

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PROCESNE IN ORGANIZACIJSKE ZRELOSTI V
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, april 2020

MATIJA VEBER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matija Veber, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza procesne in organizacijske zrelosti v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s predstavniki izbranega podjetja in svetovalcem red. prof. dr. Alešem Groznikom,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta:

KAZALO

UVOD.....	1
1 ORGANIZACIJA IN VODENJE	4
1.1 Organizacija in organizacijske oblike	4
1.1.1 Opredelitev pojma organizacija	4
1.1.2 Organizacijske strukture	4
1.2 Vodenje organizacije.....	7
2 POSLOVNI PROCESI	9
2.1 Management poslovnih procesov.....	9
2.1.1 Temelji managementa poslovnih procesov.....	9
2.1.2 Opredelitev poslovnih procesov	10
2.1.3 Zrelost poslovnih procesov	14
2.1.4 Identificiranje sprememb v procesih.....	17
2.2 Merjenje poslovnih procesov	22
2.2.1 Oblikovanje kazalnikov in metrik.....	22
2.2.2 Spremljanje kazalnikov in metrik	28
3 RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI	30
3.1 Razvoj zaposlenih.....	30
3.1.1 Opredelitev kompetenc zaposlenih	30
3.1.2 Priprava in ocenjevanje izobraževanj	31
3.1.3 Prenos znanja med zaposlenimi	35
3.2 Nagrajevanje in ocenjevanje zaposlenih	37
3.2.1 Upravljanje uspešnosti in ocenjevanje zaposlenih.....	37
3.2.2 Nagrajevanje zaposlenih	39
4 ANALIZA ORGANIZACIJSKE UČINKOVITOSTI	41
4.1 Pristop in metodologija.....	41
4.2 Analiza organizacijske strukture in procesa odločanja.....	42
4.2.1 Analiza trenutnega stanja.....	42
4.2.2 Ključne ugotovitve trenutnega stanja	45
4.2.3 Iniciative za ciljni operativni model	47
4.2.3.1 Spodbujanje skupnega dela in sodelovanja.....	47
4.2.3.2 Poenostavitev procesa odločanja.....	48
4.2.3.3 Zmanjševanje števila pravilnikov in postopkovnikov.....	48

4.3	Analiza procesne zrelosti	49
4.3.1	Analiza trenutnega stanja.....	49
4.3.2	Ključne ugotovitve na področju zrelosti procesov	51
4.3.3	Iniciative za ciljni operativni model	56
4.3.3.1	<i>Oblikovanje portfelja procesov</i>	<i>57</i>
4.3.3.2	<i>Aktivno lastništvo procesov</i>	<i>58</i>
4.3.3.3	<i>Oblikovanje E2E procesov</i>	<i>58</i>
4.3.3.4	<i>Oblikovanje metrik za spremljanje procesov in zaposlenih</i>	<i>59</i>
4.4	Analiza ravnanja z zaposlenimi	60
4.4.1	Analiza trenutnega stanja.....	60
4.4.2	Ključne ugotovitve na področju ravnanja z zaposlenimi.....	62
4.4.3	Iniciative za ciljni operativni model	66
4.4.3.1	<i>Razvoj zaposlenih</i>	<i>66</i>
4.4.3.2	<i>Spodbujanje deljenja znanja med zaposlenimi</i>	<i>67</i>
4.5	Analiza stanja na področju tehnologije.....	68
4.5.1	Analiza trenutnega stanja.....	68
4.5.2	Ključne ugotovitve na področju tehnologije.....	69
4.5.3	Iniciative za ciljni operativni model	71
4.5.3.1	<i>Management IT projektov</i>	<i>71</i>
4.5.3.2	<i>Odnos zaposlenih do ključnih aplikacij</i>	<i>72</i>
SKLEP		72
LITERATURA IN VIRI		74
PRILOGE		78

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med procesnimi inovacijami in izboljšanjem procesov.....	17
Tabela 2: Tehnike za identificiranje potrebe po izobraževanjih.....	32
Tabela 3: Različne metode izobraževanj	33
Tabela 4: Ključne ugotovitve na področju organizacijske strukture in procesa odločanja	46
Tabela 5: Ključne ugotovitve na področju procesne metodologije	51
Tabela 6: Ključne ugotovitve na področju upravljanja procesov	52

Tabela 7: Ključne ugotovitve na področju oblike procesov	53
Tabela 8: Ključne ugotovitve na področju izvajalcev procesov	54
Tabela 9: Ključne ugotovitve na področju lastništva procesov	55
Tabela 10: Ključne ugotovitve na področju procesnih metrik.....	56
Tabela 11: Ključne ugotovitve na področju kulture	63
Tabela 12: Ključne ugotovitve na področju odnosa in razvoja zaposlenih	64
Tabela 13: Ključne ugotovitve na področju delovnih aktivnosti in komunikacije	65
Tabela 14: Ključne ugotovitve na področju informacijskih sistemov	70
Tabela 15: Ključne ugotovitve na področju upravljanja s podatki	70

KAZALO SLIK

Slika 1: Shema vertikalne organizacijske strukture	5
Slika 2: Shema matrične organizacije strukture	6
Slika 3: Shema horizontalne organizacijske strukture	7
Slika 4: Glavne skupine poslovnih procesov	11
Slika 5: Stopnje zrelosti procesov glede na CMMI okvir.....	15
Slika 6: Sistem uravnoteženih kazalnikov	27
Slika 7: Organizacijska struktura izbranega podjetja	43
Slika 8: Proces odločanja v izbranem podjetju	43
Slika 9: Proces izdaje dovoljenj v izbranem podjetju.....	50

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene	1
Priloga 2: Dodatni vprašalnik za vodstvene kadre.....	2

SEZNAM KRATIC

angl. - angleško

BPM – (angl. Business Process Management); Management Poslovnih Procesov

CMMI – (angl. Capability Maturity Model Integration); Model za integracijo zrelosti

DS – Dokumentacijski sistem

E2E – (angl. End-to-End); Od začetka do konca

EFQM – (angl. European Foundation of Quality Management); Evropska fundacija za upravljanje kakovosti

ERP – (angl. Enterprise Resource Planning); Sistem za načrtovanje sredstev podjetja

HR – (angl. Human Resources); Ravnanje z zaposlenimi

IT – (angl. Information Technology); Informacijska tehnologija

MBO – (angl. Management by Objectives); Upravljanje s cilji

OS – Odločevalski svet

PEMM – Process Enterprise Maturity Model

SCM – (angl. Supply Chain Management); Management Oskrbovalne Verige

SMART – (angl. Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound); Specifično, merljivo, dosegljivo, relevantno, časovno omejeno

TQM – (angl. Total Quality Management); Popolno upravljanje kakovosti

SSDČ – Sistem za spremljanje delovnega časa

UVOD

Procesna in organizacijska zrelost odražata kvaliteto procesov in aktivnosti, ki se izvajajo v posameznih organizacijah. Preko analize procesne in organizacijske zrelosti je tako mogoče ocenjevati kvaliteto dela, učinkovitost in uspešnost poslovanja organizacije. Področje procesne in organizacijske učinkovitosti lahko za organizacijo predstavlja izrazito konkurenčno prednost, ki jo konkurenti težko posnemajo, saj je za doseganje procesne in organizacijske učinkovitosti potrebno usklajevati strateške cilje organizacije, skrbeti za management poslovnih procesov in razvoj zaposlenih v organizaciji. Prav tako je potrebno zagotoviti okolje, kjer so zaposleni opolnomočeni in se lahko poistovetijo s kulturo in vrednotami organizacije.

Kot je mogoče videti iz različnih razlag pojma organizacijska učinkovitost, avtorji omenjeni pojem opredeljujejo kot množico rezultatov notranjih uspešnosti organizacije, ki so povezani z bolj učinkovitimi nalogami (Cameron & Whetten, 1983), zanesljivostjo procesov (Yukl, 2008), produktivnostjo (Pounder, 1999), učinkovitostjo, s katero organizacija doseže svoje cilje (Pedraza, 2014), itd. Kot potencialna merila za merjenje pojma organizacijska učinkovitost se lahko uporablja donosnost podjetja ali pa druge mere, kot je mogoče videti v raziskavah, ki so jih opravili avtorji na področjih hotelirstva v Avstraliji (Manoharan & Singal, 2019) in bančništva v Aziji (Akhtar, Awan, Naveed & Ismail, 2018). Pedraza (2014) v svojem članku opredeli pet glavnih področjih organizacijske učinkovitosti. Na podlagi omenjenih petih področjih sem glede na značilnosti organizacije oblikovali štiri področja, ki jih bom preučeval v magistrski nalogi: (1) organizacijska struktura in proces odločanja, (2) procesna učinkovitost, (3) ravnanje z zaposlenimi in (4) sistemska podpora.

Za namen ocenjevanja štirih področij organizacijske učinkovitosti sem uporabil PEMM (angl. Process Enterprise Maturity Model, v nadaljevanju PEMM), preko katerega je mogoče meriti oz. oceniti stanje na področju organizacijske učinkovitosti. Preko PEMM modela je mogoče za vsako izmed omenjenih področjih oceniti trenutno stanje v organizaciji in opredeliti kateri koraki so potrebni, če hoče podjetje nadgraditi stanje na omenjenem področju in posledično postati bolj učinkovito. Učinkovitost je namreč del neprestanega razvoja organizacije in je eden izmed ključnih gradnikov za razvoj organizacije ter s tem povezano ocenjevanje zrelosti organizacije (Hammer, 2007).

