

**UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA
MARIBOR**

DIPLOMSKO DELO

**IZBOLJŠANJE DELOVNEGA PROCESA V
PROIZVODNEM PODJETJU**

Študent: Bojan Munda
Naslov: Mihalovci 54, 2259 Ivanjковci
Številka indeksa: 81548453
Redni študij
Program: univerzitetni
Študijska smer: Splošni management
Mentor: dr. Vojko Potočan

Mihalovci, januar 2006

PREDGOVOR

Hiter tehnološki napredek, vedno nove zahteve kupcev, konkurenca, globalizacija in drugi vzroki silijo podjetja, da se hitro prilagajajo stalno spreminjajočim okoliščinam. Za doseg konkurenčne prednosti morajo v prvi vrsti, s svojimi izdelki oz. storitvami čimbolj zadovoljiti potrebe strank. Zato morajo obstoječe izdelke oz. storitve stalno izboljševati, hkrati pa z novo tehnologijo, s čim manjšimi stroški, v čim krajšem času in čim kvalitetnejše ustvarjati nove izdelke in storitve. Na koncu ne smemo pozabiti, da morajo biti zaposleni pri svojem delu zadovoljni, če želijo vse te zahteve izpolnjevati.

Najpomembnejše je, da se podjetje usmeri na osnovno dejavnost - dela naj tisto, kar najbolje zna, ostalo pa preda drugim. Takšna usmeritev podjetja prinaša zahteve po strateškem povezovanju ter izkoriščanju ekonomije obsega. Med funkcijami in oddelki se pojavljajo meje, ki tako preprečujejo izboljševanje izdelkov in storitev do zgornjih meja. Tako je potrebno opustiti stara pravila in temeljne predpostavke. Danes ni dovolj samo optimiranje načina dela, ampak spreminjanje in prilagajanje načina dela. Način dela mora biti prilagodljiv spremembam v okolju, kot tudi zahtevam kupcev. Potrebne so spremembe v odnosih in razmerjih. Oblikovanje novega načina dela zahteva ustvarjalnost in inovativnost, ki pripomore k boljšemu poslovanju. To pa najlažje dosežemo pri timskem delu.

Pomembno vlogo igra tudi informacijska tehnologija (IT), saj se podjetje brez ustrezne IT ne more soočiti s poslovnimi izzivi in doseči zelenih uspehov. Le-ta učinkovito podpira na novo oblikovane poslovne procese. Njena usmeritev v poslovne procese in njihova optimizacija je glavni del preoblikovanja podjetja. Prav v današnjem času bodo podjetja zgrajena okoli poslovnih procesov.

Omenjene spremembe in pritiski podjetja silijo, da se lotijo procesa prenove poslovanja. V praksi poznamo več pristopov izboljševanja delovanja podjetja, na primer celovito ravnanje kakovosti (TQM-Total Quality Management), proizvodnja ob pravem času (JIT-Just In Time), prestrukturiranje in inoviranje. V podjetju tako veljajo pravila in norme, po katerih se ravna zaposleni pri svojem delu. Tako podjetja ostajajo še naprej birokratizirana, kar velikokrat vodi do nezadovoljstva zaposlenih, ki svoje delo opravljajo zaradi predpisov in ne zaradi uporabnikov. Tak način delovanja organizacije potrebuje prenovo procesa poslovanja; to pomeni, da zavržemo večino starih pravil in modrosti iz dvesto let starega industrijskega upravljanja. Potrebno je opustiti tipizirano, standardizirano in uniformirano velikoserijsko proizvodnjo ter uveljaviti maloserijsko proizvodnjo. Prav zato se mora tudi spremeniti organizacijska struktura in sicer iz funkcijske ali centralizirane v procesno ali decentralizirano. Tako se začnejo uveljavljati timsko delo in nove povezave med oddelki. Danes je pomembno, da je delo organizirano glede na zahteve trgov in zmogljivosti tehnologij.

Glede na to, da je človek v proizvodnem ali storitvenem procesu neločljivo povezan z razvojem, se spremembe kažejo tudi na kvalifikacijski oz. izobrazbeni strukturi zaposlenih. Sodobni čas zahteva delavce s široko splošno in tehnično izobrazbo, ki so dovolj fleksibilni, da se lahko stalno izpopolnjujejo in tako prilagajajo novim zahtevam.

Izobraževanje in usposabljanje sta trajna, nepretrgana procesa, kar velja tako za posameznika kot za organizacijo. Posamezne izobraževalne akcije ne zadovoljujejo vseh potreb, zato mora organizacija nenehno upoštevati vse skrite rezerve, kot so sposobnosti, interesi in pripravljenost za izobraževanje vsakega sodelavca, ki bo lahko uspešen in učinkovit le tedaj, ko bo za svoje delo ustrezno izobražen in usposobljen.

KAZALO:

PREDGOVOR.....	2
1. UVOD	5
1.1 Naslov teme.....	5
1.2 Opredelitev področja in opis problema	5
1.3 Namen, cilji in osnovne trditve	6
1.4 Predpostavke in omejitve raziskave	6
1.5 Predvidene metode raziskave	7
2. PROCESNA OBRAVNAVA PODJETJA	8
2.1 Opredelitev organizacije kot podjetje	8
2.2 Procesno gibanje v podjetju	9
2.3 Opredelitev poslovnega procesa.....	11
2.4 Kadrovske vidik procesa poslovanja podjetja.....	12
3. DELOVNI PROCES	15
3.1 Opredelitev dela v proizvodnem podjetju	15
3.2 Izhodišče za izboljšanje delovnega procesa	17
3.3 Potek delovnega procesa v obravnavanem podjetju	18
3.4 Model delovnega procesa	23
4. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DELOVANJA DELOVNEGA PROCESA.....	31
4.1 Izboljšanje hitrosti izvedbe delovnega procesa	31
4.2 Izboljšanje sinhronizacije poteka delovnega procesa.....	32
4.3 Oblikovanje predloga za uvedbo rešitve	33
5. SKLEP.....	38
5.1 Temeljne ugotovitve.....	38
5.2 Odprti problemi	39
6. POVZETEK.....	40
SUMMARY	41
7. LITERATURA	42
VIRI.....	42
SEZNAM SLIK.....	44

1. UVOD

1.1 Naslov teme

Naslov teme diplomske naloge je Izboljšanje delovnega procesa v proizvodnem podjetju.

1.2 Opredelitev področja in opis problema

Razmere na trgu zahtevajo od podjetja prilagajanje izdelkov in storitev kupcem, večjo učinkovitost in kakovost le-teh, hitrejši odziv na spremembe na trgih ter skrajšanje proizvodnega cikla izdelka. Gre za nova pravila igre in med najpomembnejše sodi odnos do kupca oziroma končnega odjemalca.

Podjetja se soočajo z izzivi, kako se ustrezno in učinkovito odzvati na nove zahteve okolja. Vsako podjetje to počne na svoj način, saj je iskanje novih rešitev odvisno od dejavnosti s katero se ukvarja. Vsa podjetja želijo, da bi bila učinkovita in uspešna, zato vedno večjo pozornost namenjajo izboljšanju poslovanja podjetja.

Poslovanje podjetja je sestavljeno iz poslovnega procesa, znotraj katerega se oblikuje več drugih (tj. delnih) procesov, med kateri ima pomembno mesto tudi delovni proces. Delovni proces je sestavljen iz dela zaposlenih in sredstev dela. V sodobnih pogojih delovanja je uspeh podjetja v največji meri odvisen od znanja, sposobnosti in veščin zaposlenih. Zaposleni predstavljajo osrednji dejavnik poslovanja, pomemben del kapitala vsakega podjetja ter njegovo najpomembnejšo konkurenčno prednost.

Kot proizvodnjo označujemo vse tiste procese, v katerih ljudje organizirano in zavestno vplivajo z delovnimi sredstvi na predmete dela, da bi ustvarili določene dobrine, s katerimi zadovoljujejo nastale potrebe. Osnovni smoter proizvodnega procesa je zadovoljevanje potreb okolja. Velik pomen v proizvodnem procesu imajo zaposleni in njihovo delo. Dandanes proizvodnja poteka vedno hitreje, vendar tudi zaposleni potrebujejo vedno več znanja, da lahko opravljajo svoje delo. V predelovalni proizvodnji postaja delovni proces eden pomembnejših, saj je preoblikovanje inputov v outpute zahtevno, ker so zahteve kupcev vedno bolj specifične in utemeljene. Zaposleni morajo tako kar se da najbolj uporabiti svoje znanje, da bodo končni izdelki po želji kupcev.

Problem predelovalne proizvodnje je, kako povečati učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetja. Podjetja danes tekmujejo, katero bo imelo večji tržni delež in katero bo bolj uspešno. Biti učinkovit, pomeni delati stvari prav, je notranja značilnost podjetja. Tako ima velik pomen delo, ki ga opravljajo zaposleni. Biti uspešen, pa pomeni delati prave stvari, kar je zunanja značilnost podjetja. Z uspešnostjo ugotavljamo, kako se podjetje obnaša v okolju. Zato je zelo pomembno, da so podjetja uspešna in hkrati učinkovita. Da bi podjetje lahko to doseglo, predlaga različne rešitve, med katerimi je izboljšanje procesa poslovanja, posledično pa tudi izboljšava delovnega procesa. Seveda je potrebno delovni proces najprej natančno spoznati in opredeliti. Procese, ki jih želimo izboljšati, je potrebno najprej analizirati. Pri izboljšanju procesov gre za doseganje velikih preskokov na področju stroškov, kvalitete, obvladovanja časa.

1.3 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen

Namen diplomskega dela je preučiti, kako lahko podjetje z izboljšanim in bolj kakovostnim delovnim procesom doseže boljše poslovne rezultate, tako da bodo končni uporabniki njihovih proizvodov in/ali storitev bolj zadovoljni in da bo podjetje postalo konkurenčno ostalim podjetjem.

Cilji

V diplomskem delu bom poskušal predstaviti in prikazati bistvo delovnega procesa v podjetju ter kako delovni proces vpliva na učinkovitost in uspešnost poslovanja. Tako sem si zadal naslednje cilje:

- izboljšanje poslovanja podjetja
- izboljšanje izvedbe poslovnega procesa
- izboljšanje izvedbe delovnega procesa

Osnovne trditve

Osnovne trditve diplomske naloge so:

- Procesno razumevanje in obravnava delovnega procesa sta nujna za zagotovitev celovite oskrbe odjemalcev.
- Poslovanje podjetja je celota različnih procesov (temeljni proces, informacijski proces in upravljalni proces).
- Izboljšanje delovnega procesa vpliva na temeljni proces.

1.4 Predpostavke in omejitve raziskave

Predpostavke diplomske naloge so:

- Delovni proces je bistvenega pomena za zadovoljitev potreb odjemalcev
- Za učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetja je pomembno ustrezno razumevanje in izvajanje celote temeljnega, informacijskega in upravljalnega procesa
- Temeljni in delovni proces sta v medsebojni odvisnosti

Omejitve diplomske naloge so:

- Področje obravnave diplomskega dela je zelo obsežno, zato se bomo omejili samo na obravnavo delovnega procesa.
- Delovni proces se razlikuje glede na vrsto proizvodnje.
- Eno izmed omejitev predstavlja literatura, ki je zelo obsežna.
- Pomanjkanje praktičnih izkušenj in znanj s področja delovnega procesa

- Časovna omejitev za izdelavo naloge
- Omejen dostop do podatkov v proučevanem podjetju

1.5 Predvidene metode raziskave

Obravnava izbranega problema delovnega procesa je težavna, saj je izbrani pojav za izboljšanje kompleksen in večdimenzionalen. Izbrani problem bomo v raziskavi poskušali celovito preučiti z uporabo naslednjih metod:

- poslovno raziskavo za analizo delovnega procesa
- statično raziskavo za ugotavljanje odvisnosti med ekonomskimi pojavi v določenem trenutku
- deskriptivni pristop (metode raziskave) kot postopek za opisovanje dejstev, procesov in pojavov
- metode kompilacije kot sestavljanja teksta s pomočjo primerjave ugotovitev in mnenj različnih avtorjev
- metodo analize, ki pojasnjuje resničnost z oblikovanjem delitve neke celote na več sestavnih delov, ki jih ločeno opisujemo
- metode sinteze, ki nam pojasnjuje resničnost trditev s pomočjo združevanja posameznih elementov v celoto
- komparativno metodo, s katero primerjamo teoretična spoznanja z dejanskim stanjem v podjetju

2. PROCESNA OBRAVNAVA PODJETJA

2.1 Opredelitev organizacije kot podjetje

Do sedaj še ni poenotene opredelitve organizacije, saj jo strokovnjaki različnih področij opredeljujejo v svoji domeni. V pogovornem jeziku in publicistiki uporabljamo besedo »organizacija« v trojnem pomenu.

Najprej nam rabi za oznako splošnega pojma za podjetja, bolnišnice, urade, vojsko, stranke, društva in druge človeške družbe (Lipovec, 1987, str. 37). V drugem pomenu besedo uporabljamo v duhu tistega, kar institucijo ali združbo (podjetje) tvori, npr. organizacija podjetja (Lipovec, 1987, str. 37). V tretjem pomenu uporabljamo besedo za vzpostavljanje organizacije, torej v pomenu organiziranja, npr. organizacija dela.

Splošna opredelitev organizacije po Lipovcu (1987, str. 35) se glasi: »**Organizacija** (kakršne koli združbe) je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s povezavo postanejo člani s tem povezane združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje ciljev delovanja združbe«. **Organizacija podjetja** (gospodarske združbe) je po Lipovcu sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 34). Iz opredelitve organizacije vidimo, da jo sestavljajo razmerja. Razmerja posamezne vrste se povezujejo v sestave razmerij ali strukture. Te enovite strukture sestavljajo sestavljene strukture, nazadnje pa oblikujejo organizacijsko strukturo.

Organizacija, tako struktura kot procesi, se prilagajajo situacijskim spremenljivkam (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 144). Med njih štejemo tehnologijo, okolje podjetja, velikost podjetja, cilje in strategije podjetja ter ljudi v podjetju (Rozman, 2000, str. 28).

