po učinkovitosti in uspešnosti tako poslovanja kot tudi delovanja prenovljenih procesov. Pri njihovem uresničevanju **poskušamo iskati optimum** treh omejujočih, medsebojno odvisnih, vendar običajno nasprotujočih si temeljnih ciljev oziroma meril: **časa, stroškov in kakovosti**. Časovno merilo pomeni sposobnost podjetja in njegovih

poslovnih procesov, da proizvede zahtevani izdelek ali izvede storitev v dogovorjenem, vnaprej določenem roku. Stroškovno merilo se kaže v prilagajanju stroškov izdelka/storitve cenovnim razmerjem, ki jih vsiljuje na primer dogovorjen obseg stroškov (proračun) projekta ali prodajna cena na trgu. Čas in stroški so omejitve, ki lahko vplivajo na kakovost rezultata poslovnega procesa (izdelka, storitve...). Trikotnik na sliki prikazuje razmerja med časom, stroški in kakovostjo. Vsak krak trikotnika predstavlja enega od možnih ciljev, tako v nekem primeru zelo kakovosten izdelek lahko proizvedemo hitro, običajni izdelek lahko proizvedemo hitro in poceni, ne moremo pa proizvesti zelo kakovostnega izdelka hitro in poceni. V tem primeru so stroški omejitveno merilo oziroma dejavnik.



Slika 48: Temeljni cilji prenove poslovanja

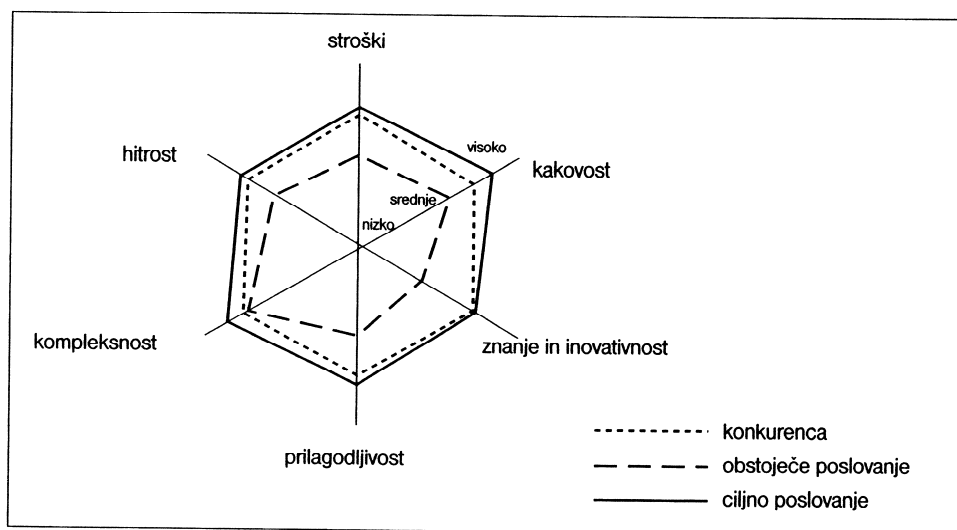
Vir: Kovačič in Vukšić, 2005, 42

Prenova poslovnih procesov zajema in vključuje naslednja osnovna **izhodišča in globalne cilje** (Kovačič in Vukšić, 2005, 42):

- *poenostavite poslovnih postopkov z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, kot so odobritve izvedbe, dokumentacije in drugih organizacijskih aktivnosti;*
- *skrajševanje poslovnega cikla oziroma vseh poslovnih procesov v podjetju, dvig odgovornosti in posledično znižanje stroškov poslovanja;*
- *dvigovanje dodane vrednosti v vseh poslovnih postopkih ter ob tem postopno dvigovanje kakovosti proizvodov in storitev podjetja;*
- *zniževanje stroškov izvajanja postopkov ob ohranjanju ustreznega razmerja do kakovosti in časa;*
- *dvigovanje zanesljivosti ter doslednosti izvajanja postopkov in s tem kakovosti proizvodov in storitev;*
- *prenovo poslovnih procesov v smeri tesnejšega in neposrednejšega povezovanja z dobavitelji (v smislu lastnih zunanjih virov);*
- *usmerjanje v lastne ključne zmožnosti in prenos izvajanja drugih procesov, ki niso ključni ali kjer nismo konkurenčni, izven podjetja (outsourcing).*

Pri celoviti prenovi poslovanja opredelimo cilje prenove, ki temeljijo na težnji po učinkovitosti izvajanja prenovljenih procesov in uspešnosti poslovanja oziroma konkurenčnosti. Pri njihovem uresničevanju poskuša podjetje prenovo izvesti kot **optimum** več omejevalnih, medsebojno odvisnih, vendar navadno nasprotujočih si ciljev prenove poslovanja: ob že obravnavanih temeljnih ciljeh povečanja hitrosti izvajanja procesov, znižanja stroškov in dviga kakovosti izvajanja procesov in proizvodov, tudi cilji izboljšanje

prilagodljivosti poslovanja ter spodbujanja inovativnosti in ravnanja s skupnim znanjem organizacije .