Namen magistrske naloge je poglobitev znanja in razumevanja področja organizacijske učinkovitosti z vidika omenjene organizacije. V okviru analize področja organizacijske učinkovitosti se bom osredotočil na štiri (ključna) področja za razvoj organizacije. Preko preučevane literature, intervjujev s posamezniki in posredovanih anket bom poizkušal izbranemu podjetju natančneje predstaviti omenjena področja organizacijske učinkovitosti in izboljšati njihovo razumevanje ter zavedanje o pomembnosti omenjenih področij za razvoj organizacije kot celote in uspešnost poslovanja. Glavni namen je prikaz

trenutnega stanja, preko katerega je mogoče zaposlenim v organizaciji pokazati, kje se trenutno nahajajo in kaj morajo storiti, če želijo narediti korak naprej. Razviti načrt za prihodnji razvoj organizacije lahko izbranem podjetju služi kot osnova za oblikovanje in nadzorovanje strateških ciljev organizacije.

Cilji magistrske naloge vključujejo:

- analiza trenutnega stanja na posameznih področjih v organizaciji,
- oblikovanje ključnih ugotovitev na posameznih področjih organizacijske učinkovitosti,
- oblikovanje iniciativ za nadaljnji razvoj organizacije,
- predstavitev pričakovanih rezultatov posameznih iniciativ.

Za posamezna področja znotraj organizacije sem oblikoval hipoteze, ki jih bom na podlagi intervjujev, anket in drugih metod zbiranja podatkov poskušal potrditi oz. zavrniti. Omenjene hipoteze so opisne narave.

Prva hipoteza (H1):

Merjenje procesov poteka na način, ki omogoča izvedbo analize učinkovitosti procesov.

Druga hipoteza (H2):

Zaposleni redno identificirajo potencialne spremembe v procesih, na podlagi česar pripomorejo k višji učinkovitosti celotne organizacije.

Magistrska naloga je sestavljena iz uvoda, teoretičnega dela, raziskovalnega dela in zaključka. Teoretični del je sestavljen iz štirih poglavij. Vsako izmed omenjenih poglavij je namenjeno enemu izmed področij, ki se navezujejo na analizo organizacijske učinkovitosti. Raziskovalni del magistrske naloge je predstavljen v šestem poglavju, kjer je predstavljena analiza posameznih področjih, ključne ugotovitve in iniciative po posameznih področjih. Magistrska naloga se konča s sklepom in potrditvijo oz. zavrnitvijo postavljenih hipotez.

Omejitve v magistrski nalogi sem razdelil v dve skupini.

Prva skupina omejitev se navezuje na samo vsebino magistrske naloge. Organizacijska učinkovitost je zelo široka tema, ki vključuje več različnih področjih. Glede na intervjuje z zaposlenimi v izbranem podjetju in vsebino preučene literature sem se omejil na preučevanje področij organizacijske strukture, poslovnih procesov, ravnanja z zaposlenimi in podpornih sistemov, saj se je preko navedenih tehnik zbiranja informacij pokazalo, da so omenjena področja ključna za izbrano podjetje.

Druga skupina omejitev se navezuje na sam proces raziskave omenjenih področjih organizacijske učinkovitosti. Celotno magistrska naloga je anonimizirana, saj je bila to

ena izmed glavnih zahtev omenjenega podjetja. V primeru omenjenega podjetja gre za podjetje, ki v gospodarskem sistemu igra pomembno vlogo, zato je pomembno, da informacije o njihovem poslovanju ostanejo anonimne. Posledično je v magistrski nalogi prikazanih malo primarnih kvantitativnih podatkov, saj je bil to eden izmed pogojev s strani izbranega podjetja. V kolikor je bilo mogoče tovrstne podatke anonimizirati, so bili ti vključeni v magistrsko nalogo.

Magistrska naloga temelji na združevanju deduktivnih in induktivnih raziskovalnih metod raziskovalnega pristopa. V prvem delu magistrske naloge, ki služi kot osnova za oblikovanje ključnih ugotovitev in iniciativ v drugem delu magistrske naloge, sem v veliki meri izhajal iz dostopne strokovne literature in znanstvenih člankov s področij razvoja organizacije, poslovnih procesov, ravnanja z zaposlenimi in vloge podpornih procesov v organizaciji. V magistrski nalogi je bila uporabljena strokovna literatura tako domačih kot tujih avtorjev.

V drugem delu magistrske naloge, ki vključuje analizo aktivnosti, ključne ugotovitve in iniciative, sem kot primarno raziskovalno metodo uporabil tehniko intervjujev. Z vodilnimi zaposlenimi v izbranem podjetju sem izvedel več intervjujev, katerih osrednji namen je bilo zbiranje podatkov o trenutnem stanju v organizaciji. Tekom priprave magistrske naloge je bilo z zaposlenimi v izbranem podjetju izvedenih več krogov intervjujev, v okviru katerih je potekalo tudi usklajevanje mnenj glede iniciativ na posameznih področjih. Z namenom zbiranja podatkov o posameznih procesih in aktivnostih znotraj omenjenega podjetja sem poleg tehnike intervjujev uporabil tudi tehniko anketiranja in namizne analize. Preko posredovanih anket sem pridobil podatke o posameznih procesih, ki se izvajajo znotraj omenjenega podjetja. Ankete so bile posredovane več kot 100 zaposlenim v omenjenem podjetju. Vprašanja so se navezovala predvsem na izvajanje posameznih aktivnosti, dokumente v posameznih aktivnostih, predloge za potencialne izboljšave, stopnjo sodelovanja med oddelki znotraj organizacije, itd. Preko tehnike namizne analize sem zbiral javno dostopne podatke, ki so služili kot dopolnilo k podatkom, pridobljenih preko intervjujev in anket. V okviru namizne analize sem izvedel tudi manjšo primerjalno analizo, kjer sem primerjal organizacijske strukture primerljivih podjetij in aktivnosti, ki se izvajajo v izbranih primerljivih podjetjih. S predstavniki primerljivih podjetij sem v posameznih primerih izvedel kratke intervjuje, ki so bili namenjeni pridobivanju dodatnih informacij o njihovih organizacijah. Podatki, ki sem jih pridobil v okviru namizne in primerjalne analize, so vključeni v drugem delu magistrske naloge.

1 ORGANIZACIJA IN VODENJE

1.1 Organizacija in organizacijske oblike

1.1.1 Opredelitev pojma organizacija

V okviru preučevanja različnih definicij pojma organizacija je **Lipovec** oblikoval štiri posebne tipe opredelitve pojma organizacija, ki jih je nato združil v splošno opredelitev organizacije kot »strukture medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni skupini ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja skupine« (Lipovec, 1987, str. 35).

Organizacija je »orodje, ki ga ljudje uporabljajo za usklajevanje svojih dejanj, da pridobijo nekaj, kar želijo in cenijo – torej, da dosežejo svoje cilje«. Po mnenju avtorja je organizacija odziv na potrebo po zadovoljevanju posameznih človeških potreb (Jones, 2006, str. 24).

Morand je leta 1995 pojem organska organizacija opredelil kot tekočo in prožno mrežo več nadarjenih posameznikov, ki opravljajo različne naloge (Morand, 1995).

Skozi čas se organizacije zaradi sprememb v zunanjem in notranjem okolju spreminjajo in prilagajajo na trenutno stanje. **Burns in Stalker** (1961) opišeta premik iz t. i. mehanske organizacije v organsko organizacijo. Avtorja sta pojem **mehanska organizacija** opredelila kot organizacijo, za katero je značilna stroga hierarhija, veliko pravil in formalnosti, znanje in nadzor nad delom sta centralizirana, komuniciranje je navpično, delovna opravila so ločena na manjše dele, itd. V nasprotju od mehanske organizacije je za **organsko organizacijo** značilno, da zaposleni sodelujejo pri izvajanju posameznih delovnih nalog in jih prilagajajo glede na specifične izkušnje posameznih zaposlenih, stopnja hierarhije je nizka, komuniciranje je vodoravno, stopnja avtoritete in nadzora je nižja, itd. Organska organizacija poda večji poudarek na ustvarjanju delovnih in tudi osebnih razmerij med vsemi vpletenimi v delovanje organizacije ter na ustvarjanje okolja, ki omogoča večjo prilagodljivost organizacije na spremembe (Burns & Stalker, 1961, str. 119-125).

1.1.2 Organizacijske strukture

V okviru opredelitve pojma organizacijska struktura obstajajo tri ključne komponente (Daft, 2010a, str. 90):

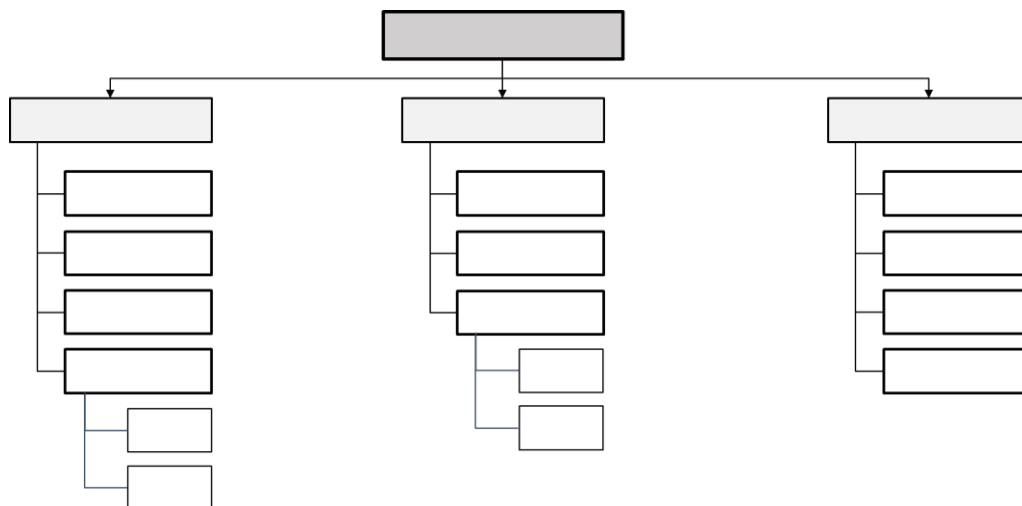
- Organizacijska struktura določa formalna razmerja poročanja, vključno s številom stopenj v hierarhiji in razpon nadzora managerjev in nadzornikov.