Organizacijske spremenljivke morajo biti usklajene s situacijskimi spremenljivkami. Najpogostejše omenjene organizacijske spremenljivke so naslednje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 144-146):

- **Formalizacija** pomeni obseg pravil in predpisov, ki urejajo delovanje zaposlenih v podjetju. Večji kot je obseg pravil in predpisov, bolj je organizacija formalna.
- **Specializacija** je stopnja delitve skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge. Visoka specializacija pomeni, da posameznik opravlja le majhen del skupne naloge in obratno. Pomeni tudi večje število različnih delovnih mest.
- **Standardizacija** nam pove, v kolikšni meri se enake delovne naloge v podjetju izvajajo na enak način.
- **Hierarhija avtoritete** določa, kdo je komu odgovoren, kdo komu poroča. Obenem določa razpon kontrole.
- **Kompleksnost** se nanaša na tri razsežnosti: vertikalno, horizontalno in prostorsko. Vertikalna pomeni število ravni v podjetju, horizontalna pomeni število oddelkov, delovnih mest na določeni ravni in prostorska pomeni obstoj podjetja na eni ali več lokacijah.
- **Centralizacija** se nanaša na vprašanje, kje se pretežno nahaja avtoriteta za odločanje. Več kot je odločitev na nižjih ravneh, bolj so decentralizirane.
- **Profesionalizacija** pomeni obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanja. Visoka je, če je za izpopolnjevanje zaposlenih potreben daljši čas.

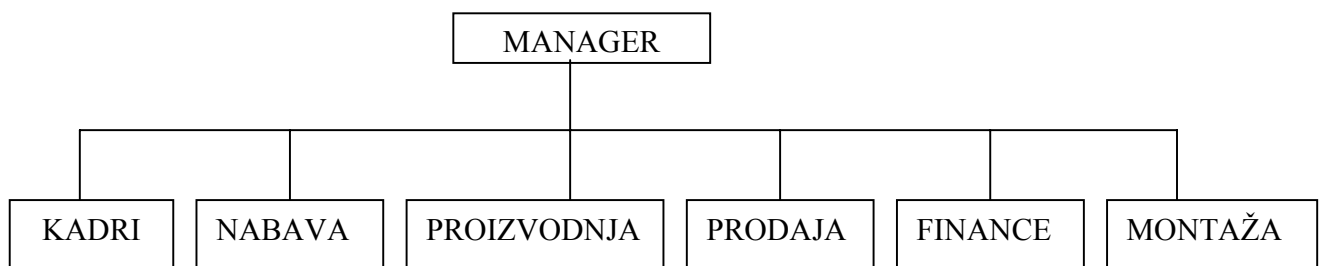
- **Kadrovska struktura** pomeni, kako in kje so ljudje zaposleni. Obsega različne primerjave med deležem režijskih delavcev, izvedbenih delavcev, strokovnjakov, ravnateljev in podobno.
- **Sinhronizacija** pomeni usklajenost posameznih aktivnosti ali razmerij.

Glede na situacijske spremenljivke se oblikuje organizacijska struktura. Obstaja več oblik organizacijskih struktur:

- enostavna,
- poslovno – funkcijska,
- produktno – matrična,
- projektno – matrična,
- decentralizirana,...

Najbolj pogosta je poslovno-funkcijska, ki je zelo primerna za mala in srednja podjetja, za stabilno in ne preveč kompleksno okolje ter rutinsko tehnologijo (Rozman, 2000, str. 87).

Slika 1: Poslovno – funkcijska organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str.148

To so razmere preteklosti. Danes so se razmere precej spremenile, saj je okolje postalo zelo kompleksno in nestabilno. Podjetje se težko prilagaja z rutinsko tehnologijo. Potrebno je spremeniti tako organizacijsko strukturo kot tehnologijo in prenoviti poslovanje.

2.2 Procesno gibanje v podjetju

Gibanje za procesno obravnavo delovanja poskuša oblikovati novo poslovno razumevanje in prakso. Pred poslovnimi sistemi so novi izzivi, ki zahtevajo, da:

- **odpravijo zastoje, podvajanje aktivnosti in papirnatih opravil**, ki zaznamujejo veliko vidikov servisiranja odjemalcev;
- **na novo zasnujejo procese**, da bi ti lahko v večji meri izpolnjevali zahteve in potrebe za maksimalno zadovoljevanje potreb in zahtev odjemalcev;
- spoznajo, da je **kakovost pogoj** (potrebni, vendar ne zadostni) **za normalno poslovanje**, ne pa samo eden izmed dejavnikov poslovanja;
- **odpravijo probleme**, ki jih povzročajo hierarhija, funkcionalna organizacija in klasične organizacijske strukture in oblikujejo fleksibilno organizacijo, medfunkcijsko koordinacijo in timsko sodelovanje;
- **celoviteje uporabijo informacijsko tehnologijo**, ne samo za avtomatizacijo obstoječih procesov, ampak predvsem za oblikovanje novih oblik servisiranja in koordinacije dela;

- spoznajo, da **čas postaja pomemben dejavnik konkurenčnost** (čas na trgu postaja pomemben dejavnik uspeha produkta, odzivni čas pa odločujoči dejavnik uspeha storitve).

Namen procesnega gibanja je zasnovati nove rešitve, ki naj omogočijo spremembo poslovanja. Ideja procesne obravnave je poznana zadnjih 20 let (številne raziskovalne skupine, različne filozofije poslovanja, različne usmeritve in področja raziskovanja).

Poznane procesne obravnave se medsebojno razlikujejo predvsem v:

- ★ načinu izvedbe transformacije procesov (npr. radikalne spremembe, procesi kontinuirane preobrazbe),
- ★ usmeritvi na poslovne tokove ali ljudi, udeležene v teh tokovih (kar je primarni vidik obravnave),
- ★ širini njihovih predlogov in priporočil za ukrepanje.

Pomembnejša gibanja (oz. metodologije dela) v okviru celovitega procesnega gibanja so¹:

Total Quality Management

Pomembna izhodišča koncepta TQM so:

- ★ stalno izboljševanje procesov in podpora odjemalcem,
- ★ zniževanje variabilnosti izhodnih elementov in odnosov v skladu s standardi, kar pomeni hkrati temeljni cilj in merilo kakovosti,
- ★ zbiranje in obdelava statističnih podatkov, na osnovi katerih lahko izvajamo management na osnovi dejstev,
- ★ uporaba spoznanj niza disciplin (njihovih metod, tehnik) za izobraževanje delavcev in managerjev na področju izhodišč in prakse TQM.

Business Process Redesign / Innovation / Reengineering

Velika skupina avtorjev obravnava možnosti uporabe informacijske tehnologije za izboljšanje poslovnih procesov (poteke procesov, industrijsko inženirstvo, orodja in principe ponovnega oblikovanja procesov).

Time-Based Competition

Cilj različnih raziskav je skrajšanje časa procesnega cikla, ki omogoča znižanje stroškov, izboljšanje storitev in izboljšanje produktnega vodenja.

The Learning Organization

Zgodovinsko gledano je proizvodnja izhajala iz načela: delavci delajo, managerji mislijo. To potrjuje tudi Taylorjeva knjiga "Znanstveni management", v kateri so navedene tehnike proizvodnje in opredeljeni principi odnosov med managementom in delavci.

¹ Povzeto po Ridder, Hans-Gerd (2001)

Večina procesnih pristopov (posredno in/ali neposredno) zaposlene poskuša motivirati za njihovo sodelovanje v poslovanju, managerje pa vzpodbuja pri izmenjavi in prenosu njihovega znanja na sodelavce. Podjetje z zasnovo inovativnega poslovnega procesa poskuša izboljšati delovanje na osnovi zavestnega sodelovanja in fleksibilnega prilagajanja celovito usposobljene in motivirane delovne sile. Znanje tako postaja osrednji dejavnik poslovanja.

Team-Based Organization

The Networked Organization

Koncept organizacije je bil v celotni zgodovini obravnavan kot fizična celota s formalno strukturo, kapacitetami, stabilnimi operacijami in funkcijsko zasnovano izvedbo večine aktivnosti.

Na drugi strani sodobne razmere poslovanja zahtevajo od podjetij, da:

- 1) oblikujejo mreže povezav,
- 2) izločijo iz poslovanja posamezne aktivnosti (outsourcing) in koordinirajo njihovo izvajanje,
- 3) povezujejo poslovanje na različnih lokacijah s pomočjo IT in
- 4) oblikujejo povezave s kupci.

Downsizing

Večina procesnih pristopov poskuša zasnovati poslovanje "bolj vitko". Pri tem lahko poskušamo znižati število ravni delovanja podjetja in predvsem srednjega managementa. Običajna pot je od zgoraj navzdol in sicer na osnovi obravnave potrebnega dela za posamezni produkt in izločitve vsega, kar ni nujno povezano z osnovnim namenom proizvoda.

Pri uporabi procesne obravnave si je smiselno postaviti naslednja vprašanja:

- Kakšno raven izboljšanja in sprememb želimo uresničiti v našem delovanju (korenite spremembe, drastično izboljšanje, pomembno izboljšanje; kakšne učinke želimo doseči - npr. nizke stroške). Kakšni možni rezultati procesne obravnave v največji meri zadovoljujejo naše potrebe in želje?
- Ali so cilj naše procesne preobrazbe zaposleni (človeški vidik delovanja), kultura ali organiziranost (oblikovanje procesnih tokov)?
- Ali je cilj procesne preobrazbe odprava določenih funkcij (in povezovanje z drugimi organizacijami za njihovo izvajanje) ali je cilj preobrazbe oblikovanje znanja in sposobnosti v naši organizaciji?
- Ali je naš proces planiranja zasnovan (primarno, sekundarno) na uporabi klasične ali sodobne IT?

2.3 Opredelitev poslovnega procesa

V vsakem podjetju poteka poslovni proces, vendar je za boljše razumevanje potrebno definirati poslovni proces.

Osnovna opredelitev poslovnega procesa po Pučku in Rozmanu: »Poslovni proces je določena gospodarska dejavnost podjetja, ki je usmerjena k pridobivanju povsem določenih poslovnih

učinkov, t.j. nekih proizvodov ali storitev. Sestoji iz faz: nabave, proizvodnje, prodaje in financiranja» (Pučko, Rozman, 1993, str. 30).

Poslovni proces podobno opredeli tudi Turk: »Poslovni proces je delovanje, s katerim ljudje uresničujejo svoje osebne ali širše cilje. Poslovni proces je delovni proces, ki je sestavljen iz prvin: delovna sredstva, predmeti dela, storitve drugih ter delavci z njihovo delovno silo in opravljenim delom. Sestavljen je iz posameznih stopenj, ki jim ustrezajo delni poslovni procesi. Te lahko označujemo tudi kot poslovne funkcije: kadrovska, nabavna, proizvodna, prodajna in finančna« (Turk, 1990, str. 17, 18, 23).

Kovačič pa opredeli poslovni proces tako: »Poslovni proces opredeljujemo kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov, katerih posledica oz. izid je načrtovani izdelek ali storitev« (Kovačič, Peček, 2002, str. 37). Opredelitev vključuje v poslovni proces nadzorne postopke, ki pa spadajo med organizacijske postopke. Tudi o načrtovanem izdelku ne moremo govoriti, ampak o dejanskem izdelku.

Poslovni proces je delovanje ljudi v podjetju z namenom, da proizvedejo neko uporabno vrednost in je sestavljen iz poslovnih funkcij nabave, proizvodnje, prodaje, kadrovanja in financiranja.

Tudi tuji avtorji opredeljujejo poslovni proces bolj z vidika lastnosti poslovnega procesa.

Hammer in Champy opredeljujeta poslovni proces tako: »Poslovni proces je sklop dejavnosti, kateri vse skupaj pripeljejo do rezultata, ki ima za odjemalca neko vrednost« (Hammer, Champy, 1995, str. 13).

Davenport definira poslovni proces tako: »Proces je strukturiran, merjen zbir dejavnosti, ki so oblikovane tako, da proizvedejo specifičen output za posameznega kupca ali trg. Vsebuje močan poudarek na tem, kako naj določeno delo opravimo v nasprotju s tem, kaj naj delamo« (Davenport, 1993, str. 5). Avtor zelo poudarja usmeritev na kupca oziroma trg. Vsak proces ima začetek in konec ter jasno definirane vloške in rezultate. Proces pomeni strukturo delovanja.

Večina definicij si je v glavnem med seboj podobnih. To lahko opazimo pri obravnavanju poslovnega procesa kot zaporedja aktivnosti ali postopkov, ki nek vložek (input) preoblikujejo v načrtovani izdelek (output), ta pa je namenjen končnemu odjemalcu proizvoda ali storitve.

2.4 Kadrovski vidik procesa poslovanja podjetja

Pri oblikovanju človeških virov v podjetju je treba upoštevati vrsto dejavnikov v okolju (pravni sistem države – zakoni, ki urejajo vprašanje individualnega in kolektivnega zaposlovanja) in v podjetju. Načrt regionalnega razvoja dežele lahko učinkovito uporabimo v podjetjih, ki nameravajo investirati v gradnjo nove tovarne ali drugih obratov. Prav tako je tudi pomembna spodbuda vlade, ki si prizadeva usmeriti vlaganja podjetij v manj razvita področja v državi z raznimi ugodnostmi (manjši davki, ustrežnejša posojila), da bi se odprla nova delovna mesta (Treven 1998, 172).

Oblikovanje načrta človeških virov vključuje tudi trg delovne sile, ki je lahko zunanji (lokalni, regionalni, državni, mednarodni trg) ali notranji (nanaša se na razpoložljive delavce v podjetju in njihova opravila, ki jih opravljajo med zaposlitvijo v podjetju (Treven 1998, 174)).

Proces načrtovanja človeških virov je sestavljen iz štirih faz. Prva faza vključuje analizo stanja človeških virov v organizaciji, naslednje tri faze pa so namenjene analizi prihodnjih načrtov in zahtev, ki izhajajo iz poslovanja podjetja.

Področja analize v prvi fazi so (Treven 1998, 174):

- ★ razpoložljivost človeških virov v podjetju,
- ★ morebitne izgube teh virov zaradi odhoda zaposlenih,
- ★ morebitne spremembe virov zaradi napredovanja zaposlenih,
- ★ učinek spremenjenih delovnih razmer in izostajanje z dela,
- ★ viri preskrbe z notranjega trga delovne sile,
- ★ viri preskrbe z zunanjega trga delovne sile.

Temeljna analiza, ki proučuje zaposlene v podjetju, mora te razvrstiti po funkcijah, ki jih opravljajo, ali po oddelkih, poklicu, stopnji izobrazbe in statusu. Pomembna je tudi analiza zaposlenih po starosti, ker pomaga rešiti probleme, ki izhajajo iz nepričakovanih nenadnih upokojitev, zastojev pri določanju napredovanja zaposlenih ali prevladujočega števila starejših delavcev v podjetju (Treven 1998, 174).