Slika 49: Vpliv temeljnih ciljev na uspešnost celovite prenove poslovanja

Vir: Kovačič in Vukšić, 2005, 43

Seveda so v praksi, glede na strateška izhodišča podjetja oziroma dejavnost, v kateri deluje ti cilji za podjetje različno pomembni, pojavljajo se dodatni cilji (Kovačič in Vukšić, 2005, 43).

9.3 OPTIMIZACIJA PROCESOV

Po analizi obstoječega stanja procesov v organizaciji jih je smiselno **optimizirati**. V okviru optimizacije poslovnih procesov lahko izboljšamo pretočne čase procesov, bolje razporedimo obremenitve osebja v svoji organizaciji, v splošnem izboljšamo poslovanje in ga naredimo bolj preglednega. Posredni rezultati so izboljšanje zadovoljstva strank in zmanjšanje stroškov poslovanja.

Zato je potrebno najprej v organizaciji **preučiti obstoječe stanje, definirati kazalnike**, s katerimi bo organizacija merila delovanje procesov in **na podlagi dobljenih rezultatov optimirati poslovanje**.

Rezultat optimizacije poslovnih procesov je dvojen:

- ugotovitev, kako preurediti sam sistem
- pregled kritičnega dela procesov (predvsem najpomembnejših in najšibkejših), ki jih je potrebno informatizirati in računalniško podpreti.

Možnosti optimizacije poslovnih procesov se kažejo tudi v **avtomatizaciji, informatizaciji, potrebni energiji, vplivu na okolje, zadovoljstvu zaposlenih, znanju zaposlenih**.

Avtomatizacija – lahko zniža stroške, poveča promet, napak je manj in kaj še? Premislite !

Informatizacija – prednosti so npr. pravočasne in točne informacije. Premislite katere še !

Zadovoljstvo zaposlenih – celoten sistem temelji na ljudeh, ki pa so nepredvidljivi. Izurjen in upoštevan posameznik bo nekajkrat bolj učinkovit od svojega sodelavca.

Potrebna energija – racionalna uporaba energije je v današnjem času (porast cen energentov) izredno pomembna. Opišite načine zmanjšanja stroškov energije v proizvodnem procesu.

Varovanje okolja – predpisi s področja okolja so vedno strožji. Družbena odgovornost dobiva na veljavi. Opišite načine zmanjšanja negativnih vplivov na okolje v proizvodnem procesu izbrane organizacije.

Preverimo uporabnost naučenega.

1. Kaj je cilj optimizacije?
2. Preverite v izbrani organizaciji ali optimizirajo poslovne procese. Če ne, zakaj ne?
3. Izberite tri poslovne procese v izbrani organizaciji in opišite, kako bi jih optimizirali.
4. Optimizacija poslovnih procesov in varovanje okolja. Opišite pomen tega za organizacijo.
5. Optimizacija poslovnih procesov in potrebna energija. Opišite pomen tega za organizacijo.
6. Optimizacija poslovnih procesov in zadovoljstvo zaposlenih. Opišite pomen tega za organizacijo.
7. V izbrani organizaciji racionalizirajte rabo energije, materiala in časa.

9.4 POVZETEK POGLAVJA

Stalno prilagajanje razmeram na trgu terja od organizacije, da ima optimalne poslovne procese. Optimizacija poslovanja in s tem tudi optimizacija poslovnih procesov pa se lahko doseže na več načinov.

Prenova poslovnih procesov in celovita prenova poslovnih procesov imata svoje cilje, ki so predstavljeni v tem poglavju.

Ko se organizacija odloči za optimizacijo poslovnih procesov, mora najprej proučiti obstoječe stanje procesov, definirati kazalnike, s katerimi bo merila delovanje procesov in na osnovi dobljenih rezultatov optimizirati poslovne procese. Optimizacija poslovnih procesov se kaže tudi v avtomatizaciji, informatizaciji, porabi energije, vplivu na okolje, zadovoljstvu zaposlenih, znanju zaposlenih.

Vsaka organizacija si torej prizadeva optimizirati procese, žal pa se ugotavlja, da organizacije to še vedno premalo udeležajo.