- Organizacijska struktura določa načine združevanja posameznikov v posamezne organizacijske enote in v celotno organizacijo.
- Organizacijska struktura vključuje obliko sistemov za zagotavljanje učinkovite koordinacije, komunikacije in povezovanja med oddelki.

Vse izmed omenjenih ključnih komponent so prisotne tako v vertikalnih organizacijskih strukturah kot tudi v bolj vodoravnih strukturah.

Za **vertikalno organizacijo** je značilno, da je na »vrhu« organizacije direktor podjetja, ostali zaposleni pa so razporejeni v ravni pod njim. Proces odločanja se izvaja predvsem na vodstvenih ravneh organizacije, medtem ko se operative naloge izvedejo na nižjih ravneh v organizaciji, ki se delijo glede na svoj namen oz. funkcionalnost. Tovrstni način organizacijske strukture omogoča predvsem učinkovitost poslovanja organizacije, vendar vpliva na fleksibilnost organizacije. Prav tako lahko vpliva na nižjo učinkovitost organizacije, v kolikor ta deluje v okolju hitrih sprememb (Daft, 2010a, str. 91). Na spodnji sliki je prikazana shema vertikalne organizacijske strukture.

Slika 1: Shema vertikalne organizacijske strukture



Vir: Daft (2010b).

Prenos informacij v vertikalnih organizacijah v veliki meri poteka preko treh strukturnih elementov (Daft, 2010a, str. 94):

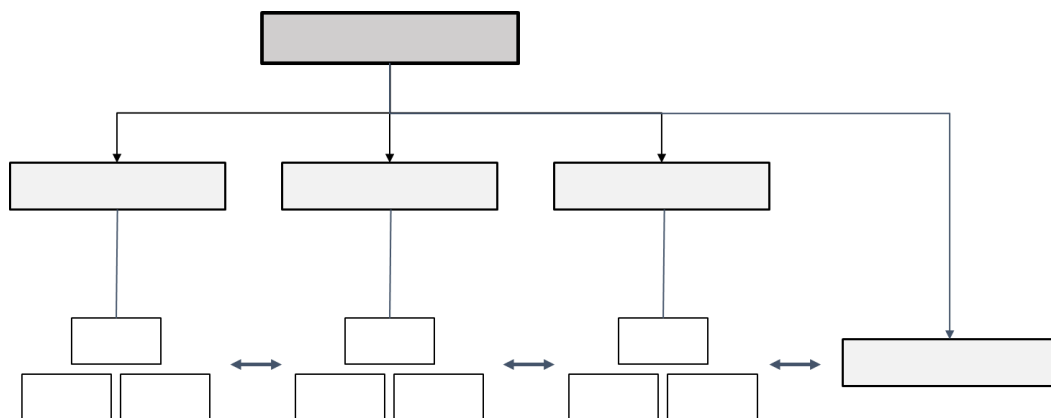
- **Hierarhično posvetovanje** – v kolikor se zaposleni v organizaciji soočijo z izzivom, ki ga ne znajo rešiti, se za nasvet obrnejo na zaposlene na višjih ravneh v organizaciji. Ti nato poizkusijo rešiti omenjeni izziv in posredovati informacije o potencialnih rešitvah.
- **Pravila in plani** – so vzpostavljeni z namenom, da lahko zaposleni izvajajo svoje delovne aktivnosti brez da bi se morali o posameznih aktivnostih posvetovati s svojimi nadrejenimi.

- **Vertikalni informacijski sistemi** – vključujejo periodična poročila in ostale informacije, ki so preko informacijskih sistemov posredovane managerjem in odločevalcem v organizacijah.

Jones (2006) je medfunkcijske skupine, ki so oblikovane znotraj **matričnih organizacij**, opredelil kot »formalne delovne skupine, ki so sestavljene iz zaposlenih iz različnih funkcij organizacije. Ti so opolnomočeni za izvajanje in koordinacijo aktivnosti z dodano vrednostjo, katerih rezultat je zaključek projekta« (Jones, 2006, str. 164).

Ena izmed glavnih posebnosti matrične organizacijske strukture je način istočasnega združevanja funkcij in produktov (npr. izdelki, storitve, itd.) organizacije. Produktni managerji in funkcijski managerji imajo enako stopnjo avtoritete, zaposleni pa istočasno poročajo obema managerjema (Daft, 2010a, str. 110). Na spodnji sliki je prikazana shema matrične organizacijske strukture.

Slika 2: Shema matrične organizacije strukture



Vir: Daft (2010b).

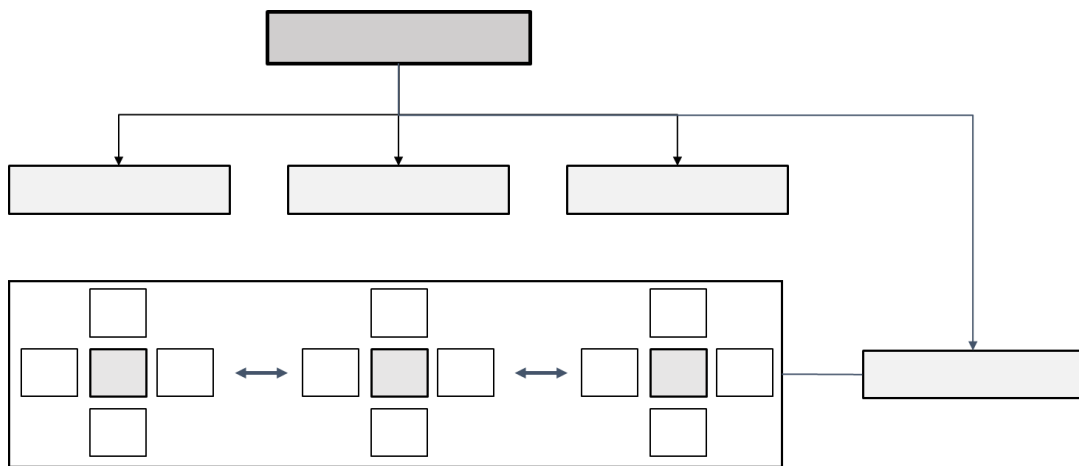
Ena izmed glavnih prednosti matričnih organizacij je predvsem zmanjšanje ovir med posameznimi funkcijami znotraj organizacije, kar posledično omogoča lažjo in bolj uspešno integracijo. Tovrstna organiziranost prav tako spodbuja prilagajanje oz. fleksibilnost, povečanje pretoka informacij, prenos znanj med zaposlenimi in neprestano učenje v organizaciji (Jones, 2006, str. 189).

Posamezne lastnosti matrične organizacijske strukture pa lahko za organizacijo predstavljajo slabost. Ena izmed tovrstnih lastnosti je lahko pomanjkanje jasno opredeljene avtoritete. Posledično zaposleni ne vedo, komu morajo poročati v posameznih situacijah, kar ima končni vpliv na višje operative stroške organizacije (Jones, 2006, str. 190).

Horizontalne organizacije zaposlujejo posameznike znotraj posameznih jedrnih procesov v organizaciji. Namen tovrstne organizacijske strukture je predvsem povečanje dostopa do posameznikov s specifičnimi znanji in sodelovanja med zaposlenimi. Znotraj

posameznih procesov so opredeljeni lastniki procesov, ki so zadolženi za upravljanje celotnega procesa (Daft, 2010a, str. 115-116). Na spodnji sliki je prikazana shema horizontalne organizacijske strukture.

Slika 3: Shema horizontalne organizacijske strukture



Vir: Daft (2010b).

Prenos informacij v horizontalnih organizacijah poteka preko sledečih strukturnih elementov (Daft, 2010a, str. 95-100):

- **Informacijski sistemi** – v uporabi so medoddelčni informacijski sistemi, ki omogočajo izmenjavo informacij in dokumentov med posameznimi oddelki znotraj organizacije.
- **Direktni kontakt** – pogosti način izmenjave informacij je direktni kontakt med zaposlenimi, ki se ukvarjajo s posameznimi izzivi.
- **Projektne skupine** – projektne skupine (angl. Task forces) so sestavljene iz posameznikov iz različnih organizacijskih enot, ki so pod vplivom določenega problema. Navadno so delovne skupine oblikovane z namenom razrešitve določene situacije in so po zaključku projekta razpuščene.
- **Povezovalci** – osebe znotraj posameznih organizacijskih enot, ki so zaposlene z namenom povezovanja in usklajevanja aktivnosti z drugimi organizacijskimi enotami v podjetju.
- **Delovne skupine** – delovne skupine so bolj stalna oblika projektnih skupin. Pogosto so oblikovane v sodelovanju s povezovalci iz različnih oddelkov. Namen delovnih skupin je izvajanje dolgoročnih projektov, ki vključujejo več organizacijskih enot.