Da lahko napovedujemo prihodnost izgub v podjetju in ugotovimo vzroke za odhod zaposlenih iz podjetja, moramo analizirati odhode zaposlenih (Treven 1998, 174).

Analiza virov preskrbe s potrebnimi človeškimi viri se nanaša na notranji in zunanji trg delovne sile. Prvi vir preskrbe zajema izhod iz oblikovanih programov usposabljanja ali programov za razvijanje managementa, pomeni pa nekakšen zbiralnik spretnosti in sposobnosti zaposlenih (Treven 1998, 175-176).

V drugi fazi procesa načrtovanja človeških virov lahko na podlagi učinkovite analize iz predhodne faze uspešno napovemo: koliko ljudi bo na voljo v podjetju in njihovem okolju, kateri zaposleni bodo zapustili podjetje, v katerih oddelkih so ti delavci zaposleni, itd. V tej fazi lahko načrtovalci človeških virov predvidijo tudi prihodnje število potrebnih ljudi in tudi spretnosti in sposobnosti, potrebne v podjetju (Treven 1998, 176).

Tretja faza načrtovanja se nanaša na dejavnost usklajevanja, ki jo je potrebno opraviti zaradi neskladja med zahtevo po zaposlenih in stanjem zaposlenih v podjetju (Treven 1998, 176).

Zadnje faze procesa vključuje dejavnost oblikovanja različnih načrtov, ki bodo, če bodo uresničeni, uskladili presežke in primanjkljaje zaposlenih. Iz teh načrtov izhajajo spremembe, ki bodo potekale v podjetju, v zvezi s kadrovanjem in izbiro novih delavcev, usposabljanjem, itd. (Treven 1998, 176-177).

Načrti človeških virov morajo biti fleksibilni in najpogosteje kratkoročni, ker je težko predvideti zahteve po novih delavcih v času hitrih in nepričakovanih sprememb, ki so značilne za sodobno tržno okolje.

Te načrte je treba v podjetju oblikovati predvsem za naslednja področja (Treven 1998, 177):

- ★ načrt za razvoj in izobraževanje,
- ★ načrt za kadrovanje,
- ★ načrt za upokojevanje,
- ★ načrt za presežek zaposlenih,
- ★ načrt za produktivnost,
- ★ načrt za delovne odnose.

Upravljanje ljudi ni lahka stvar. Lahko pa si jo olajšamo, če poskrbimo, da že na začetku izberemo prave ljudi. Izbira novih sodelavcev je nadvse pomembna poslovna odločitev, način, kako jih pridobimo in obdržimo, pa neposredno vpliva na naše delo in delo drugih (Keenan 1995, 5)

Organizacija predvsem ključnih kadrov, od katerih je odvisen njen razvoj, ne more pridobiti na trgu, ampak jih mora razvijati sama. Razvojna perspektiva pa je pomemben motivacijski dejavnik tudi za posameznika. Zato je treba načrtovati razvoj (kariero) posameznih ključnih ljudi v skladu z razvojnimi potrebami (kadrovske strategije) organizacije. Sledi opredelitev in izvajanje potrebnega usposabljanja.

Izhodišče za pridobivanje novih kadrov je poznavanje odgovora na vprašanje, kaj sploh potrebujemo. Že vnaprej moramo namreč poznati najpomembnejše vidike razpisanega delovnega mesta in vedeti, kakšen človek bi bil zanj najprimernejši. Če imamo za cilj samo to, da nekoga najdemo, se že vnaprej obsodimo na neuspeh. Takšen odnos ima namreč najmanj tri pomanjkljivosti (Keenan 1995, 6):

- ★ zanemarimo opis ključnih del in nalog;
- ★ pozabimo opredeliti, kakšen človek bi bil za delo najprimernejši, in
- ★ niti pomislimo ne, če delovno mesto sploh potrebujemo.

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Zato je razumljivo, da tako v svetu kot pri nas organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost.

Organizacije potrebujejo za uresničitev svojih ciljev strokovno izobražene in usposobljene delavce. Strokovno ali poklicno izobraževanje je načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti, sposobnosti in navad ter pridobivanja delovnih izkušenj za strokovno opravljanje poklica.

Dandanes se tehnološki postopki, organizacija in metode dela spreminjajo izredno hitro. Odkritja v znanosti dajejo vedno širše možnosti za ustvarjanje novih vrst materiala, orodja, strojev in naprav, katerih uporaba v proizvodnji daje nove, velikokrat neslutene možnosti za povečanje storilnosti in gospodarskih koristi. Vse te nagle spremembe pa terjajo od delavcev stalno prilagajanje novim razmeram. Del in opravil, za katere bi se lahko človek usposobil enkrat za vse življenje, ni več; vsak delavec se mora izpopolnjevati ali dopolnilno usposabljati vso delovno dobo.

3. DELOVNI PROCES

3.1 Opredelitev dela v proizvodnem podjetju

Delovanje vsake organizacije lahko obravnavamo kot poslovni proces. V poslovnem procesu poskušamo zagotoviti ustrezno transformacijo inputov v outpute, zaradi ustreznega zadovoljevanja potreb in zahtev odjemalcev po dobrinah. Organizacija v realnih pogojih delovanja ne more uresničiti popolnoma optimalnega delovanja zaradi številnih subjektivnih in objektivnih dejavnikov (npr. omejitev razpoložljivih kapacitet in danih pogojev dela).

Delovanje podjetja lahko spremenimo na različne načine, ki lahko spreminjajo:

- zaposlene,
- informacijsko tehnologijo,
- tehnologijo,
- organizacijsko strukturo,
- management,...

S spremembami zaposlenih razumemo spremembe v vrednotah in stališčih zaposlenih in ostalih subjektov organizacije. Na uspeh organizacije pomembno vplivajo posameznikova motiviranost za delo, predanost poslu, spretnosti in znanje. Za izvajanje sprememb zaposlenih v organizaciji lahko uporabimo:

- proces stalnega izobraževanja, usposabljanja in treninga zaposlenih
- proces zaposlitve novega osebja v organizaciji
- kombinacijo obeh procesov

Pri proizvodnih delavcih najpogosteje uporabimo proces izobraževanja s krajšimi ali daljšimi tečaji. Pri managementu uporabimo stalno izobraževanje, kakor tudi zaposlovanje novega osebja.

Med poslovni proces podjetja spada tudi delovni proces, ki je sestavljen iz dela in sredstev dela. Delo predstavlja aktivno uporabo delovne sile za uresničitev določenih namenov in ciljev. Delo je produkcijski dejavnik, ki ustvarja novo vrednost.

Raziskovanje delovne sile in dela je potekalo v več fazah:

- predmet prvih raziskav je bil tehnološko-tehnični vidik uporabe dela,
- sledila je obravnava psihološko-socioloških vidikov oblikovanja in izvedbe del,
- predmet sodobnih raziskav je celovito aktiviranje in inovativno sodelovanje delovne sile

Ko oblikujemo proces dela, moramo za delo opredeliti naslednje značilnosti:

- lastnosti,
- količino,
- management,
- potrebne dejavnike za aktiviranje.

V vsakem podjetju je potreben proces oblikovanja dela, ki pa vključuje naslednje aktivnosti:

- najprej je potrebno opredeliti potrebno delo (značilnost, količina, kakovost),
- nato se določi potrebna delovna sila,

- potreben je tudi management delovne sile in dela (delovnih standardov, nadzora nad delom, kontrole, merjenje porabe dela),
- delo je potrebno razporediti na procese v podjetju,
- natančna razporeditev dela (oblikovanje del, aktivnosti, delovnih potekov, postopkov, tokov dela).

Ko se podjetje odloči za pridobitev nove delovne sile, ji pri tem pomagajo različni strokovnjaki, ki so zaposleni v podjetju. Ti strokovnjaki so nato pomembni tudi za aktiviranje in uporabo delovne sile v poslovne procese podjetja. Ne gre samo za strokovnjake, ki bi bili zaposleni v kadrovskem procesu, ampak prihajajo ti strokovnjaki iz različnih področij (kadroviki, pravniki, ekonomisti). Pridobitev delovne sile ni problem le ene službe, ampak ta problem zajema celotno podjetje. Tako se odločitve sprejemajo na različnih managementskih ravneh, v različnih službah (kadrovska, socialna, kontrola kakovosti, organizacijska, proizvodna).

Za nemoteno izvedbo procesa je potrebno preučiti potrebno delo z vidika potrebne delovne sile za izvedbo proizvodnje (primerjava potrebnega dela in razpoložljive delovne sile). Delovna sila je vir razpoložljivosti dela in ob ustrezni uporabi omogoča preskrbo potrebnega dela.

V proizvodnji lahko za večino del okvirno ocenimo obseg dela, ki ga je mogoče izvesti z razpoložljivo delovno silo.

Pri razporeditvi potrebnega dela na procese proizvodnje oblikujemo delovne postopke in plan uporabe dela za izvedbo delovnih postopkov. Za opredeljeni obseg dela določimo natančno strukturo, ki omogoča ustrezno izvedbo proizvodnje. Struktura je določena z značilnostmi proizvodnje in izbranega proizvoda.

Na proces razporeditve dela vplivajo napovedi potrebnega dela in delovne sile, usklajevanje planiranja dela in ostalih dejavnikov proizvodnje, usklajenost količinske in strukturne obravnave, povezanost razporeditve dela z ostalimi področji poslovanja.

Pomembno vlogo v delovnem procesu igra tudi neposredni management dela, ki vključuje aktivnosti:

- razporeditev dela na delovne operacije,
- uporaba dela,
- vodenje dela,
- kontrola dela.

Tako je potrebno najprej primerjati razpoložljivo delo s potrebno količino dela za izvedbo predvidenih delovnih postopkov. Za postopke določimo potrebno količino dela (planiranje, načrtovanje, terminski plan) in ga predstavimo v obliki delovnih procesov. Z načrtom dela za delovne postopke opredelimo in določimo delovne aktivnosti, značilnosti dela in zaporedja ter povezave dela.

Za celotno proizvodnjo oblikujemo plan dela, ki vključuje predstavitev delovnih tokov, predmetov dela (za obdelavo katerih bomo uporabili delo) in kapacitet (kjer bomo delo izvajali). Sledi analiza delovnih tokov, s katero opredelimo potrebne delovne akcije za njihovo izvedbo. V načrtu aktivnosti delovnih tokov predstavimo delovne aktivnosti, potrebne delovne akcije za njihovo izvršitev ter način vodenje in kontrole.

3.2 Izhodišče za izboljšanje delovnega procesa

V današnjem času se okolje hitro spreminja in podjetje lahko preživi samo, če spremeni celoten proces poslovanja. Resnica je, da si podjetje v današnjem okolju ne more privoščiti, da bi se spreminjalo le takrat, ko se poslovanje slabša; spremembe mora nenehno predvidevati in pričakovati (George, Jones, 1999, str. 678-679).

Na potrebo po spremembah vplivajo zunanje sile (Rozman, 2000, str. 121):

- **konkurenca**,
- **ekonomske**: gospodarske in politične unije imajo vedno večji vpliv na podjetja in spremembe. Za evropske države je zelo pomembna Evropska unija; podobno je z ostalimi unijami za države po svetu.
- **demografske**: spremembe so v delovni sili. Vse več je starejšega prebivalstva.
- **etične**: podjetje nosi družbeno odgovornost v odnosu do kupca in okolja; moralne norme so pomembne tudi v odnosu do zaposlenih.

Skozi zgodovino je nastal presežek ponudbe nad povpraševanjem. Podjetja z metodo velikoserijske proizvodnje se soočajo z dejstvom, da je vsak kupec pomemben. Kupci postajajo z zahtevami vedno večji individualisti. Lahko bi rekli, da so kupci kralji, če ne že diktatorji. Sami povedo, kakšen izdelek želijo in po kakšni ceni. Postajajo vedno bolj zahtevni in nezaupljivi, so bolj obveščeni in občutljivi.

Podjetje so mora osredotočiti na potrebe kupcev. Pomembno je, da podjetja s kupci sklenejo nekakšna partnerstva. Vodilno načelo je vrednost v očeh kupca (Kotler, 1998, str. 8). V podjetju morajo usklajeno delovati vse enote in akcije. Podjetje se mora držati zelo pomembnih pravil. Eno izmed teh je »ne jemlji samo, tudi dajaj«. Kupci bodo zelo hvaležni, če bo podjetje zanje poskrbelo.

Pomemben je tudi odnos do zaposlenih. V vzponu so demokratične in timske metode. Avtoritativne in hierarhične metode so preteklost. Razlogi so v tem, da zaposleni zahtevajo drugačno obravnavo in motivacijo kot nekoč. Imajo kompleksnejše znanje in vrednote ter željo po lastnem osebnostnem razvoju.

Da lahko zaposleni pri svojem delu sproščajo svojo kreativnost in energijo, je potrebno najprej razumeti proces, s katerim se ukvarjajo. Zato je potrebno:

- opisati delovni proces,
- identificirati potrebe in želje kupcev,
- opisati celoten proces.