Literatura in viri:

Kovačič, A., in Bosilj Vukšić, V. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana. GV založba, 2005.

Bosilj Vukšić, V., in Kovačič, A. *Upravljanje poslovnim procesima*. Zagreb: Sinergija, 2004.

LITERATURA IN VIRI

- Bosilj Vukšić, V., in Kovačič, A. *Upravljanje poslovnim procesima*. Zagreb. Sinergija, 2004
- Cunder, A. *Procesna organiziranost in poti, ki vodijo do nje*. (online). 2008. (citirano 6. 8. 2008). Dostopno na naslovu:
http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/cunder1142.pdf
- Gargiulo, M. *Cambio y transformacion corporativn*. INSEAD, 2001.
- Hočevár, M., et al. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV založba, 2003.
- Ivanko, Š. *Temelji organizacijskih proučevanj*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 1999.
- Ivanko, Š. *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2004.
- Kaplan, R., in Norton, D. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, 1996.
- Konceptualni aspekti i temeljne značajke procesa*. (online). 2008. (citirano 16.8.2008). Dostopno na naslovu:
www.fthm.hr/e-student/files/teab/tematska_jedinica_2.pdf
- Kovačič, A., in Bosilj Vukšić, V. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV založba, 2005.
- Krivec, B. *Prilagoditev procesov Benchmarkinga za podjetje Mont Kozje*, diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997.
- Križman, V., in Novak, R. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: SIQ – Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2002.
- Lipičnik, B. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.
- Ljubič, T. *Operativni management proizvodnje*. Kranj: Založba Moderna organizacija, 2006.
- Ljubič, T. *Proizvodni sistemi*. (online). 2008. (citirano 16.8.2008). Dostopno na naslovu:
http://www1.fov.uni-mb.si/ljubic/images/Mtp00_Proizvodni_sistemi.pdf
- Markič, M. *Inoviranje procesov. Pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management, 2004.
- Marolt, J., in Gomišček, B. *Management kakovosti*. Kranj: Založba Moderna organizacija, 2005.
- Mihelič, A. *Organizacija poslovanja*. Novo mesto: Ekonomska šola, Višja strokovna šola, 2004.
- Mihelič, A. *Organiziranje in menedžment*. Maribor: Visoka poslovna šola Doba, 2007.
- Možina, S., et al. *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002.
- Nemec, V. *Kako do uspešnega podjetja*. Ljubljana: Založba Modrijan, 2005.
- Paton, R., in McCalman, J. *Change management*. London: Sage Publications Ltd, 2000.
- Penger, S., et al. *Procesna organiziranost kot vidik udejanjanja učeče se organizacije – Študija primera slovenskega podjetja*. (online). 2008. (citirano 16. 8. 2008). Dostopno na naslovu:
http://www.futureo.net/_data/file/Penger_Dimovski_Skerlavaj_Procesna_organiziranost_FIN_AL!.pdf
- Peruško, F. *Prenova poslovnega procesa s študijo primera Slovenije*, magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.
- Pučko, D. *Strateški management-Poslovni prigodki*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2007.
- Rainer, E., et al. *Modeling Processes and Workflows*. Bern: University of Bern, 1998.
- Ribič, M., et al. *Sistem za upravljanje delovnih procesov*. Ljubljana. Uporabna informatika, 2004, jan/feb/mar letnik 12, št. 1, str. 31 – 41.
- Strebel, P. *Breakpoints How Managers Exploit Radical Business Change*. Boston: Harvard Business School, 1992.
- Škafar, B. *Inovativnost in model poslovne odličnosti v komunalnem podjetju*. Murska Sobota: PEC, 2005.
- Tavčar, M. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management, 1999.

- Tushman, M., in O'Reilly, C. *Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change*. California Management Review, 1996, 38, 4.
- Urad Republike Slovenije za Meroslovje. *Model_EFQM* (online), 2004. (citirano 21.1.2004). Dostopno na naslovu:
http://www.mirs.si/PRSPO/model_efqm.htm
- Vila, A. in Kovač, J. *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Založba Moderna organizacija, 1998.
- Vila, A. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Založba Moderna organizacija, 1994.
- Vroom, V., in Jago, A. *The new leadership*. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1988.
- Vukšić Bosilj, V., in Kovačič, A. *Upravljanje poslovnim procesima*. Zagreb: Sinergija, 2004. *Zbornik referatov Mednarodne konference Management poslovnih procesov*. (online). 2006. (citirano 16.8.2008). Dostopno na naslovu:
http://videlectures.net/mpp06_ljubljana/

Projekt Impletum

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja in prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.