1.2 Vodenje organizacije

Kljub neprestanim spremembam na področju vodenja organizacij in razvoja vodij je mogoče identificirati, da kljub vsem spremembam na omenjenem področju najbolj

uspešni vodje uporabljajo šest glavnih komponent vodenja, ki se navezujejo na združevanje ljudi, oblikovanje strategije, zaposlovanje najboljših posameznikov za implementacijo strategije, osredotočenost na rezultate (v okviru strategije), spodbujanje inovacij in razvoj samega sebe, preko česa je mogoče voditi ostale zaposlene v organizaciji (Ashkenas & Manville, 2018).

Daft in Lane (2005) opredelita pojma **avtokratsko** in **demokratsko** vodenje. Avtokratski vodja je posameznik, ki poizkuša centralizirati odločevalski proces in posameznim položajem odvzeti moč ter nadzor nad nagradami. Demokratski vodja je vodja, ki odločanje prenaša na druge zaposlene ter spodbuja sodelovanje. Pri izvajanju posameznih nalog se zanaša na znanja podrejenih zaposlenih (Daft & Lane, 2005, str. 44).

Hersey, Blanchard in Johnson (1996) so avtorji **situacijske teorije** vodenja, ki velja za eno najbolj priznanih teorij. Omenjena teorija se osredotoča predvsem na t. i. »sledilce« ter z njihovo pripravljenost na sodelovanje. V okviru situacijske teorije vodenja sta avtorja oblikovala štiri načine vodenja, ki jih lahko izvajajo posamezni vodje (Hersey, Blanchard & Johnson, 1996, str. 200):

- **Delegiranje** (angl. Delegating) – omenjeni način vodenja odraža nizko stopnjo poudarka tako na nalogah kot tudi na odnosih znotraj organizacije. Vodja, ki se osredotoča na delegiranje nalog, daje malo usmeritev ali podpore, saj je odgovornost za odločitve in njihovo izvajanje prenesena na sledilce.
- **Sodelovanje** (angl. Participating) – za omenjeni način vodenja je značilen visok poudarek na odnosih in nižji poudarek na izvajanju posameznih nalog. Vodja s sledilci deli svoje ideje, spodbuja sodelovanje in sodeluje v procesu odločanja.
- **Prodaja** (angl. Selling) – omenjeni način vodenja odraža visoko stopnjo poudarka, tako na nalogah kot tudi na odnosih znotraj organizacije. Preko omenjenega pristopa vodja predstavi razloge za svoje odločitve ter sledilcem omogoči, da postavijo vprašanja ter tako pridobijo informacije, ki so potrebne za izvajanje posameznih delovnih nalog.
- **Pripovedovanje** (angl. Telling) – način pripovedovanja odraža veliko skrb za izvajanje posameznih nalog in nizko skrb za odnose znotraj organizacije ter velja za zelo direkten slog vodenja, saj vodja pogosto poda zelo natančna navodila, kako naj se izvedejo posamezne naloge.

2 POSLOVNI PROCESI

2.1 Management poslovnih procesov

2.1.1 Temelji managementa poslovnih procesov

Dumas, La Rosa, Mendling in Reijers (2018) so **management poslovnih procesov** (v nadaljevanju BPM) opredelili kot umetnost in znanost nadziranja dela v organizaciji, katerega glavni namen je zagotavljanje konsistentnih rezultatov in izkoriščanje možnosti za izboljšanje organizacije kot celote. Vsebina oz. pomen pojma »izboljšanje« je odvisen od posamezne organizacije in s tem povezanega trenutnega stanja ter bodočih ciljev. Tipični primeri izboljšanja so lahko znižanje stroškov, znižanje števila napak, znižanje časa izvedbe aktivnosti, pridobitev konkurenčne prednosti, itd. Pomembno je poudariti, da glavni namen BPM ni izboljšanje načina izvajanja posameznih aktivnosti, temveč izboljšanje upravljanja celotne verige dogodkov, aktivnosti in odločitev, kar organizaciji omogoča zagotavljanje dodane vrednosti za svoje stranke in ostale ključne deležnike (Dumas, La, Mendling & Reijers, 2018. str. 1).

Rosemann in von Brocke (2010) sta preko analize številnih virov literature identificirala šest ključnih komponent managementa poslovnih procesov:

- **Strateška usklajenost** – BPM mora biti usklajen s splošno strategijo organizacije. Usklajenost je opredeljena kot povezava med prioritetami organizacije in procesi, kar omogoča učinkovitost in neprestano izboljševanje procesov. Procesi morajo biti tako oblikovani, upravljeni in merjeni v skladu s strateškimi prioritetami.
- **Upravljanje** – preko modela za management poslovnih procesov se v organizaciji spodbuja transparentnost in celovit pregled nad odgovornostjo za posamezne procese, nagrajevanjem in procesom odločanja.
- **Metodologija** – metodologije so definirane kot skupek orodij in tehnik, ki omogočajo in podpirajo aktivnosti v okviru življenjskega cikla poslovnih procesov.
- **Informacijska tehnologija** – uporaba informacijske tehnologije (npr. sistemi za management poslovnih procesov) pri izvedbi poslovnih procesov.
- **Ljudje** – posamezniki in skupine, ki razvijajo poslovne procese in svoja znanja na področju upravljanja poslovnih procesov z namenom izboljšanja uspešnosti organizacije.
- **Kultura** – ključne vrednote in vedenja v procesni organizaciji.

2.1.2 Opredelitev poslovnih procesov

Dumas in ostali avtorji (2018) so pojem **proces** opredelili kot zbirko dogodkov, dejavnosti in odločitev, ki skupaj vodijo do rezultata in prinašajo vrednost strankam posamezne organizacije (Dumas, La, Mendling & Reijers, 2018, str. 27).

Postopek **identifikacije procesov** se nanaša na dejavnosti upravljanja organizacije, katerih cilj je sistematična opredelitev nabora poslovnih procesov organizacije in jasna določitev meril za izbiro posameznih procesov za izboljšanje. Omenjeni postopek je namenjen identificiranju procesov, ki so strateškega pomena za organizacijo. Prav tako je mogoče identificirati procese, ki za organizacijo oz. stranke organizacije ustvarjajo največjo (dodano) vrednost. V okviru identifikacije procesov se morajo organizacije vprašati, kateri procesi se izvajajo v organizaciji ter na katere procese se mora organizacija osredotočiti. Avtorji knjige »*Fundamentals of Business Process Management*« so oblikovali kontrolno listo, ki organizacijam omogoča lažje in bolj učinkovito identificiranje poslovnih procesov. V postopku identificiranja procesov je smiselno, da organizacije odgovorijo na sledeča vprašanja (Dumas, La, Mendling & Reijers, 2018, str. 34-40):

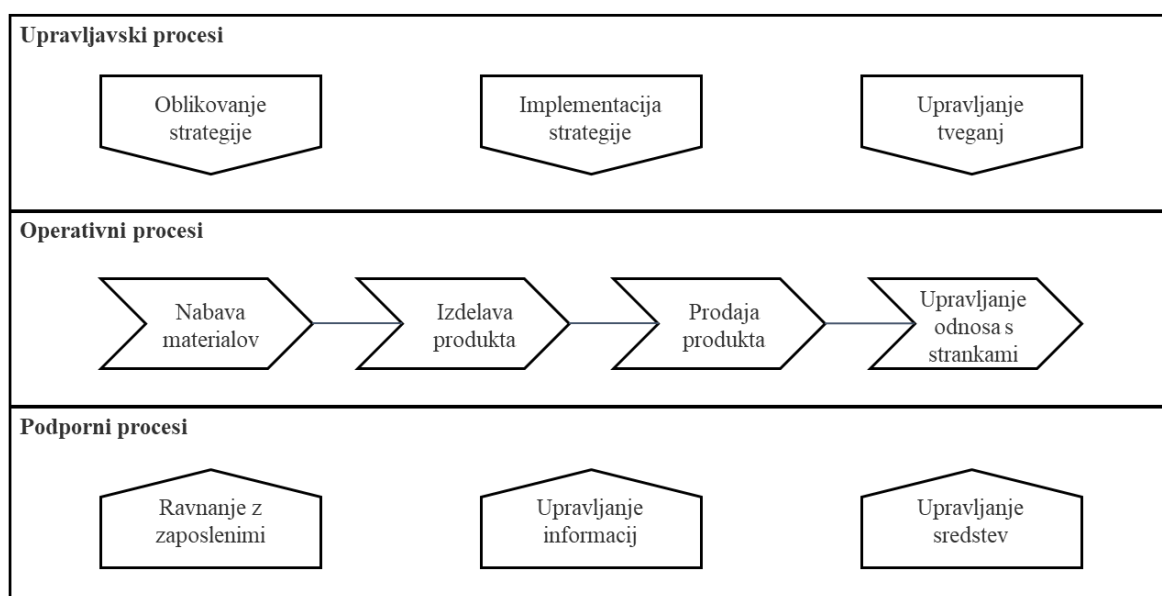
1. **Ali je to (sploh) proces?** - Potrebno je opredeliti, kaj se smatra kot proces, saj niso vse aktivnosti tudi procesi. Za kakršenkoli »pravi« proces je mogoče identificirati glavni dogodek, ki ima vpliv na več različnih področij.
2. **Ali je lahko omenjeni proces nadzorovan?** – Kot že omenjeno, vsaka aktivnost še ni proces. Proces lahko definiramo kot zaporedje ponavljajočih se dogodkov, ki jih je mogoče spremljati na individualnem nivoju, na primeru zavarovalnice, kjer je eden izmed procesov vložitev vloge za zdravstveno zavarovanje. V omenjenem primeru je jasno vidno, kdo je vložnik vloge. Vsaka izvedba aktivnosti in procesa se torej razlikuje od predhodne. Posledično je mogoče jasno opredeliti razlike med posameznimi izvajanji omenjenega procesa, kar omogoča jasno upravljanje procesov.
3. **Ali je proces dovolj pomemben, da je aktivno upravljan?** – Organizacije se lahko pri določanju pomembnosti procesa osredotočijo na sledeče indikatorje:
 - Ali obstajajo stranke, ki so pripravljene plačati za rezultate posameznega procesa?
 - Ali je organizacija, ki trenutno izvaja posamezni procesa, pripravljena plačati drugi organizaciji, da omenjeni proces izvaja namesto njih?
 - Ali obstaja (obvezni) pravni okvir, zaradi katerega mora organizacija omenjeni proces izvajati?