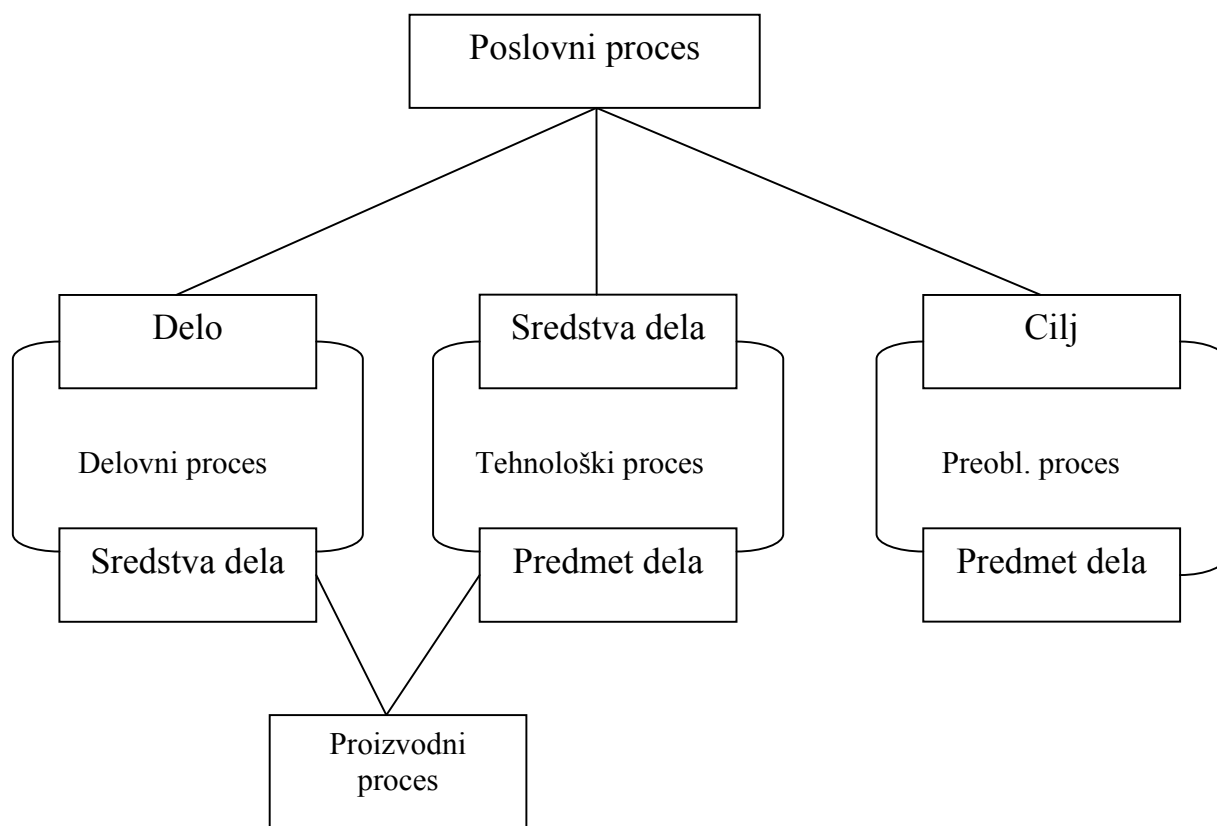
Pri svojem delu zaposleni tako uporabljajo posamezne procedure, pripomočke oziroma storitve, s katerimi si pomagajo, da lahko pripomorejo k zadovoljevanju potreb in želja kupcev. Vendar vse hitrejši razvoj sili zaposlene, da se znova in znova učijo novih metod in načinov dela, ki bi lahko njihovo delo poenostavilo in pospešilo. V proizvodnem podjetju je zelo pomembno, da je delovni proces sinhroniziran in da poteka hitro. Le tako lahko podjetje konkurira ostalim podjetjem in ohranja svoj tržni položaj na trgu.

Pobuda za izboljšanje procesa mora vedno izhajati iz samega vrha podjetja, saj je drugače obsojena na neuspeh. Lahko pride tudi od drugod, toda pomembno je, da vodstvo mora to informacijo oz. pobudo preučiti in jo tako lahko sprejme ali zavrne. Predvsem gre za pričakovanja podjetij, kot so povečati konkurenčno prednost, zmanjšati stroške, izboljšati kakovost in podobno. Vodstvo ima pri izboljšanju procesa odločujočo vlogo. Zavedati se mora odgovornosti in dejstva, da morajo najprej spremeniti delovanje njih samih in kasneje še delovanje vseh zaposlenih.

3.3 Potek delovnega procesa v obravnavanem podjetju

V proizvodnih organizacijah razlikujemo tri delne procese, ti procesi izhajajo iz odnosov med dejavniki celotnega reprodukcijskega procesa. Smotno zaporedje operacij oz. odnos med sredstvom dela in živim delom odseva v delovnem procesu, smotno zaporedje operacij oz. odnos med sredstvom dela in predmetom dela v tehnološkem procesu in smotno zaporedje operacij med predmetom dela in ciljem dejavnosti v ciljnem ali preoblikovalnem procesu. Vsi delni procesi sestavljajo poslovni oz. reprodukcijski proces proizvodne organizacije (Ivanko – Brejc, 1995, str.44).

Slika 2: Dejavniki poslovnega procesa



Vir: Ivanko – Brejc, 1995, str.45

Odvijanje delnih procesov v skupnem poslovnem procesu mora biti zasnovano na načelih racionalizacije. Za najboljše doseganje poslovnih rezultatov morajo biti vse dejavnosti in njihovi procesi racionalno organizirani (Ivanko – Brejc 1995, 45).

Pomen ustrezne organiziranosti lastnega dela se vidno povečuje. Dinamika dela in poslovanja je vsa hitrejša. Zato je zelo pomembno, da se delavci vključijo oz. prilagodijo takšnemu načinu dela. Vendar ne gre vse tako zlahka, kot je to videti na prvi pogled. Zaposleni se namreč srečujejo s številnimi negativnimi pojavi, ki so predvsem naslednji (Ivanko – Brejc 1995, 139):

- **preobremenjenost:** je pogost problem, zaradi katerega tožijo strokovni in ostali delavci. Vzrok ni samo v slabi delitvi dela in nalog, temveč tudi sama narava in naglica v sedanjem poslovanju povzročata preobremenitve. Velik del nalog je vezan na roke, ki pa so vse krajši. Pomanjkanje časa se odseva v odsotnosti priprave lastnega dela in planiranja, kar povzroča še večjo psihozo pomanjkanja časa.
- **utrujenost:** vpliva na kakovost in količino opravljenega dela
- **razdrobljenost dela:** je ena od negativnih značilnosti dela delavcev. Razcepljeni med številnimi posli in dolžnostmi, od katerih se številni križajo, zaposleni nimajo časa, da bi se ukvarjali samo z enim problemom.

Organiziranje dela pomeni stalno in sistematično preučevanje poteka dela, nalog in problemov ter iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje predvidenih ciljev in rezultatov v okviru lastnega dela, dela v skupini ali celotni organizaciji. Organiziranje dela je torej zavestna težnja vsakega strokovnega delavca k urejanju, sestavljanju prvin proizvodnega, človeškega, delovnega in poslovnega procesa v skladno celoto (Ivanko – Brejc 1995, 140).

Delovni proces² (ki ga lahko imenujemo tudi *postopek oz. pretok dela - workflow*) opredelimo kot koordiniran niz medsebojno povezanih aktivnosti, ki se izvajajo z namenom, da bi dosegli niz skupnih ciljev (načrtovani proizvod ali storitev).

V literaturi se izraz 'Workflow' uporablja v dveh pomenih:

- kot disciplina, ki se ukvarja s proučevanjem in analizo pretoka dela oziroma delovnih procesov,
- v povezavi s tehnologijo pa se izraz nanaša na programska orodja za analizo in upravljanje posameznih komponent delovnega procesa

Aktivnost opredelimo kot zaključeno zaporedje korakov oziroma operacij, ki ob uporabi različnih vrst virov (ljudje, strojna in programska oprema, podatki in informacije) pretvarjajo vhodne količine v izhodne. Pri tem ne smemo zanemariti (poslovnih) dogodkov, ki prožijo aktivnosti ali so posledica le-teh. Vrstni red izvajanja aktivnosti, ki sestavljajo posamezen delovni proces, je torej opredeljen s pomočjo vhodov v aktivnosti in izhodov iz njih (ko so izhodi predhodnih aktivnosti vhodi v naslednje aktivnosti) ter dogodkov (dogodek kot posledica neke aktivnosti lahko sproži naslednjo aktivnost).

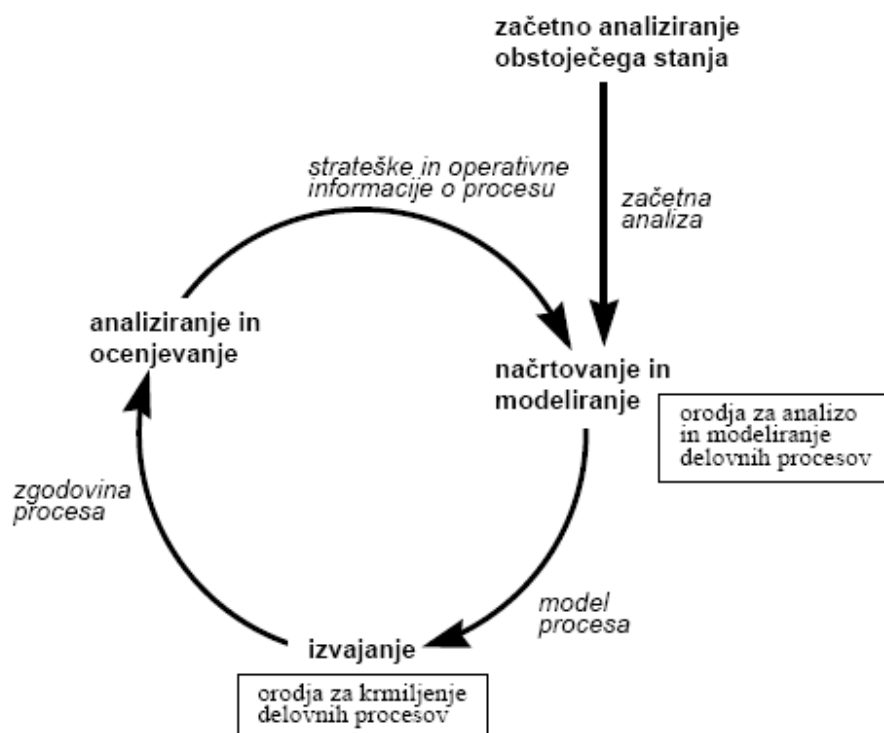
² Povzeto po Leban, Vintar (2005)

Upravljanje delovnih procesov je eden ključnih inštrumentov povečanja učinkovitosti in nadzora nad opravljenim delom.

Upravljanje delovnih procesov vključuje ciklično izvajanje:

1. analize obstoječih delovnih procesov,
2. načrtovanja delovnih procesov,
3. vzpostavitve sistema za upravljanje delovnih procesov,
4. izvajanje delovnih procesov.

Slika 3: Cikel upravljanja delovnih procesov



Vir: www.fu.uni-lj.si/iuu/strani/clanki/Od%20prenove%20poslovanja%20k%20upravljanju%20

Začetna analiza obstoječega stanja

Obstoječe procese najprej posnamemo in jih s pomočjo orodij za modeliranje in analizo delovnih procesov v nadaljevanju modeliramo in podrobno analiziramo. Za analizo in uspešno upravljanje moramo procese in aktivnosti tudi ovrednotiti, pri čemer moramo upoštevati tri vidike:

- časovni (izvajalni, čakalni in celotni časi),
- stroškovni in
- količinski (pogostost izvajanja posamezne aktivnosti oz. procesa).

Analiza podatkov o obstoječem stanju (s pomočjo modelov) nam omogoča tudi ugotavljanje nepotrebnih podvajanj dela, nepotrebnih aktivnosti in ozkih grl v samem procesu, kar v nadaljevanju seveda pomeni, da bomo pri prenovljenem (preoblikovanem) procesu te pomanjkljivosti skušali odpraviti.

Načrtovanje

Podrobna analiza obstoječega stanja predstavlja vhodne podatke za fazo načrtovanja, kjer s pomočjo orodij za modeliranje in analizo procesov najprej modeliramo prenovljene oz. preoblikovane delovne procese. Omenjena orodja nam običajno omogočajo tudi preverjanje doslednosti in učinkovitosti postavljenih modelov s pomočjo vgrajenih modulov za analizo in simulacijo. Rezultati modeliranja bodo tem bolj uspešni, čimbolj bodo informacije o obstoječem stanju točne, podrobne in zanesljive. V začetni fazi pa so te informacije običajno težko dostopne, saj so obstoječi procesi slabo dokumentirani, časovni, stroškovni in količinski podatki pa so le ocene.

Glede na to, kaj se kot glavni cilj delovnih procesov upošteva pri modeliranju procesov, delimo sodobne pristope modeliranja procesov v grobem v dve skupini:

- **aktivnostno usmerjene (activity-based)**, kjer je usmeritev v tradicionalne učinke aktivnosti (kakovost, stroški, čas nove storitve in proizvodi) glavni del modeliranja;
- **komunikacijsko usmerjene (communication-based)**, ki pa kot glavni cilj delovnih procesov upoštevajo zadovoljstvo kupca, pri čemer je izvajanje vseh aktivnosti v procesu podvrženo temu cilju.

Poleg samega modeliranja postavimo v fazi načrtovanja tudi operativne cilje (npr. skrajšanje celotnega časa za posamezni proces, izražen podatkovno - zmanjšanje časa za 20%). Te cilje kasneje seveda uporabimo v fazi analize samega izvajanja tako oblikovanega procesa.

Izvedba

V fazi načrtovanja preoblikovane procese uvedemo in izvajamo s pomočjo sistemov za upravljanje delovnih procesov (SUDP), pri čemer moramo v okviru teh sistemov ponovno modelirati procese na način, ki ga orodje razume. To seveda pomeni podvajanje dela. Nakazan problem skuša rešiti tudi *Workflow Management Coalition (WFMC)*. WFMC je skupina proizvajalcev različnih orodij za podporo delovnim procesom, ki je bila ustanovljena z namenom, da identificira različna funkcijska področja, ki jih ta orodja pokrivajo, in razvije standarde za medsebojno povezovanje teh orodij ter povezovanje sistemov za upravljanje delovnih procesov z ostalimi programskimi orodji in informacijsko tehnologijo. To naj bi omogočilo učinkovitejšo uporabo orodij workflow, pri čemer bi pridobili tako proizvajalci kot uporabniki teh orodij.

Analiza – ocenjevanje

Izvajanje delovnih procesov s pomočjo SUDP z vgrajenim modulom za zbiranje podatkov nam omogoča zbiranje neposredno merljivih vrednosti (časovnih, količinskih, o porabi virov). Ostale

posredno merljive vrednosti (npr. stroške) pa moramo izračunati iz zbranih podatkov. Ti podatki in informacije, ki jih iz njih lahko oblikujemo, so pomembni na dveh ravneh:

- na **taktično-operativni ravni** jih lahko takoj uporabimo pri modeliranju procesov, saj nam omogočajo izdelati podrobnejši model (definicijo) procesa, ker so zbrani podatki bolj realni kot začetne ocene - pri tem je pozornost usmerjena predvsem na posamezen proces oz. faze znotraj procesa;
- na **strateški ravni** nam ustrezno oblikovane informacije na podlagi tako zbranih podatkov in ob informacijah iz ostalih področij (računovodstvo, okolje - trg in tekmeči) omogočajo dobiti sliko organizacije kot celote in so kot take pomembne za strateško planiranje.

Pri upravljanju z delovnimi procesi oz. postopki pa so pomembne naslednje komponente, ki bolj kot samo tehnologijo zadevajo človeški faktor: *delovni procesi, politika organizacije in navade* (v tuji literaturi so te komponente poznane kot 3 P: Processes, Policies, Practices):

Proces	Ker smo delovni proces definirali že v začetku tega poglavja, naj tu omenimo le, da je v izvajanje procesa vključenih več oseb, vrstni red in narava aktivnosti pa se spreminjata glede na različne pogoje. Običajno ti procesi niso bili vnaprej definirani, ampak so se nekako samostojno izoblikovali na podlagi splošne uporabe.
Politika	Predstavlja več kot le formalno napisana pravila, saj nam podaja razloge, zakaj nekaj delamo (na podlagi česa smo se odločili, da delamo določene stvari na določen način), o čemer pa formalni predpisi običajno ne govorijo.
Navade	Navade pri delu niso le odraz dela, ki ga moramo opraviti, temveč tudi dejanskih izkušenj in naših predstav, kakšno naj bi bilo delo. Nemalokrat to pomeni tudi kršenje predpisanih pravil.

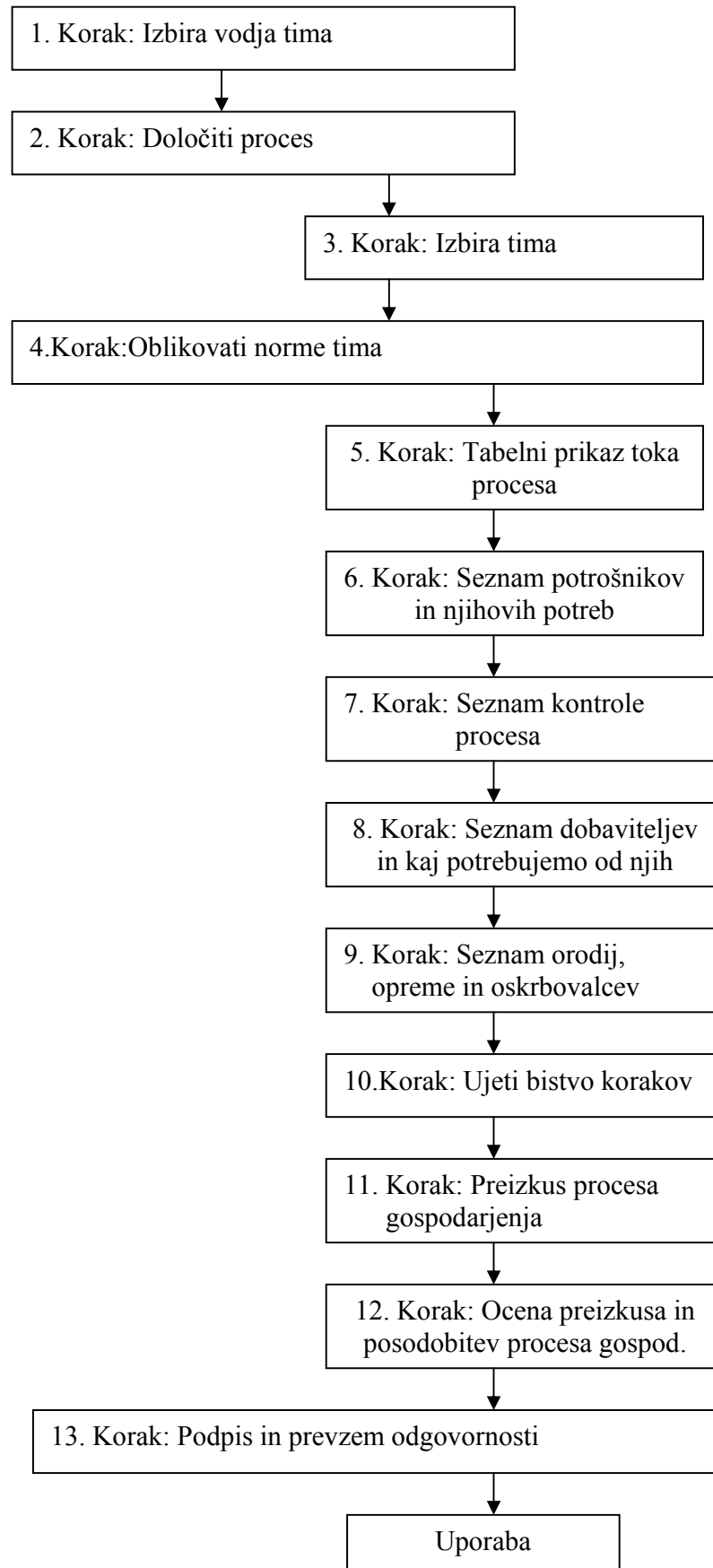
3.4 Model delovnega procesa³

Vsak model prikazuje, kako naj ljudje uporabljajo svojo kreativnost in energijo, da bodo lahko opravljali svoje delo čimbolj uspešno in tako prispevali k boljšemu poslovanju podjetja. Da bodo lahko svoje sposobnosti pri delu tudi uspešno uporabljali, morajo tako najprej poznati svoj proces, ki ga opravljajo, nato poznati potrebe odjemalcev in na koncu še celoten proces podjetja.

Za uspešno poslovanje podjetja mora podjetje oblikovati določen model poslovanja, s katerim bo poskušalo izboljšati poslovanje podjetja. V nadaljevanju bom tako predstavil model, s katerim naj bi podjetje izboljšalo delovni proces.

³ Povzeto po Wilson, Harsin (1998, str.17)

Slika 4: Oblikovanje delovnega procesa



1. Korak: Izbira vodja tima

Razvoj vsakega procesa temelji na odločitvi lastnikov podjetja, ali podpirajo spremembe v načinu delovanja podjetja. Za boljše delovanje podjetja je potrebno oblikovati določene time. Lastniki podjetja morajo tako izbrati vodjo tima. Vodja tima je odgovoren za sestavo tima, oblikovanje poslovanja, vodenje sestankov in koordinacijo knjigovodstva. Ponavadi je nadzornik dela. Vodja tima bi naj imel:

- veliko energije in iniciative,
- sposobnost uporabljati podatke,
- sposobnost javnega nastopanja,
- spoštovanje do managementa,
- sposobnost do upravljanja sestankov,
- znanje,
- stabilnost in zrelost.

2. Korak: Določiti proces

Lastniki podjetja in vodje timov morajo skupaj postaviti cilje poslovanja. Morajo biti previdni pri uporabi že obstoječih dokumentov, kot so priročnik opreme, standardni potek operacij in priročnik o varnosti, da bi prihranili pri času in izkoristili prednosti prejšnjega dela. Pri definiciji procesa si je potrebno zastaviti meje, kje se proces začne in konča, kateri outputi in dobavitelji so del procesa, ali so naši outputi storitve ali proizvodi, kdo so naši kupci,... Proces se lahko začne npr. ko stranka dvigne telefon in pove naročilo za določene proizvode. Za procese, ki so preveliki, je potrebno preteči veliko časa, da bodo končani.

3. Korak: Izbira tima

Nova razvrstitev, načrti, je organizirala zaposlene v time (skupine) do 10 delavcev. Organiziranost v time usposobi člane tima, da pridejo bližje h kupcem, jim pomagajo pri izbiri izdelkov, hkrati pa se trudijo k izboljšanju izdelkov (Armstrong, 1998, str. 38).

Vodja tima naredi seznam zaposlenih, ki so vključeni v sam proces. Lahko priporoča 5 ali več procesnih delavcev, da se vključijo v tim. Pri izbiri tima je potrebno upoštevati, kaj vse tim potrebuje: know-how, razumevanje proizvodnje oz. trgovanja. Začasni člani tima, kot so strokovni sodelavci, se udeležijo sestanka v primeru seznanitve posameznikov o razumevanju osnovnega procesa. Čas za doseg soglasja raste eksponentno s povečanjem ljudi na sestankih. Več ljudi upočasnjuje proces. Obstaja več poti, po katerih se izbirajo člani tima:

- delovna skupina lahko izbere 5 članov za tim. Vodja delovne skupine je ponavadi vodja komuniciranja, sestankov, dela.
- vodja tima izbira ljudi glede na različne spretnosti, glede na leta, delovno lokacijo, osebne moči, spremembe,
- člani tima se menjavajo, posamezniki pomagajo timu le periodično.

Izbrani člani tima morajo biti usposobljeni za učenje, ne smejo biti pod prisilo v timu. Njihova naloga je, da prenašajo informacije na preostale zaposlene, kaj so se dogovorili, kakšni so cilji,...

4. Korak: Oblikovati norme tima

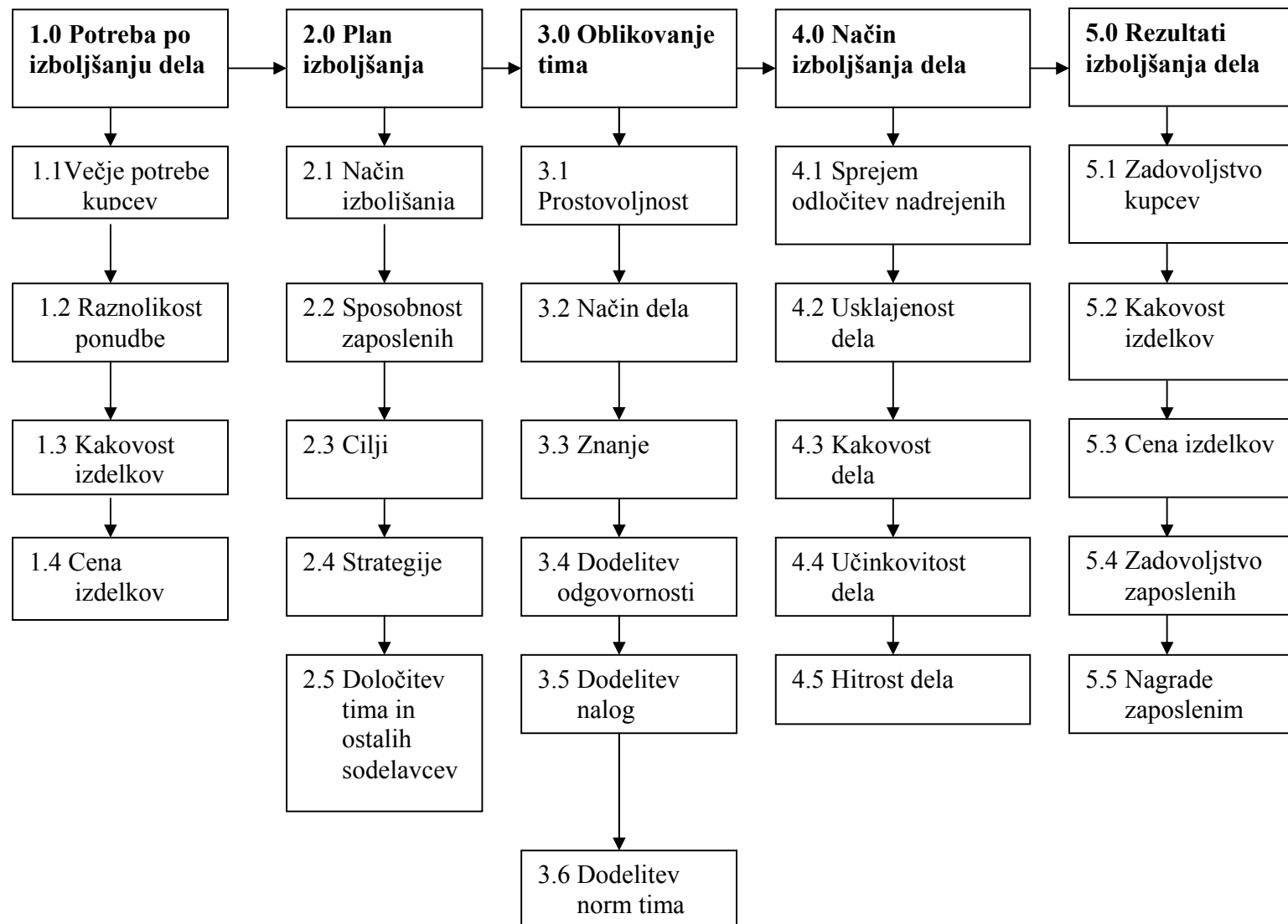
Norma je standard, model ali opazovanje tipičnega vzorca, ki je značilen za specifično skupino. Imajo jih vse skupine. So omejitve, ki kažejo, kateri člani se morajo prilagoditi, da so lahko del tima, kateri so poslušni, zaupljivi. Norme so vedenjski vzorci, ki so visoko vrednostni ali zaželeni za tim.

Zelo pomembno za novi proces je, da si tim vzame čas in zapiše svoje norme, saj bo na dolgi rok tim veliko bolj učinkovit. Sprejemljivo je, da se v prihodnosti pojavijo tudi novi izzivi, ki bodo dopolnili norme tima. Zelo pomembno je, da tim upošteva norme, ki si jih je postavil, kot so npr. prihod ob času, prostovoljni prihod in pripravljenost za delo, prispevek posameznikov, brez prekinitev, odprto mišljenje,... Izkušnje kažejo, da je oblikovanje norm tima dobra investicija, čeprav nekateri menijo, da so nepotrebne za ljudi, ki delajo skupaj iz dneva v dan.

5. Korak: Tabelni prikaz toka procesa

Tabelni prikaz toka procesa je potrebno deliti na zaporedne korake, da se identificira aktualna pot, ki ga ima proizvod ali storitev v sledečem procesu. Ponavadi je najbolje, da se poskuša najprej identificirati najbolj pomembne korake. Za tabelni razlog ne več kot 9 pomembnejših korakov, ki bodo preučeni. Vsak pomembnejši korak ima tudi podkorake. Vendar je potrebno upoštevati dejstvo, da je potrebno najprej opredeliti posamezni korak in njegove podkorake, šele nato se gre na drugi korak. Priporočeno je, da so koraki in podkoraki številčno označeni in imajo svoje nazive.

Slika 5: Primer tabelnega prikaza toka delovnega procesa



6. Korak: Seznam potrošnikov in njihovih potreb

Najprej je treba definirati zunanje kupce. To so posamezniki, ki niso v organizaciji in prejemajo proizvode, storitve ali znanje, za katere tudi plačujejo račune. V podjetju je potrebno narediti seznam kupcev in njihovih najpomembnejših potreb. Stik z zunanjimi kupci ima posameznik, ki se ukvarja z okoljem podjetja in tako vidi, kakšno je trenutno povpraševanje oz. ponudba po proizvodih, storitvah in znanju.