V kolikor je odgovor na vsaj eno izmed predstavljenih vprašanj pozitiven, je proces smiselno bolj aktivno upravljati. V nasprotnem primeru je lahko proces upravljan na nižji ravni.

4. **Ali je obseg procesa prevelik?** – Smiselno je analizirati, ali aktivnosti, ki so vključene v posamezni proces, res pripomorejo k končnem namenu procesa, ali gre samo za podporne aktivnosti, za katere ni nujno, da so vključene v posamezni proces.
5. **Ali je obseg procesa premajhen?** – V posameznih situacijah lahko pride do nastanka t. i. mikro procesov, katerih na ravni celotne organizacije ni smiselno upravljati kot procese. Splošno pravilo namreč pravi, da lahko o zadostnem procesu govorimo takrat, ko so v proces vključeni vsaj trije različni deležniki med katerimi je malo oz. skoraj nič prenosa dokumentov.

Lehmann (2012) je pojem proces opredelil kot logično zaporedje aktivnosti, ki vhodne informacije pretvorijo v izhodne informacije oz. rezultate. Proces je opisal tudi kot način za ustvarjanje vrednosti. Lehmann je procese razdelil v tri glavne skupine: operativni procesi, podporni procesi in upravljavski procesi. **Operativni procesi** ustvarjajo, dodajajo ali zagotavljajo vrednost za stranke končnega izdelka. Namen operativnih procesov je uresničevanje strateških ciljev organizacije. Glede na panogo podjetja lahko operativni procesi vključujejo proizvodnjo produktov, podporo kupcem, itd. **Podporni procesi** so procesi, katerih rezultat ni končni izdelek ali storitev, ki je namenjena stranki organizacije, ampak so kljub temu potrebni za izvajanje operativnih in upravljaljskih procesov v organizaciji. Primeri podpornih procesov vključujejo administrativna dela, računovodske storitve v organizaciji, informacijsko podporo uporabnikom, itd. **Upravljaljski procesi** so procesi, ki zagotavljajo sredstva za merjenje in nadzor kakovosti ter zagotavljajo želene rezultate. Pomagajo pri sprejemanju odločitev, vodenju organizacije, oblikovanju strategije, opredelitvi odgovornosti in ostalih odločevalskih nalogah (Lehmann, 2012, str. 82-83). Na spodnji sliki so prikazane glavne skupine poslovnih procesov.

Slika 4: Glavne skupine poslovnih procesov



Vir: Dumas, La, Mendling & Reijers (2018).

Portfelj poslovnih procesov je sistem klasificiranja in skupnega shranjevanja podatkov, ki se uporabljajo za popis, dokumentiranje in upravljanje podrobnih informacij o poslovnih procesih. Informacije, ki so vključene v portfelje poslovnih procesov, pogosto vključujejo aktivnosti, naloge, mere uspešnosti, potrebne vire in druge informacije posameznega procesa. Namen portfelja poslovnih procesov ni popisovanje stanja (angl. mapping) procesov temveč služi kot podpora vodilnim zaposlenim v organizaciji pri ocenjevanju uspešnosti in učinkovitosti procesov ter odločanju o nadaljnjem razvoju posameznih procesov. Portfelj poslovnih procesov je lahko (Lehmann, 2012, str. 94):

- **Strukturiran dokument**, ki vključuje popise procesov in relevantne metodologije. Omenjeni dokument je na voljo vsem vodilnim v organizaciji.
- **Podatkovna baza**, ki je namenjena izključno poslovnim procesom.
- **Informacijski sistem** na ravni organizacije, ki sistematično zbira vse podatke o poslovnih procesih.
- **Paket za management poslovnih procesov** (angl. Business Process Management Suite).

Tudi Rosemann (2010) je kot eno izmed potencialnih dodanih vrednosti portfelja poslovnih procesov omenil združevanje vseh potrebnih informacij, ki jih vodilni zaposleni potrebujejo za odločanje.

Proces dokumentacije procesov in ostalih aktivnosti znotraj posamezne organizacije načeloma poteka po ustaljenem postopku, ki vključuje pripravo in nato shranjevanje oz. kopiranje dokumentacije. Grudzień je v svoji raziskavi ugotovil, da je kar 70 % zaposlenih, ki se ukvarjajo s sistemi upravljanja kakovosti, nezadovoljnih s stanjem dokumentov, ki vpisujejo posamezne procese, kar vpliva na frekvenco uporabe omenjene dokumentacije znotraj vsakodnevnih delovnih aktivnosti. Najpogostejši razlogi za neuporabo omenjene dokumentacije so presplošni opisi procesov, informacije ne ustrezajo namenu uporabnika, težavnost uporabe dokumentacije v realnosti, itd. (Grudzień & Hamrol, 2016).

Adams (2003) je v okviru raziskave ugotovil, da je lahko neprimerno oblikovana dokumentacija zavajajoča in vodi v izzive pri interni komunikaciji. Posledično morajo organizacije pri oblikovanju procesne dokumentacije odgovoriti na sledeča vprašanja (Adams, 2003):

- Katere lastnosti so ključne za dobro procesno dokumentacijo, da le-ta ne povzroča odvečnosti informacij, ampak še vedno zagotavlja vse ključne informacije za končnega uporabnika?
- Ali naj ima vsa procesna dokumentacija znotraj posamezne organizacije isti vzorec in način priprave (npr. oblika, nivo detajlov, itd.)?
- Kateri atributi informacij so ključni za definiranje kvalitete informacij v posameznem dokumentu?

- Kakšno je razmerje, če to seveda obstaja, med lastnostmi procesa in zahtevami z vidika informacij?

Hammer (2007) opredeli pet ključnih dejavnikov, ki omogočajo oz. vplivajo na uspešnost procesov. Brez obstoja omenjenih dejavnikov trajnostno izvajanje posameznih procesov ne bi bilo mogoče (Hammer, 2007).

- **Načrt procesa** – eden izmed najbolj pomembnih dejavnikov za uspešnost procesov, saj opredeljuje katere aktivnosti so izvedene, kdo jih izvede, kdaj so izvedene, kje so izvedene, pod katerimi pogoji so izvedene, itd. Brez kvalitetnega načrta procesa je to le skupek nekoordiniranih aktivnosti.
- **Procesne metrike** – procesne metrike morajo biti oblikovane od začetka do konca procesa (angl. End-to-End, v nadaljevanju E2E) in se navezovati na potrebe končnih strank ter biti hkrati skladne s cilji organizacije. Na podlagi posameznih metrik se nato oblikujejo cilji, ki omogočajo spremljanje uspešnosti in učinkovitosti procesa.
- **Izvajalci procesa** – zaposleni, ki aktivnosti izvajajo znotraj procesa, potrebujejo različna znanja in spretnosti, kot zaposleni, ki delajo znotraj posameznega oddelka. Razumeti morajo namen in cilje posameznega procesa, hkrati morajo biti sposobni delati v skupinah. Brez omenjenih značilnosti zaposlenih je težko izkoristiti vse prednosti, ki jih prinašajo E2E procesi.
- **Procesna infrastruktura** – zaposleni, ki izvajajo posamezne procese, morajo imeti zagotovljeno podporo IT (angl. Information Technology, v nadaljevanju IT) in HR (angl. Human Resources, v nadaljevanju HR) informacijskih sistemov, preko katerih je mogoče spremljati odgovornost za posamezne aktivnosti v procesu. Sistemi morajo biti med seboj integrirani, saj se le tako lahko izognemo razdrobljenosti podatkov.
- **Lastnik procesa** – to so vodilni zaposleni v organizaciji z avtoriteto in odgovornostjo za management procesov na ravni celotne organizacije. Lastniki procesov so zadolženi za spremljanje uspešnosti in učinkovitosti procesa, identifikacijo in implementacijo sprememb, doseganje skladnosti ter oblikovanjem ciljev za posamezne procese.

Lastništvo posameznih procesov navadno pripada vodilnim zaposlenim v organizaciji. Kljub njihovim sposobnostim se organizacije soočajo s stanjem, ko vodenje procesov ni optimalno (npr. pozornost lastnikov procesov je drugje, lastniki procesov ne razumejo svoje vloge, organizacijska struktura ovira nadzor procesov, itd.). Organizacije lahko omenjene izzive rešijo na več načinov (Power, 2011):

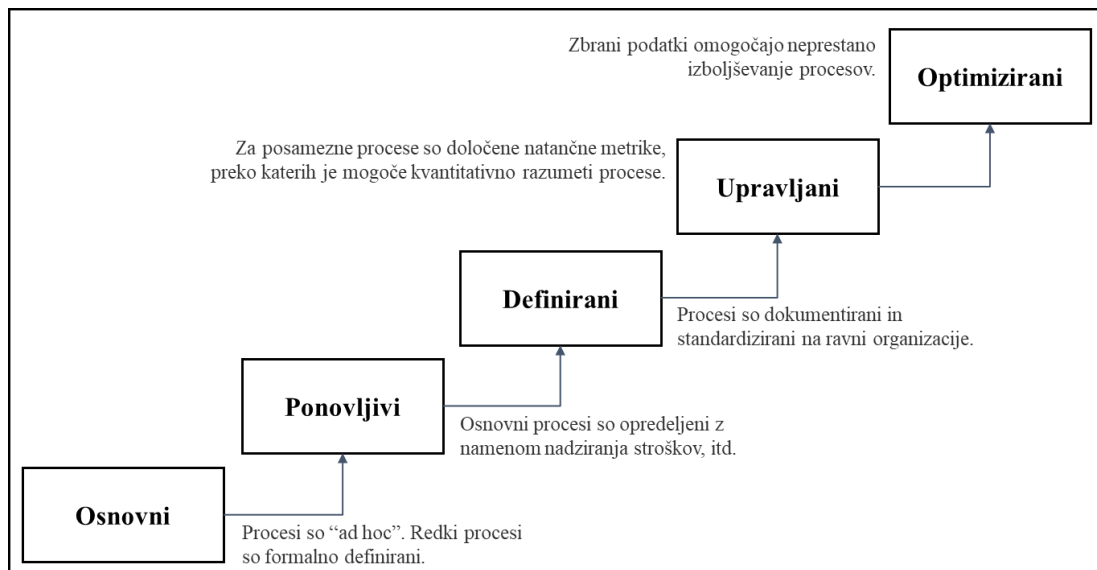
- **Vloga lastnika procesa mora biti stalna in vključena v proces ocenjevanja.** Metrike, ki so povezane z vlogo lastnika procesa, morajo biti vključene v sistem uravnoteženih kazalnikov organizacije, če je ta seveda razvit. Lastniki procesov imajo vzpostavljene nadzorne plošče (angl. dashboards) preko katerih lahko spremljajo svoje trenutno stanje in napredek.

- **Izbira lastnika procesa z izrazitimi vodstvenimi sposobnostmi.** Lastniki procesov morajo imeti poleg izkušenj z izbranim procesom tudi vodstvene izkušnje, saj so vezni člen med vsemi deležniki procesa. Lastnikom procesa je smiselno omogočiti priložnosti za razvoj sposobnosti in kompetenc na omenjenih področjih.
- **Lastnik procesa je odgovoren za uspeh.** V opis delovnih nalog lastnika procesa se poleg razvoja, preoblikovanja procesa in podobnih nalog vključi tudi naloge, ki se navezujejo na končni uspeh procesa.
- **Dostop lastnika procesa.** Lastniku procesa je omogočen dostop do uprave in vodilnih članov v organizaciji. Vključen je tudi v proces priprave strategije, planiranja in ostalih strateško pomembnih odločitev.
- **Minimiziranje vpletanja v organizacijsko strukturo.** Lastniki procesov so umeščeni zunaj tradicionalne organizacijske strukture. Viri, ki so jim dodeljeni, so še vedno uvrščeni znotraj posameznih funkcij.
- **Spodbujanje zaposlenih.** Spodbujanje zaposlenih pri aktivnostih, ki povezujejo več oddelkov, pri katerih se rešujejo problemi strank.

2.1.3 Zrelost poslovnih procesov

Zrelost procesov je namenjena ocenjevanju, kako širok in globok je spekter poslovnih procesov znotraj posamezne organizacije. Preko pojma procesna zrelost se tako meri predvsem kvaliteta in razpon posameznih procesov znotraj organizacije. V okviru analize zrelosti poslovnih procesov se najpogosteje uporablja CMMI (angl. Capability Maturity Model Integration, v nadaljevanju CMMI) okvir. CMMI okvir je namenjen ocenjevanju upravljanja procesov, upravljanja projektov in ostalih podpornih aktivnosti, ki so povezane s procesi v organizaciji. Na podlagi CMMI okvirja je procese v organizaciji glede na zrelost mogoče razporediti v pet nivojev oz. kategorij: osnovni procesi, ponovljivi procesi, definirani procesi, upravljani procesi ter optimizirani procesi. Višja kot je stopnja zrelosti procesov v organizaciji, večje je število procesov v organizaciji, procesi so bolj sofisticirani, več je procesne dokumentacije in nadzora nad izvajanjem procesov, itd. CMMI se osredotoča predvsem na lastnosti procesov ne pa na način, kako omenjene procese implementirati v organizacijo (Dumas, La, Mendling & Reijers, 2018, str. 491). Na spodnji sliki so prikazane glavne stopnje zrelosti procesov glede na CMMI okvir.

Slika 5: Stopnje zrelosti procesov glede na CMMI okvir



Vir: Paulk (2001).

Stopnje zrelosti procesov in sistemov za upravljanje poslovnih procesov (Jeston & Nelis, 2011, str. 316-317):

- **Osnovni procesi** – na ravni osnovnih procesov ni mogoče zaznati iniciativ za vzpostavitev sistemov za management poslovnih procesov. Na splošno je mogoče v organizacijah, kjer so procesi na osnovni ravni, zaznati ad hoc pristope, razpršene iniciative na IT in ostalih področjih, številne in nekoordinirane pristope pri metodoloških postopkih, nizko stopnjo vključenosti zaposlenih ter visoko stopnjo ročnega dela.
- **Ponovljivi procesi** – organizacija na ravni ponovljivih procesov pričanja s prvimi iniciativami na področju upravljanja poslovnih procesov. Za omenjeno področje namenja vedno več resursov, na organizacijo pričenjajo gledati iz procesne perspektive. Pri tovrstnih organizacijah je mogoče zaslediti sledeče lastnosti: pojav prve procesne dokumentacije, zaznanje pomembnosti BPM, povečanje vključenost vodilnih zaposlenih v BPM, uporaba enostavnejših orodij za mapiranje poslovnih procesov, vzpostavitev prvih procesnih portfeljev ter povečanje vključenosti zunanjih strokovnjakov na področju BPM v samo delovanje organizacije.
- **Definirani procesi** – organizacija poveča število resursov za delo na področju managementa poslovnih procesov. V tovrstnih organizacijah je mogoče zaslediti poudarek na upravljanju procesov v zgodnjih fazah življenjskega cikla procesov, uporabo bolj naprednih orodij, uporabo več različnih metod za management poslovnih procesov, izvajanje izobraževanj in delavnic na področju BPM, manj zanašanja na zunanje strokovnjake za BPM, saj organizacija razvija lastne sposobnosti.

- **Upravljeni procesi** – v organizaciji na četrti ravni zrelosti je management poslovnih procesov del strateškega odločanja organizacije. V tovrstnih organizacijah je mogoče zaslediti obstoj Centra za procesno odličnost, čigar primarni namen je vzdrževanje standardov na področju managementa procesov. Prav tako prihaja do integracije (razdrobljenih) informacijskih sistemov in implementacije delovnih postopkov za posamezne procese (angl. Workflow). Posamezni zaposleni v organizaciji imajo formalno opredeljene vloge na področju managementa poslovnih procesov, zanašanje na zunanje strokovnjake je na tej točki minimalno. Proces v organizaciji so med seboj integrirani in oblikovani v skladu s poenotenimi metodologijami.
- **Optimizirani procesi** – management poslovnih procesov je močno integriran v strateške in operativne procese v organizaciji, kar lahko prinaša določene prednosti. Management procesov je del nalog managerjev v organizaciji, ki so prav tako odgovorni za uspešnost posameznih procesov. Na ravni celotne organizacije je oblikovana in implementirana metodologija za delovanje na področju BPM. Zaposleni omenjena orodja uporabljajo pri opravljanju vsakodnevnih operativnih aktivnosti.

Po mnenju globalnega svetovalnega podjetja McKinsey & Company naj bi se zrelost procesov ocenjevala skladno s štirimi glavnimi principi (Fardell, Mueller, Odenwalder & Ulrich, 2017):

- **Izvajanje ocene zrelosti procesov s strani neodvisne ekipe.** Neodvisna ekipa je lahko sestavljena iz zaposlenih znotraj organizacije ali pa jo sestavljajo zunanji strokovnjaki. Pomembno je tudi, da se ocena procesov izvede na operativnem nivoju organizacije, kjer se procesi dejansko izvajajo. Ocenjevanje procesov sledi konceptu »*genchi genbutsu*«, kar pomeni »pojdi in poglej«. Na omenjenem konceptu temelji velik del teorije o vitki organizaciji.
- **Ocena zrelosti upošteva razmere, ki vplivajo na procese.** Dejavniki, ki vplivajo na zrelost in možnosti za izboljšanje procesov v posameznih državah, so lahko posledica stanja v državi in so posledično različni med posameznimi državami.
- **Ocena identificira, kaj vpliva na uspešnost organizacije.** V okviru ocene zrelost procesov je smiselno identificirati specifične dejavnike, ki vplivajo na uspešnost organizacije, ne pa zgolj »splošne« metrike in dejavnike za izboljšanje učinkovitosti procesov.
- **Identificiranje sprememb.** Pogosto se dogaja, da organizacije v procesu ocene zrelosti procesov identificirajo zgolj trenutno stanje procesov, ne pa tudi konkretnih sprememb, kako bi stanje izboljšale. Eden izmed ključnih delov ocene zrelosti procesov je tudi identifikacija ključnih vzrokov (angl. Root causes) za nastalo stanje.