Seznam posameznih kupcev ni potreben. Če ima podjetje preveč kupcev, jih je potrebno razvrstiti v skupine (npr. po starosti, po spolu,...).

Notranji kupci pa so ljudje, katerim podjetje daje delo, storitve ali informacije znotraj podjetja. Sem vključujemo ljudi, ki delajo v procesu – nadrejeni in njegov šef. Zaposleni ljudje so stranke oz. kupci nadrejenega. Tim mora narediti seznam notranjih kupcev, da identificira dva ali tri najpomembnejše kupce, da zadovolji njihove potrebe. Vsak notranji kupec ima potrebe, ki morajo biti konkretno opisane v merljivem izrazu, če je le to mogoče.

7. Korak: Seznam kontrole procesa

Tim mora narediti seznam, kaj bodo delali in seveda tudi, kaj bodo kontrolirali, da bo proces nemoteno potekal. Potrebno je upoštevati razsodbo in se odločiti o morebitnem kritičnem stanju in kontrolnih točkah samega procesa. Proces lahko vsebuje dele, v katerih lahko stvari gredo narobe, se pojavijo problemi s kupci,... Lahko vključujejo mesta, kjer se bo merljivost v resnici preverjala, zato je potrebno ta mesta še dodatno kontrolirati.

Primer:

Kritična točka	Merljive enote
- prisotnost zaposlenih	- v %
- učinkovitost zaposlenih	- izmet (v %)
- uporaba opreme	- amortizacija (v SIT)

8. Korak: Seznam dobaviteljev in kaj potrebujemo od njih

Dobavitelj je nekdo, ki zagotavlja proizvode, storitve ali znanje za proces. Notranji dobavitelji so ponavadi nadrejeni procesa. Zunanji dobavitelji pa so ljudje, ki zagotavljajo stvari za organizacijo.

Potrebno je narediti seznam dobaviteljev in ugotoviti, kaj potrebujemo od njih.

9. Korak: Seznam orodij, opreme in oskrbovalcev

Tim mora narediti seznam orodij, opreme in oskrbovalcev, ki so potrebni za dokončevanje procesa. Orodje in oprema, ki sta bistvenega pomena za proces, morata biti v popolnem delovnem stanju. Pred uporabo je potrebno orodje in opremo tudi pregledati in ju primerno tudi

vzdrževati. Nič ne more biti slabše, kot ugotoviti sredi dela, da ni na razpolago vsega, kar se potrebuje. Tako lahko ta seznam orodij, opreme in oskrbovalcev služi kot zagotovitev, da je vse potrebno za proces na razpolago, še preden se proces prične.

10. Korak: Ujeti bistvo korakov

Sredi dela se lahko zgodi, da postanejo nekateri koraki pomembnejši od ostalih – različni razlogi. Tako vsi koraki niso potrebni, da so izpolnjeni po najboljših močeh. Pomembno pa je, da so vsaj tisti koraki, ki so kritični za proces, standardizirani. Zelo pomembno pa je tudi, da je vsak proces vsaj na enem področju merljiv. Za tim je težko najti in izbrati primerno in učinkovito merjenje procesa. Tako se postavlja vprašanje, kaj meriti v procesu. Potrebno je pogledati, kaj daje največ informacij, ki so pomembne in kako še je proces možno izboljšati.

11. Korak: Preizkus gospodarjenja procesa

Za uspeh procesa je pomembno, da vsak posameznik, ki sodeluje v procesu, poskuša slediti posameznemu koraku v procesu. Nadzornik ali vodja tima vodi usposabljanje dodatnih zaposlenih, da se zagotovi popolno razumevanje procesa. Preizkusno obdobje mora biti tako dolgo, da vsakdo dobi možnost preizkusiti proces večkrat. Izkušnje, izjeme in predlogi se morajo zbrati in zapisati, da jih bo tim lahko uporabil pri zaključevanju prvega preizkusnega obdobja.

12. Korak: Ocena preizkusa in posodobitev procesa gospodarjenja

Po končanem preizkusu se člani tima zberejo, da ugotovijo kako je proces potekal. Pregledajo tudi potek procesa in dokumentacijo procesa, da se prepričajo ali niso česa izpustili. Tako je potrebno proces prilagoditi dokumentaciji procesa. Ta korak je namenjen še končnim spremembam procesa. Če se pojavijo kakšne napake, jih popravijo, nato pa dokument uredijo v končno obliko tako, da ga je lažje slediti.

13. Korak: Podpis in prevzem odgovornosti

Zaključevanje procesa je zelo pomemben del dokumenta. Ponavadi imajo podjetja standardno obliko, ki vključuje naslednje vsebine:

- številka procesa,
- ime procesa,
- datum prvega dokončevanja procesa,
- podpis lastnika,
- podpis vodja tima,
- podpisi delavcev,
- datum revizije.

Tako delavci s podpisi jamčijo, da bodo dokument uporabljali, ga podpirali, prevzemali odgovornost,...

Uporaba

Sedaj ko je modeliranje procesa končano, pa ga je potrebno začeti uporabljati. Največja napaka bi bila, da bi se vrnilo na običajno delo. Če je proces dovolj pomemben za prihranitev časa in napora, ki se je vložil, je bolje, da se ta proces tudi uporablja. Le tako se lahko ugotovijo koristi, ki jih pričakujemo.

Vsakdo mora slediti procesu, kot je opisan. Nadzorniki in zaposleni morajo vztrajati na tem. Konstantno je treba gledati, kako še dodatno izboljšati proces. Ideje se morajo zbirati, testiranja pa morajo že potekati. Ko so rezultati zagotovljeni, se lahko proces spremeni in izboljša.

Ob spravljanju procesa v tek, je potrebno vložiti veliko napora, saj je potrebno na začetku izbran proces naštudirati, hkrati pa upoštevati in misliti da:

- mora biti izbira procesa, vodja tima in tima previdna,
- ni dobro imeti na začetku preveč timov naenkrat,
- gre za standardizirani in stabilni proces, ne pa za prenovno procesa.

Proces je najbolj učinkovit, ko se uporabi za doseganje ciljev organizacije. Planiranje procesa bi naj vodil top management, ki bo najučinkovitejši, ko bodo vključeni vsi nivoji managementa.

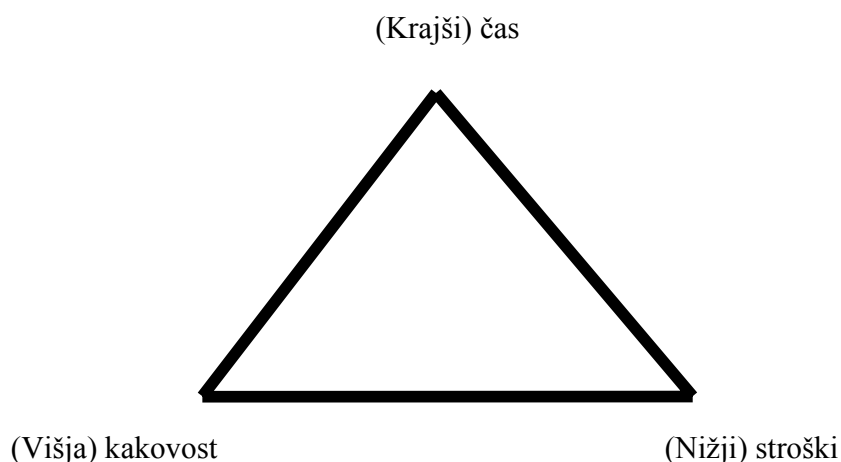
Management mora videti, ali vsi zaposleni prejemajo potreben trening, ki ga potrebujejo za delo v timu. Znanje potrebujejo, da lahko prinašajo odločitve in kako delati po najboljših močeh skupaj. Zaposleni morajo vedeti, da management odobrava in podpira njihove napore. Potrebujejo povratno informacijo in spodbudo za nadaljevanje dela.

4. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DELOVANJA DELOVNEGA PROCESA

4.1 Izboljšanje hitrosti izvedbe delovnega procesa

Čas je pomemben dejavnik. Najbolj očiten pokazatelj sprememb v izboljšanem delovnem procesu je skrajšan čas izvajanja procesa, vendar pa je to tudi odvisno od ciljev prenove poslovanja, saj so si temeljni cilji poslovanja, kot so skrajšanje časa, povečanje kakovosti in zmanjšanje stroškov, med seboj nasprotujoči.

Slika 6: Temeljni cilji poslovanja



Vir: Kovačič, 2002, str.35

Vsak izmed krakov v trikotniku prikazuje enega izmed možnih ciljev (Kovačič, 2002, str. 35). **Čas** je tisti dejavnik, ki predstavlja sposobnost podjetja, da v najkrajšem možnem času razvije izdelek in ga proizvede v dogovorjenem roku. **Stroški** izdelka se kažejo v prilagajanju cenovnim razmeram, ki jih vsiljujejo določene omejitve, npr. proračun. Tako časovni kot stroškovni kriterij pa vplivata na rezultat – **kakovost izdelka ali storitve**. Pri zelo kakovostnem izdelku ali storitvi so omejitve stroški, saj ga ne moremo poceni proizvesti.

Ker je temeljni cilj diplomske naloge izboljšati hitrost izvedbe delovnega procesa, bom to tudi predstavil.

Hitrejša izvedba delovnega procesa pripomore k bolj konkurenčnemu položaju podjetja, saj danes kupci zahtevajo proizvode ali storitve v čim krajšem času. Tako je potrebno najprej dobro proučiti potrebe kupcev. V podjetju se odločijo, da bodo oblikovali tim, ki bo skušal te potrebe najhitreje in učinkovito zadovoljiti. Seveda v podjetju že vnaprej oblikujejo procese, ki jih bodo kasneje lahko uspešno uporabili. Ti procesi morajo biti pred uporabo tudi testirani, da se odpravijo morebitne pomanjkljivosti. V tim se tako vključijo zaposleni prostovoljno in s pogojem, da imajo za to delo ustrezno znanje. Tako lahko v timu spodbujajo ustvarjalno razmišljanje. Vsak član tima lahko poda svoje mišljenje glede sprememb delovnega procesa. Le tako bodo lahko uskladili svoja mnenja in našli skupno rešitev. Za hitrejšo delo potrebujejo tudi

ustrezna sredstva dela, ki jih bodo zaposleni uporabljali. Zelo pomembno je, da vodstvo podjetja zagotovi ustrezna sredstva dela, da slučajno kasneje ne bi prišlo do zastojev.

Dandanes poslovanje podjetja temelji tudi na uporabi ustrezne informacijske tehnologije (IT), ki omogoča, da poslovanje poteka hitro in nemoteno. Ko ima tim na razpolago vsa sredstva, lahko prične s procesom. Delo zaposlenih je potrebno tudi kontrolirati, da ne bi prihajalo do velikih napak. Če se pojavijo napake, je potrebno opozoriti, da se lahko te napake še pravočasno odpravijo. Le tako se lahko v prihodnosti pričakuje uspešen proces, seveda pa brez napak ne gre. Čeprav je pred uvedbo delovni proces testiran, se v času delovanja procesa opazijo tudi pomanjkljivosti celotnega procesa. Tako se pojavijo predlogi za dodatne izboljšave procesa, ki bodo vplivale na še hitrejšo in učinkovitejšo delo.

Pomanjkljivost hitrosti izvedbe delovnega procesa je površnost zaposlenih. Čeprav bodo delo opravljali usposobljeni ljudje, pa lahko vedno pride do napak. Seveda si vodstvo podjetja želi, da ne bi prihajalo do tega, ampak vsak zaposleni ima svoje norme in vrednote. Tako noben proces ne more zagotavljati popolnega uspeha.

4.2 Izboljšanje sinhronizacije poteka delovnega procesa

Zaposleni imajo v izboljšanju delovnega procesa zelo pomembno vlogo. So ključno sredstvo za uspeh. Vodstvo jih mora v prenovi aktivno vključiti, jih ustrezno motivirati in informirati. Seznajeni morajo biti z vizijo in cilji podjetja, saj se samo tako lahko poistovetijo z njim in razvijejo občutek lojalnosti. Vodstvo mora deliti načrte, saj s tem zaposlenim omogoča, da izražajo svoje ideje in želje. Samo na tak način bodo ravnali v skladu s cilji podjetja.

Vsaka sprememba pomeni začetek nečesa novega, nepoznanega. Reakcija zaposlenih je prvi pokazatelj, ko vodstvo napove spremembe oziroma prenovi. Sprašujejo se, zakaj je prenova potrebna in kakšne so posledice zanje. Vodja je tisti, ki mora v tem trenutku prevzeti odločilno vlogo pri razlagi sprememb. Pomembno je posvetovanje predvsem v začetnih fazah.

Uspešna komunikacija je potrebna skozi celoten proces prenove. Z učinkovito komunikacijo odpravljamo negotovost zaposlenih. Vodilni morajo zaposlene pravočasno obvestiti o nameravanih spremembah, jim razložiti vzroke in njihove posledice. Obveščanje se lahko vrši na več načinov, npr. preko obvestila, sestankov, elektronske pošte ipd.

Participacija; pri izboljšanju procesa je potrebno sodelovanje zaposlenih. V proces odločanja so vključeni tudi vodje najnižjih ravni. Čim bolj vključimo v prenovi upornike do sprememb, manj je odporov. Zaposlenim je dana večja moč in samostojnost, da sami iščejo ustrezne izboljšave (Rozman, 2000, str. 123). S participacijo dosežemo, da je krog zaposlenih pripravljen sodelovati. Pri večjih spremembah pa nastanejo problemi, saj želi vsak posameznik prodreti z lastnimi idejami. Tako je zelo pomembno, koga vključimo v krog odločanja.

Pogajanja pridejo v poštev, če odgovorne osebe dokažejo, da nimajo dovolj virov za izvajanje sprememb (Vizjak, 1994, str. 878). Potrebna so takrat, ko je jasno videti, da bo nekdo zaradi sprememb na slabšem. Potrebno je doseči kompromis. Konflikte rešujemo z dogovarjanjem.

Manipulacija vključuje selektivno uporabo informacij; npr. namensko vključevanje posameznikov v proces odločanja zato, da se pridobi njihovo strinjanje (Vizjak, 1994, 878). Prednost je ta, da lahko relativno hitro in poceni zmanjšamo odpore.

Izobraževanje je nujno skozi celoten proces izboljšanja. Priporočljivo je še posebej, ko se podjetje sooča z odpori, ki temeljijo na netočnih in neustreznih informacijah, ki so posledica pomanjkljivega znanja. Slabost te metode je, da je zelo zamudna, če je v proces vključenih veliko ljudi.

Za izboljšano sinhronizacijo poteka delovnega procesa je odločujočega pomena, da gre za:

- **sodelovanje z vodjem:** pomembno je, da gre za izmenjavo informacij, ki pripomorejo k boljšemu poslovanju podjetja,
- **sodelovanje s sodelavci:** zaposleni si morajo med seboj pomagati in svoje znanje dopolnjevati, le tako bodo lahko uspešni pri svojem delu,
- **delavec kot član tima:** vsak zaposleni se mora prilagajati timu, le tako bo delo tima učinkovito. Če ne gre za sinhronizacijo v timu, potem nima smisla oblikovati tima, saj tako vsak zaposleni opravlja svoje delo, kot se njemu zdi najboljše. Takrat se težko dosežejo dobri poslovni rezultati poslovanja,
- **vključitev delavcev, da razmišljajo in delajo kot tim, ko je potrebno odgovorno sodelovanje pri izvajanju zahtevnih ali nujnih delovnih nalog**

Za učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetja je potrebno tudi zagotavljanje pripadnosti zaposlenih podjetju. Zaposleni se morajo poistovetiti s poslanstvom in cilji podjetja, saj bodo le tako dobro opravljali svoje delo. Sami se morajo vzpodbujati, da lahko delo opravljajo hitro in kakovostno in tako pripomorejo k uresničevanju zastavljenih ciljev in strategij podjetja.

Pomembno je tudi, da imajo zaposleni odgovoren odnos do dela, saj le tako lahko pripomorejo k boljšemu poslovanju podjetja. Vsak zaposleni mora biti odgovoren za opravljanje svojega dela, mora biti seznanjen s svojimi pravicami in obveznostmi, ki jih delo prinaša.

Da bo sinhronizacija poteka delovnega procesa uspešna, je dobro tudi to, da so zaposleni motivirani za delo. Motivacija je tisti dejavnik, ki vpliva na kakovost in učinkovitost dela. Kakovost dela je pomembna, saj le tako lahko podjetje zagotavlja kakovostne proizvode, s katerimi bo zadovoljilo potrebe potrošnikov. S primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Stopnja motiviranosti delavcev v organizaciji neposredno vpliva na njihovo delovanje in s tem na delovno učinkovitost, posredno na daljši rok pa vpliva tudi na usposobljenost delavcev za delo in tudi na opremljenost, tehnologijo in organiziranost delovnega procesa.

4.3 Oblikovanje predloga za uvedbo rešitve

Da bo prišlo do izboljšanja delovnega procesa v podjetju, je potrebno seveda nekaj spremeniti. Spremembe se lahko nanašajo na zaposlene, dobavitelje, management, informacijsko tehnologijo, organizacijsko strukturo, organiziranost proizvodnje,...

Zaposleni

Veliko vlogo tako odigrajo zaposleni, brez katerih podjetje sploh ne more delovati, zato je potrebno najprej vplivati na njihovo obnašanje:

Izobraževanje in strokovno usposabljanje v podjetju sicer nista zanemarljiva, toda na določenih področjih dela (proizvodnja, kadri) bi ju lahko bilo več. Podjetje se mora zavedati, da so prav zaposleni najpomembnejši dejavnik za napredek podjetja. Brez razvijanja človeškega potenciala je pričakovani razvoj nemogoč. Značilnosti ljudi, njihove značajske in fizične karakteristike, njihovo znanje so osnova prihodnjega razvoja. Tako dogajanje pogojuje predvsem ustrezna kultura podjetja in skupne vrednote zaposlenih. V obravnavanem okolju bi bilo potrebno vpeljati sodobno upravljanje človeških virov, ki si postavlja za cilj, da so zaposleni seznanjeni s strategijo razvoja podjetja in neposredno vpeti vanjo ter da so pri svojem delu zadovoljni in razvijajo in sproščajo tudi svoje notranje zmožnosti in talente, da so ves čas na tekočem ne le s svojo stroko, pač pa tudi z drugimi veščinami, kot je obvladovanje sodobnih računalniških znanj, timskega dela in javnega nastopanja. Le podjetja s tako opredeljeno strategijo človeških virov v svoji poslovni strategiji lahko dosegajo konkurenčno prednost v zelo hudi konkurenci.

Predlagana izboljšava organizacije podjetja je v večji meri razviti kadrovske funkcije, rezultat le-te bi bil viden predvsem:

- v večji usklajenosti delovanja podjetja,
- omogočen bi bil razvoj zaposlenih kot načrtno ravnanje s človeškimi potenciali podjetja,
- v večjih možnostih, da zaposleni, ki imajo ideje, le-te tudi prikažejo in uresničijo,
- v povečani kooperativnosti med posameznimi poslovnimi oddelki,
- v politiki nagrajevanja, ki bo usklajena s cilji, sposobnostmi in rezultati dela zaposlenih v podjetju.

Zaposleni bi si naj prizadevali k oblikovanju pozitivnega okolja za podjetje, ki vključuje (Treven, 1998, str.26):

- ustvarjanje odnosov med zaposlenimi, ki ustrezajo podjetju in zaposlenim v podjetju, pozitivna naravnost,
- povezovanje managementa človeških virov s poslovnimi cilji,
- upoštevanje mednarodnih izzivov managementa človeških virov,
- zagotavljanje usklajenosti posameznih elementov človeških virov z zakonodajo.

Cilj podjetja je poskusiti zadržati v njem vse tiste zaposlene, za katere v organizaciji obstaja dolgoročen interes in gotovo obstaja interes zadržati vse tiste, v katere vlagajo v smislu izobraževanja in usposabljanja. Pomembna je polna izraba prednosti zaposlenih, njihovih načinov dela, vrednost.

Informacijska tehnologija (IT)

Pri učinkovitosti in uspešnosti delovnega procesa igra pomembno vlogo tudi informacijska tehnologija (IT), brez katere si dandanes poslovanja ne moremo predstavljati. Tako se tudi informacijska tehnologija spreminja, posledično pa se izboljšuje tudi poslovanje podjetja.

Največja težava pri tehnični delitvi dela (specializacija) je usklajevanje ciljev zaposlenih in oddelkov. Tehnična delitev dela poteka v treh fazah (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str.133-134):

- skupne delovne naloge najprej razčlenimo na elementarne delovne naloge. Stopnja razčlenjenosti je odvisna od podjetja, pa tudi od proizvodnje, lastnosti zaposlenih in uporabljene tehnologije.
- v drugi fazi združimo podobne delovne naloge
- v zadnji fazi pa med posameznimi izvajalci na določenih delovnih mestih nastajajo razmerja med njimi

Specialisti oz. strokovnjaki velikokrat zasledujejo samo lastne cilje, ki so omejeni samo na njihovo področje dela. Informacijska tehnologija omogoča specialistom informacije o ciljih in odločitvah drugih specialistov iz širšega delovnega področja. Zaposleni tako lažje pridejo do informacij, s pomočjo katerih lažje razumejo, kako se njihove odločitvene možnosti povezujejo z odločitvami drugih. Če ni ustrezne informacijske tehnologije, so te informacije na voljo šele potem, ko odločitev sprejmemo, kar pa je velikokrat prepozno. S tehnično delitvijo dela razdelimo celotno delovno nalogo podjetja, s katero dosega svoj temeljni cilj, na delovne naloge, ki jih še naprej lahko členimo vse do manjših opravil. Informacijsko tehnologijo je mogoče zaznati predvsem preko vpliva na delovna opravila zaposlenih. Vsebina delovnih nalog je pomembna z vidika zadovoljstva zaposlenih, statusom in produktivnostjo. Spremembe lahko vodijo do večje možnosti za napredovanje ter do osebnostnega in strokovnega razvoja posameznika.

Sama uporaba informacijske tehnologije sama po sebi še ne pomeni nove kvalitete, njeno uporabnost pa je mogoče razdeliti na tri ravni (Rajkovič, Florijančič, Bernik, 1999, str.270):

- pomoč pri dosedanjem delu
- izvajanje del, ki je brez informacijske tehnologije nismo izvajali
- pomoč pri naših miselnih procesih v najpomembnejših fazah reševanja problema (npr.ekspertni sistemi)

Informacijska tehnologija omogoča povečanje komuniciranja v podjetju, med različnimi poslovnimi funkcijami in enotami. Vedno večja uporaba internet tehnologije omogoča, da so kritične informacije dosegljive in transparentne za zaposlene, hkrati pa omogoča večjo verjetnost rešitve težav. Omogoča tudi enostavno shranjevanje in dostopanje do podatkov brez dodatnih stroškov, informacije, ki pa se tvorijo zunaj organizacije, pa je lažje identificirati.

Informacijska tehnologija tako pospešuje poslovanje podjetja. Pretok in količina informacij sta vse večja in hitrejša. Lastniki in vodje timov tako lažje pridejo do pomembnih poslovnih rešitev, ki vplivajo na potek delovnega procesa., saj le tako lahko delo poteka zanesljivo. Seveda pa se je potrebno z informacijsko tehnologijo tudi seznaniti oz. jo pravilno uporabiti. Zato je potrebno tudi usposabljanje zaposlenih znotraj podjetja.

Management

Da bo sprememba delovnega procesa prinesla določene koristi, je potrebna tudi sprememba managementa oz. vodstva. Pri vodenju gre za urejanje odnosov z zaposlenimi. Vodja si mora pridobiti zaupanje zaposlenih, ki pa je rezultat odkrite in poštene medsebojne komunikacije. Pri

tem igra bistveno vlogo osebnost vodje. Njegovo delo temelji večinoma na delu z ljudmi, zato mora biti njegova sposobnost, da oceni ljudi, s katerimi dela, bodisi znotraj ali zunaj organizacije.

Za dobrega vodja je ključnega pomena, da razume zaposlene in spozna njihovo vedenje, da med njimi vlada zaupanje. Vsak zaposleni dela na svoj način, saj ima pravico delati na način, ki mu najbolj ustreza, le da je pri delu uspešen in s tem ne škodi organizaciji. Vodja mora poskrbeti, da se vzpostavi trdna samopodoba zaposlenih in njihovih medsebojnih odnosov in s tem zagotovi skladno komuniciranje. Zagotoviti mora tudi, da zaposleni v podjetju razpolagajo s potrebnimi spretnostmi za opravljanje sedanjih in prihodnjih opravil. Pomembnejše naloge vodij, ki vplivajo na razvoj kadrov in dobre medsebojne odnose so (Treven, 1998, str.26):

- zaposleni morajo dobiti natančna navodila za delo in nasvete, če so potrebni,
- vpliv na čim kvalitetnejšo izvedbo nalog z natančno opredelitvijo delovnih nalog,
- zaposleni morajo biti seznanjeni s sistemom napredovanja, spodbujati je potrebno individualno načrtovanje kariere zaposlenih in povečati pripadnost podjetju,
- zagotoviti priznanje in nagrado za kvalitetno izpolnitev naloge,
- povečati povezanost med zaposlenimi na podlagi učenja in razvijanju njihovih sposobnosti.

Vodstvo se mora zavedati, da vir konkurenčne prednosti niso samo proizvodi, tehnologija, dostop do finančnih virov, ampak predvsem motivirani zaposleni, ki imajo dobre medosebne odnose. Manager mora poskrbeti, da bo organizacija temeljila na nenehnem izpopolnjevanju skozi osebni razvoj in učenje. To pripelje do učeče se organizacije, v kateri gre za proces, ki se posledično odraža v izboljšanju konkurenčne prednosti, začeti pa se mora z opredelitvijo v viziji, ciljih in strategijah organizacije. Uspešni manager mora nenehno vzpodbujati učenje, ustvarjalno sodelovanje vseh zaposlenih, izmenjavo znanja, timsko delo, inovativnost in osebno rast posameznika (Inštitut za razvoj učečega se podjetja, 2004). Seveda pa se mora manager zavedati tudi pomena lastnega izobraževanja, ki mora slediti trenutnim trendom in vsakdanjim dogodkom.

Management mora biti sposoben zaznavati probleme, ugotavljati vzroke zanje, opredeliti in izbrati alternative, rešitve, načrtovati izbiro in preveriti rezultate. Uspešni management prepoznamo po tem, da zna zaznati prave probleme in jih hitro ter uspešno rešiti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str.299). Pri reševanju bi naj prišel do prelomnice, ki bodo vodile k uspešnejšemu in produktivnejšemu delu v prihodnosti. Reševanje problemov je ena od ključnih nalog managerja, saj se z njo srečuje vsak dan, prisotna je v vseh njegovih nalogah.

Management se vedno bolj sooča s pritiski iz strani različnih udeležencev organizacije, zato njegovo delo ni usmerjeno samo v smeri ustvarjanja profita, ampak tudi odgovornosti. Tako je management tesno povezan z lastniki organizacije, z zaposlenimi, strankami oz. kupci, dobavitelji in konkurenti. Tako mora vsak udeleženec posebej ocenjevati svojo povezavo z managementom. Razen vseh teh ocenjevanj managementa s strani udeležencev organizacije pa mora biti pomembno tudi samoocenjevanje managementa, kjer gre za ugotavljanje pomanjkljivosti njegovega dela. Pri vsaki spremembi procesa je tako potrebno spremeniti delovanje določenih elementov organizacije, ki imajo velik vpliv na poslovanje.

Organizacijska struktura

Okolje postaja čedalje bolj nestabilno in kompleksno. Razvoj vedno bolj fleksibilne tehnologije in organizacije je omogočil, da se je začela proizvodnja v manjših serijah. Povečala se je širina proizvodnega programa in tako so se izboljšali uspehi podjetja. Tehnični in tehnološki razvoj in spremembe družbenih in socialnih vrednot povzročajo spremembe v odnosu ljudi do vloge in pomena dela. Spremenjen način dela, kjer posamezniki opravljajo naloge s širšega delovnega področja in za to področje sprejemajo tudi samostojne odločitve, vodi v postopno spreminjanje organizacijske strukture (Črv, 2000, str. 166).

Omenjene spremembe bi lahko strnili v točkah (Kalpič, 1998, str. 2):

1. Hiter tehnološki razvoj prinaša vse manjše potrebe po ljudeh v proizvodnji, saj se veliko število aktivnosti avtomatizira. Takšen trend je mogoče pričakovati tudi v prihodnosti in s tem zmanjševanje števila delovnih mest. Delo postaja vrednota, s katero se identificiramo v širšem družbenem in socialnem okolju.
2. Tendence po individualizaciji dela. Ta omogoča zaposlenemu lažje spremljanje in prepoznavanje rezultatov dela in njegovega identificiranja z delom.
3. Večja samostojnost in neodvisnost pri delu in izvajanju delovnega časa, kar prinese s seboj tudi večje kompetence odločanja, predvsem zaposlenih na nižjih nivojih. Večja svoboda zagotavlja večjo iniciativnost zaposlenega. Oblikujejo se delovni timi in skupine.
4. Decentralizacija, kar pomeni hitrejše odzivanje na spremembe na trgu, tesnejši stik s kupci, hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov in razvoja v proizvodnji.