2.1.4 Identificiranje sprememb v procesih

Davenport (1992) opredeli pojem **procesne inovacije** kot uporabo procesnega pogleda na poslovanje organizacije in uporabo inovacij v ključnih procesih organizacije. Omenjeni način organizacijam omogoča doseganje velikih prihrankov pri času izvajanja aktivnosti, operativnih stroških izvajanja, povišanju kakovosti izdelkov in storitev, izboljšanju fleksibilnosti ter ostalih poslovnih ciljev (Davenport, 1992, str. 1).

Pomembno je tudi razlikovanje med pojmom procesne inovacije in izboljšanje procesov. Pojem procesne inovacije se v veliki meri navezuje na spremembe v procesih, ki imajo velik vpliv na aktivnosti znotraj posamezne organizacije. Pojem izboljšanje procesov pa se v veliki meri navezuje na (manjše) izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti posameznih poslovnih procesov. Avtor je razlike med pojmom procesne inovacije in izboljšanje procesov opredelil tudi na področjih sprememb, vključenosti zaposlenih, časa izvedbe, obsegu projektov, tveganjih in drugih dejavnikov, ki so predstavljeni v tabeli 1 (Davenport, 1992, str. 10-12).

Tabela 1: Razlike med procesnimi inovacijami in izboljšanjem procesov

	Izboljšanje procesa	Procesna inovacija
Nivo sprememb	Manjše spremembe	Radikalne spremembe
Začetna točka	Obstoječi proces	Neobstoječi proces
Pogostost sprememb	Neprestane spremembe	Enkratne spremembe
Čas izvedbe	Kratkotrajno	Dolgotrajno
Vključenost zaposlenih	Od spodaj navzgor	Od zgoraj navzdol
Obseg spremembe	Ozek, znotraj posameznih funkcij	Širok, preko več različnih funkcij
Tveganja	Srednja	Visoka
Dejavnik omogočanja	Statistične kontrole	Informacijska tehnologija
Tip spremembe	Kulturne spremembe	Strukturne spremembe

Vir: Davenport (1992).

Poslovne procese se lahko razume kot sredstva, ki podjetju omogočajo ustvarjaje dodane vrednosti za svoje stranke in posledičen obstoj na konkurenčnem trgu. Z namenom zagotavljanja dolgoročnega uspešnega poslovanja podjetja morajo podjetja svoje procese neprestano meriti, nadzorovati in posledično tudi spreminjati. Spremembe procesov odražajo trenutno stanje organizacije in stanje na trgu, ki se mu organizacija prilagaja. Potrebno je poudariti, da identificiranje potencialnih sprememb v procesih ni enkraten dogodek, ampak gre v omenjenem primeru za neprestano aktivnost, ki jo izvajajo zaposleni v organizaciji. Za neprestano identificiranje sprememb si organizacije lahko pomagajo z orodji, kot sta Six Sigma in TQM (angl. Total Quality Management) okvir (Chang, 2006, str. 32-33).

V okviru identificiranja in implementacije sprememb v poslovne procese je potrebno vzporedno skrbeti tudi za razvoj zaposlenih. Zaposleni, katerih delovne naloge so vezane na posamezne procese, ne pa na funkcijske enote organizacije, potrebujejo širši razpon znanj in spretnosti, da lahko procese izvajajo uspešno. Napredna znanja na področju delovanja organizacije so tako ključna v okviru sprememb poslovnih procesov. Za zaposlene, ki so jim redno omogočena izobraževanja in raznorazne delavnice, je bolj verjetno, da bodo iskali nove načine za izvajanje posameznih aktivnosti. Trenutnega načina dela ne bodo sprejeli kot optimalnega oz. dovolj dobrega. Spodbujanje izobraževanja zaposlenih v organizaciji prav tako vpliva na dvig morale in na organizacijsko kulturo. Organizaciji prav tako omogoča večjo fleksibilnost in ustvarja delovnega okolja, ki temelji na spodbujanju sprememb (Chang, 2006, str. 39).

Haeckel (1999) je kot direktor v mednarodnem podjetju IBM izvedel študijo, v okviru katere je raziskoval področje prilagodljivosti organizacije. Po njegovem mnenju naj bi organizacije oblikovale strategije, ki jim omogočajo prilagodljivost glede na spremembe v zunanjem in notranjem okolju. Haeckel je razvil teorijo o prilagodljivi organizaciji (angl. Sense-and-Respond Organization), ki temelji na prenosu informacij med ključnimi deležniki, strukturi virov v organizaciji in opolnomočenju zaposlenih ter delegiranju nalog na nižje ravni v organizaciji (Haeckel, 1999, str. 76).

Lehmann (2012) je mnenja, da lahko organizacije preko implementacije idej oz. konceptov, ki so jih razvili Haeckel, Porter, Kaplan, Norton in mnogi drugi, dosežejo trajnostno uspešno poslovno strategijo, kar vpliva tudi na sposobnost organizacije za identificiranje in implementacijo sprememb v procesih (Lehmann, 2012, str. 65-68).

Dumas in ostali avtorji (2018) postopek preoblikovanja procesov opisujejo kot kakršnokoli spremembo v obstoječih procesih, pa naj bo ta majhna ali pa velika. Identificirali so glavne elemente oz. dejavnike, ki po njihovem mnenju vplivajo na preoblikovanje procesov. To so (Dumas, La, Mendling & Reijers, 2018, str. 300-301):

- Končni prejemnik procesa je lahko iz notranjega ali zunanjega okolja podjetja.
- Pogled na izvajanje poslovnega procesa, ki se nanaša na način izvajanja aktivnosti in število aktivnosti.
- Vedenjski pogled na poslovni proces, ki se nanaša na vrstni red izvajanja aktivnosti in razporejanje virov med posameznimi aktivnostmi.
- Organizacija in ostali udeleženci v poslovnem procesu.
- Informacije, ki se uporabijo v poslovnem procesu ali pa so v njem ustvarjene.
- Tehnologija, ki se uporablja v poslovnem procesu.
- Zunanje okolje, v katerega je proces vključen.

V okviru preoblikovanja procesov je potrebno opredeliti tudi cilje aktivnosti. Načeloma se glavni cilji preoblikovanja navezujejo na štiri dimenzije: stroški, čas izvajanja aktivnosti, kvaliteta izvajanja aktivnosti in fleksibilnost pri izvedbi. V idealnem svetu bi

preoblikovanje poslovnih procesov vodilo v nižje stroške, nižji čas izvajanja aktivnosti, višjo kvaliteto izvedbe ter višjo stopnjo fleksibilnosti. V realnosti temu ni tako, saj imajo pozitivne spremembe na eni izmed dimenzij negativen vpliv na drugo dimenzijo (npr. znižanje stroškov lahko vpliva na nižjo stopnjo kvalitete). Organizacija mora odločiti, katera dimenzija je najbolj pomembna za njihovo delovanje (Dumas, La, Mendling & Reijers, 2018, str. 303-304).

V postopku identificiranja procesov, ki so primerni za inoviranje, je smiselno narediti popis vseh procesov v organizaciji, določiti meje med posameznimi procesi, oceniti strateško pomembnost posameznih procesov za organizacijo, oceniti trenutno stanje posameznih procesov in oceniti »kulturo« omenjenega procesa. Tudi procese, ki niso bili formalno izbrani za inoviranje, je potrebno primerno upravljati. Procesi v organizacijah se relativno hitro spreminjajo, zato je potrebno pripraviti časovni plan, ki vključuje informacije, kako se lotiti prenove posameznih procesov, v kolikor se to izkaže za logično izbiro (Davenport, 1992, str. 34-35).

Lehmann (2012) je mnenja, da obstajata dva glavna razloga za preoblikovanje procesov v organizaciji. Prvi razlog je preprost in se navezuje na reševanje določenega problema. Drugi razlog pa je bolj strateške narave in se nanaša na izvedbo strateško pomembnih iniciativ (npr. zadovoljitev regulatornih zahtev, itd.). Prvotni namen preoblikovanja procesov je ustvarjanje dodane vrednosti za stranke organizacije, temu pa sledi zagotavljanje dodane vrednosti za delničarje organizacije. Pogosto se dogaja, da v postopku izbire procesov za preoblikovanje prevlada sekundarni namen. Posledično se procesi za preoblikovanje izbirajo glede na pričakovano raven donosa in količino dela oz. virov, ki so potrebni za proces preoblikovanja (Lehmann, 2012, str. 133).

Podjetja morajo imeti na področju preoblikovanja procesov oblikovane formalne metodologije, katerih namen je pravočasno preoblikovanje posameznih poslovnih procesov. Preko posameznih metodologij je mogoče določiti število resursov, ki so potrebni za izvajanje posameznih procesnih aktivnosti. Dodatno se preko metodologije minimizirajo posamezna tveganja, ki so prisotna v postopku preoblikovanja. V postopku neprestanega preoblikovanja procesov so predvideni redni pregledi vseh procesov z namenom identificiranja potreb po preoblikovanju. Pregledi se izvajajo tako na glavnih kot tudi na podpornih procesih organizacije. V okviru pregledov glavnih procesov se identificira predvsem strateško ujemanje procesov s posameznimi iniciativami v organizaciji. Pri podpornih procesih je smiselno poudariti, da jih nikakor ne gre zanemariti, saj so tudi podporni procesi za delovanje organizacije izrednega pomena. Preko rednih pregledov je mogoče identificirati področja za izboljšave uspešnosti, kvalitete in stroškovne učinkovitosti procesa (Lehmann, 2012, str. 136).