Tako lahko pridemo do zaključka, da tradicionalna, hierarhična oblika vodenja in organizacije poslovanja v veliki meri zavira razvoj omenjenih vrednot. Vodenje oz. obvladovanje podjetja iz enega mesta tako ni več mogoče. Iskanje in ocenjevanje tržnega položaja poteka hitreje in učinkoviteje, če znotraj podjetja pride do delitve na določene samostojne enote. Vendar morajo biti organizacijske enote za učinkovito delovanje čim bolj povezane in koordinirane.

Rešitev lahko vidimo v razvoju **decentralizirane organizacije**. Ta omogoča:

- samostojnost v procesih odločanja (poslovne enote so samostojne v operativnem pogledu),
- pride do poenostavitve procesov, delo se opravlja tam, kjer je najbolj smiselno. Proces je hitrejši ter potrebno je manj nadzora.
- decentralizacijo izvajanja posameznih procesnih aktivnosti; management določa globalne cilje, strategije in politiko podjetja kot celoto; managerji posameznih enot pa postavijo ustrezne cilje in strategije glede na osnovo podjetja kot celote.

Funkcijska oblika organizacije tako ni več primerna. Pri procesu izboljšanja delovnega procesa spremenimo organizacijsko strukturo v procesno ali decentralizirano. V procesni organizacijski strukturi so organizacijske enote oblikovane tako, da izvedejo del ali vse funkcije v strukturi celotnega izdelka. Pri prehodu iz funkcijske v procesno prihaja do prenašanja pooblastil in odgovornosti na nižje nivoje, hkrati pa se spreminja tudi struktura nalog in opravil. Pri prehodu igra zelo pomembno vlogo ustrezen informacijski sistem.

Odločitev za oblikovanje in prehod na decentralizirano organizacijsko strukturo je posledica rasti podjetja in njegove notranje diverzifikacije ter naraščanje kompleksnosti okolja.

5. SKLEP

5.1 Temeljne ugotovitve

V zadnjih desetletjih se poslovno okolje nenehno spreminja in z njim tudi obnašanje podjetij. Na poslovanje zelo vplivajo najrazličnejše silnice, kot so globalizacija in z njo močna konkurenca, demografske spremembe in podobno. Tudi kupci so se zelo spremenili, saj imajo jasne želje in potrebe, katere je potrebno čim boljše in hitreje zadovoljiti. Podjetja morajo pri izbiri tržišč izbrati ustrezno strategijo, poznati morajo konkurenco, dinamiko razvoja in razumeti kompleksnost okolja.

Uspešno poslovanje podjetja je ključnega pomena ne samo za uspešno gospodarstvo, marveč tudi za blaginjo ljudi in družbe kot celote. Kot eno najbolj pomembnih vprašanj v vsakem podjetju je, kaj storiti, da bo poslovanje podjetja uspešno. Koncept upravljanja delovnih procesov omogoča organizacijam, da svoje poslovanje organizirajo na podlagi množice procesov. Procesna organiziranost jim omogoča, da se zaposleni bolj osredotočijo na strokovno delo, da se delo opravlja lažje, hitreje, ceneje in kvalitetnejše. Vse to pa ima za posledico večje zadovoljstvo kupcev, kar je seveda glavni cilj.

V podjetju je zelo pomembno usposabljanje in izobraževanje zaposlene na področjih, ki so konkurenčna prednost za posamezno podjetje. To pomeni, da so programi usposabljanja in izobraževanja prilagojeni potrebam podjetja kot celote, zaposlenim in posameznim delovnim nalogam. Vlaganje v usposabljanje in izobraževanje zaposlenih in s tem v njihov razvoj moramo razumeti kot investicijo. Zaposleni morajo tako sprejeti odgovornost, da ohranijo in dopolnjujejo svoja znanja, saj jim to prinaša večjo možnost zaposljivosti, sposobni so bolje reševati svoje težave, ustvarjalno razmišljati in pridobivati nove, lastne zamisli. Pomembno je tudi, da se učijo drug od drugega in znanje na ta način delijo. Pri tem ima ključno vlogo vodja oddelka, ki ustrezno pripravi svoje podrejene do skupne uporabe znanja.

Pri izboljšanju delovnega procesa ima zraven zaposlenih pomembno vlogo tudi informacijska tehnologija, saj brez le-te ne moremo izpeljati izboljšanja procesa. Za zadovoljevanje potreb sedanjih kupcev in pridobivanje potencialnih kupcev potrebujemo ustrezne baze podatkov, evidence, s pomočjo katerih lahko npr. spremljamo življenjski slog kupcev. S klasično industrijsko proizvodnjo in družbeno organizacijo podjetje ne bo sposobno dvigniti produktivnosti in povečati konkurenčnosti.

Da bo izboljšanje delovnega procesa v podjetju učinkovito in uspešno, je potrebna usklajenost zaposlenih pri opravljanju dela. Seveda morajo pri tem znati uporabljati sredstva dela kot tudi lastna znanja tako, da bo delovni proces potekal hitreje in kvalitetnejše.

5.2 Odprti problemi

Noben proces ni nikoli popoln. Vedno se najdejo pomanjkljivosti, ki onemogočijo dobro poslovanje podjetja. Seveda je potrebno najprej omeniti sredstva, saj vsako izboljšanje ali prenova procesa zahtevajo sredstva, ki bodo omogočila, da bo do sprememb lahko sploh prišlo. Dandanes je potrebno vlagati tudi v informacijsko tehnologijo, ki postaja ključni dejavnik za učinkovito in uspešno podjetje. Konkurenca postaja vse močnejša, ki zahteva, da sodelovanje vseh prisotnih v podjetju poteka usklajeno in učinkovito. K temu pa veliko pripomore informacijska tehnologija, ki omogoči, da usklajenost delovanja podjetja poteka hitro.

Pomembno vlogo imajo tudi zaposleni, brez katerih poslovanje podjetja sploh ne bi bilo mogoče. Seveda pa so zaposleni tudi tisti dejavnik, ki lahko povzročajo določene probleme. Vsak ima določene norme, vrednote, mišljenja, znanja,... V začetku procesa lahko zaposleni med seboj sodelujejo, se dopolnjujejo, kar je seveda dobro za podjetje. Kasneje pa lahko pride do konfliktov med zaposlenimi. Konflikti prinašajo podjetju spremembe, spodbujajo nove ideje in omogočajo pridobivanje novih spoznanj. Lažje jih je reševati, dokler so še na začetku, kajti v nasprotnem primeru se lahko hitro razrastejo. Imajo pozitiven in negativen vpliv na poslovanje podjetja, zaposleni tako nimajo več interesa do dela, izdelki postajajo slabše kvalitete, s tem pa se izgubljajo končni kupci, vendar jih lahko s pravočasnim razreševanjem obrnemo v korist podjetja. Konflikti so torej podjetju potrebni, saj njihova prisotnost kaže na možnost boljšega poslovanja.

Podjetje teži k temu, da bi poslovanje potekalo brez problemov, zato jih poskuša reševati in odpravljati sproti. Vendar so ob takem ravnanju pojavljajo novi pereči problemi, ki prej niso bili tako izraziti ali pa jih sploh ni bilo.

6. POVZETEK

Dandanes postaja konkurenca vse močnejša, zato so podjetja prisiljena k nenehnim spremembam. Podjetja uvajajo spremembe zato, da bi od njih imela koristi, vendar se pojavljajo tudi negativni učinki. Negativnih učinkov si podjetje ne želi, zato nima smisla karkoli spreminjati, če od teh sprememb ni koristi. Podjetje mora slediti kupcem, saj postajajo njihove potrebe vse bolj zahtevne. Učinkovitost in uspešnost podjetja sta odvisna od številnih procesov, ki potekajo. Eden izmed njih je delovni proces, katerega sestavljajo delo in sredstva dela, predstavlja pa niz aktivnosti z namenom, da se doseže določen proizvod oz. storitev.

Da bi delo potekalo nemoteno, je potrebno zagotoviti ustrezne kadre in opremo. Učinkovitost izboljšanja delovnega procesa je odvisna od znanja, sposobnosti, inovativnosti zaposlenih. Delovni proces je potrebno skrbno načrtovati, potrebno je ugotoviti vzroke za spremembe. V podjetje je potrebno vpeljati timsko delo. Tim naj bo sestavljen iz posameznikov, ki so pripravljeni pomagati, da bo podjetje lahko uresničilo svoje cilje in vizijo. Dolžan je oblikovati ustrezen model delovnega procesa, ustrezne informacije posredovati ostalim zaposlenim, da bo delo potekalo hitreje, usklajeno. Podjetje mora poskrbeti tudi za dodatno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih. Zelo pomembno je, da med zaposlenimi poteka medsebojno sodelovanje, izmenjava mnenj, znanja. Za uspešno delo je potrebna tudi moderna informacijska tehnologija (IT), saj omogoča hitrejše komuniciranje med oddelki, oblikovane so baze podatkov. Da pa vse to poteka kot je potrebno, pa je odvisno od managementa. Management mora vzpostaviti dobre odnose znotraj podjetja, tako da se zaposleni počutijo varno in svoje delo opravljajo z veseljem. Poskrbeti mora tudi za nagrade zaposlenim, saj le-ti tako lahko z učinkovitim delom pripomorejo k uresnitvi ciljev podjetja. Izboljšanje delovnega procesa bo dalo boljše rezultate, če bodo vsi dejavniki poslovanja delovali usklajeno in stremeli k boljšemu tržnemu položaju podjetja.

Ključne besede:

podjetje, poslovni proces, delovni proces, ljudje, delo, informacijska tehnologija, uspešnost poslovanja, management, timsko delo, spremembe,

SUMMARY

Nowadays the competition is getting stronger therefore the companies are forced to expect continuous changes. Companies are initiating changes because they expect benefit from them but there are appearing also negative effects. This is something, no company does not want to experience therefore it makes no sense to change anything if changes are not useful. A company has to follow their clients, because their needs are more and more demanding and specific. Efficiency and success of the company are depending from numerous proceedings. One of them is working process and it represents a whole of work and working assets and is a string of activities with the purpose to get to the final result; product or service.

In order to achieve the condition where work will run undisturbed, the appropriate personal and equipment must be assured. Efficiency in improvement of working process depends from the knowledge, abilities and innovation of employees. Working process has to be carefully planned and causes for changes must be defined. In company it has to be initiated the team work. In a team should be invited individuals that are prepared to help the company to realize its goals and vision. He is obligate to form an appropriate model of working process, to forward appropriate information to other employees so that work will run faster and more harmonized. A company has to assure the additional qualifying and education of employees. It is very important that between employees it is running mutual cooperation, exchange of opinions and knowledge.

For successful work it is also very important modern information technology (IT) because it enables faster communication between sectors, formed are data bases. That everything is running as it should depends from management. Management has to restore good relations in company so that employees fill safe and can do their job with joy. It has to assure also the fees for employees because they only can help to achieve the company's goals with efficient work. Improvement of working process will get better results if all business factors will work harmonized and strive to better market position.

Key words:

enterprise, business process, working process, people, work, information technology, business efficiency, management, team work, changes

7. LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 1998. Managing People. London
2. Brejc, Miha, in Ivanko Štefan. 1995. Strukture in procesi v organizaciji. Univerza v Ljubljani: Visoka upravna šola
3. Črv, Milan. 2000. Objektni pristop k prenovitvi poslovanja. Ljubljana: Uporabna informatika
4. Davenport, H. Thomas. 1993. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press,
5. Erhatic Dušan, Kokol Rudi, Munda Bojan. 2000. Zagotavljanje kadrov iz podjetja. Seminarska naloga pri predmetu: Poslovni procesi. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta
6. George, M. Jennifer, and Jones R. Gareth. 1999. Understanding and Managing Organizational Behavior. Reading (Mass.): Addison-Wesley.
7. Hammer, Michael, and Champy James. 1995. Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju. Ljubljana: Gospodaski vestnik
8. Kalpič, Branko. 1998. Modeliranje poslovnih procesov. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
9. Keenan, Kate. 1995. Kako izbiramo ljudi (nasveti za poslovno uspešne). Ljubljana: Založba Mladinska knjiga
10. Kotler, Philip. 1998. Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga
11. Kovačič, Andrej, in Peček Bojan. 2002. Prenova in informatizacija delovnih procesov. Ljubljana: Visoka upravna šola
12. Lipovec, Filip. 1987. Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja Maribor
13. Pučko, Danijel, in Rozman Rudi. 1993. Ekonomika podjetja. 1. knjiga. 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
14. Rajkovič Vladislav, Florijančič Mojca, Bernik Igor. 1999. Informacijska tehnologija kot element organiziranja kadrovske dejavnosti. Kranj: Moderna organizacija
15. Ridder, Hans-Gerd. 2001. Strategisches Personalmanagement. Landsberg/Lech. Verlag: Moderne Industrie
16. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc. 1993. Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik,

17. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. 1. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000
18. Treven, Sonja. 1998a. Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik
19. Turk, Ivan. 1990. Uvod v ekonomiko poslovnega sistema. Ljubljana. Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije.
20. Vizjak, Andrej et al. 1994. Management. Radovljica: Didakta
21. Wilson, Ray.W.,and Harsin Paul. 1998. Process Mastering. Boston

VIRI

1. Inštitut za razvoj učečega se podjetja [[http:// www.i-usp.si/slo](http://www.i-usp.si/slo)]
2. Leben Anamarija, Vintar Mirko. 2005. Od prenove poslovanja k upravljanju delovnih procesov. Univerza v Ljubljani, Visoka upravna šola
[URL:<http://www.fu.unilj.si/iiu/strani/clanki/Od%20prenove%20poslovanja%20k%20upravljanju%20>]

SEZNAM SLIK

Slika 1: Poslovno – funkcijska organizacijska struktura

Slika 2: Dejavniki poslovnega procesa

Slika 3: Cikel upravljanja delovnih procesov

Slika 4: Oblikovanje delovnega procesa

Slika 5: Primer tabelnega prikaza toka delovnega procesa

Slika 6: Temeljni cilji poslovanja