V postopku preoblikovanja poslovnih procesov se izvedejo delavnice z vodilnimi in operativnimi zaposlenimi v organizaciji. Znotraj omenjenih delavnic se pogosto pripravijo dokumenti, ki so pomembni za management poslovnih procesov. Tovrstni

dokumenti lahko vključujejo prenovljene modele poslovnih procesov, podporno dokumentacijo za poslovne procese, načrte za upravljanje virov, podrobne analize stroškov za posamezne procese ter ostalo relevantno procesno dokumentacijo, ki pripomore k boljšemu managementu procesov. Ena izmed ključnih aktivnosti v omenjenih delavnicah je oblikovanje E2E procesov. E2E procesi potekajo preko različnih oddelkov znotraj organizacije ali pa se celo raztezajo izven meja organizacije in tako vključujejo dobavitelje, kupce ter ostale ključne deležnike organizacije. Proces preoblikovanja poslovnih procesov je sestavljen iz 17 ključnih faz, ki med drugim vključujejo komuniciranje s ključnimi deležniki, priprava materialov za prve delavnice, oblikovanje metrik za spremljanje napredka, simulacije različnih modelov, posodabljanje strategije, določitev resursov za izvajanje, predstavitev rezultatov, analizo razlik med obstoječimi in novimi procesi ter oblikovanje poročil o iniciativi (Jeston & Nelis, 2006, str. 153-171).

Hammer in Champy (1993) sta pojem **prenova poslovnih procesov** (angl. Business Process Reengineering) opredelila kot temeljito razmišljanje in radikalna prenova poslovnih procesov za doseganje izrazitih izboljšav modernih metrik za spremljanje uspešnosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost (Hammer & Champy, 1993, str. 35).

Smiselno je opredeliti razlike med preoblikovanjem poslovnih procesov (angl. Business Process Improvement) in prenovo poslovnih procesov (angl. Business Process Reengineering), saj je pomembno razlikovati med omenjenima pojmomoma. Preoblikovanje poslovnih procesov se v večji meri nanaša na neprestano identificiranje sprememb v obstoječih procesih ter identificiranje manjših potencialnih sprememb. Prenova poslovnih procesov se nanaša na identificiranje večjih sprememb, kar pogosto pomeni oblikovanje poslovnega procesa od začetka. Potek prenove poslovnih procesov je projektne narave, saj se delo navezuje na posamezne procese, ki so del večjih in bolj radikalnih sprememb (Visual Paradigm, brez datuma).

M. Hammer (1990) v svojem članku raziskuje vpliv prenove poslovnih procesov na organizacijo. V članku zagovarja stališče, da morajo organizacije iskati nove, neustaljene načine za izvajanje posameznih aktivnosti, ki lahko organizaciji omogočijo izboljšanje uspešnosti. Predvsem gre pri prenovi procesov za radikalne spremembe poslovnih procesov, v katerih se ustaljene načine izvajanja nalog postavi pod vprašaj in se oblikuje nov način izvajanja posameznih nalog. Hammer je oblikoval sledeča načela za prenovo poslovnih procesov (Hammer, 1990):

- **Organiziranje aktivnosti okoli rezultatov** – procesi v organizaciji so oblikovani glede na rezultate, ne pa glede na aktivnosti posameznega procesa.
- **Proces izvajajo zaposleni, ki »uporabljajo« rezultat procesa** – v času informatizacije in digitalizacije procesov lahko posamezni oddelki izvajajo vedno več procesov, ki so jih predhodno izvajali drugi oddelki (npr. oddelek za računovodstvo

lahko sam naroča svoje pisarniške potrebščine, čeprav je to formalno pristojnost oddelka za nabavo).

- **Delo z informacijami je del proizvodnje rezultata** – omenjeni princip se nanaša na delo posameznih oddelkov, ki proizvedejo informacije znotraj posameznega procesa. Posamezni oddelki naj ne bi več samo ustvarjali informacij, ki služijo kot vhod za delo ostalih oddelkov, temveč so zadolženi tudi za analizo omenjenih informacij.
- **Ravnanje z geografsko razpršenimi viri** – čeprav so viri razpršeni med različnimi geografskimi regijami, se jih lahko obravnava kot centralizirane. Preko uporabe tehnoloških orodij (npr. podatkovne baze, telekomunikacijskih omrežij, itd.) je mogoče vzpostaviti sisteme, ki zaposlenim omogočajo stroškovno učinkovito sodelovanje in koordinacijo aktivnosti kljub geografski razpršenosti.
- **Povezovanje vzporednih aktivnosti** – združevanje aktivnosti, ki jih v organizaciji izvajajo različne funkcije, in vodijo do skupnega rezultata. Z namenom združevanja izvajanja aktivnosti se uporabljajo orodja za sodelovanje med oddelki.
- **Odločanje poteka v okviru izvajanja procesa** – odločitve, ki so povezane z rezultati posameznih poslovnih procesov se izvajajo na operativni ravni. Z namenom zagotavljanja kakovosti izdelkov in storitev so vzpostavljene primerne kontrole. Kljub temu je potrebno opredeliti razlike med nadzorom posameznega procesa in dejanskim odločanjem. Omenjeni princip vodi do nižje stopnje hierarhičnosti organizacij, saj se del odgovornosti prenese na nižje ravni.
- **Pridobivanje informacij** – informacije o posameznih procesih se pridobivajo na najnižji možni ravni in v okviru samega procesa. Omenjeni način omogoča oblikovanje »enega vira resnice«.

Motwani in ostali avtorji (1998) članka so oblikovali šest stopenjski model, preko katerega je mogoče sistematično spremljati projekte na področju prenove poslovnih procesov. Prenova procesov se prične z opredelitvijo namenom in ciljev prenove v katero so vključeni vodilni zaposleni v organizaciji. V drugi fazi se določi procese, ki bodo deležni prenove in za katere se oblikuje jasne in merljive cilje ter metrike, preko katerih bo mogoče spremljati izvajanje procesa. Prav tako se oblikuje ekipa, ki je zadolžena za prenovu procesa. Tretja faza vključuje analizo trenutne procesne dokumentacije, ki služi kot osnova za identificiranje ozkih grl v procesu in vzpostavitev osnovnih mer za izvedbo primerjalnih analiz za posamezni proces. Četrta faza predstavlja začetek transformacije procesa. V omenjeni fazi se izvedejo prvi pilotni projekti, preko katerih se ocenjuje potencialni učinek prenove procesa na poslovanje celotne organizacije. Po uspešnih pilotnih projektih se prenovljeni proces implementira na ravni celotne organizacije. V okviru implementacije novega procesa se za zaposlene pripravijo delavnice in izobraževanja, kjer so jim predstavljeni prenovljeni procesi. Glede na prenovljene procese je potrebno napraviti tudi spremembe v obstoječi organizacijski strukturi, informacijskih arhitekturi in sistemih za nagrajevanje zaposlenih. Proces prenove se zaključi z ocenjevanjem uspešnosti prenove posameznega poslovnega procesa, kjer se opredeli, če so bili doseženi cilji, ki so bili opredeljeni v prvi fazi prenove (Motwani, 1998).

Podjetje J.D.Edwards lahko predstavlja primer uspešne prenove poslovnih procesov. Podjetje se je ukvarjalo z zagotavljanjem ERP (angl. Enterprise Resource Planning) storitev, kasneje pa so postali del podjetja Oracle. Namen prenove poslovnih procesov je bila radikalna sprememba notranjih poslovnih procesov organizacije. Prenova procesov v omenjenem podjetju je vodila do višje stopnje integracije procesov, zmanjšanju števila nepotrebnih aktivnosti in hitrejšem izvajanju medfunkcijskih aktivnosti. Prav tako je imelo podjetje na voljo boljše informacije o prihodih in dobičkih za posamezne produkte. V okviru prenove procesov so identificirali ključne dejavnike uspeha (Dalal, 2004):

- podpora vodilnih zaposlenih,
- usklajenost projektnih ciljev ter ciljev organizacije,
- osredotočenost na proces,
- učinkovito upravljanje projektov,
- uporaba strukturiranih metodologij,
- minimalne programske spremembe,
- koncept »Glokalizacije«,
- osredotočenost na stranke,
- kultura sprememb.

Metodologije za prenovo poslovnih procesov v praksi pogosto niso bile najbolj sprejete, saj so raznorazne raziskave pokazale, da prenove poslovnih procesov pogosto niso dosegale želenih rezultatov (npr. finančni rezultati, rast tržnega deleža, izboljšanje konkurenčnosti podjetja, itd.). Prenove poslovnih procesov so bile izpostavljene tudi z odporom s strani srednjih managerjev, saj so bili postopki prenove procesov pogosto povezani z zmanjševanjem števila zaposlenih in razpoložljivih virov. Po njihovem mnenju omenjeni procesi niso v zadostni meri vključevali empatije do zaposlenih, ki izvajajo posamezne poslovne procese (Wang, 2008).

2.2 Merjenje poslovnih procesov

2.2.1 Oblikovanje kazalnikov in metrik

Na splošno obstajajo trije glavni razlogi za **merjenje različnih delov poslovanja organizacije**: ocenjevanje dogodkov v preteklosti, razumevanje trenutnega dogajanja in oblikovanje razumevanja o potencialnih prihodnjih dogodkih. V okviru merjenja poslovnih procesov in oblikovanja procesnih metrik je eden izmed korakov opredelitev obsega procesov. Če so procesi opredeljeni preozko, lahko pride do situacije, ko se merijo zgolj posamezne aktivnosti znotraj procesov. V primeru preširoko opredeljenih procesov pa lahko pride do situacije, ko se merijo tudi aktivnosti, ki pripadajo drugim poslovnim procesom (Muehlen & Shapiro, 2010).

Za merjenje uspešnosti obstaja več različnih okvirjev in pristopov. Vsak izmed predstavljenih okvirjev ima drugačne cilje in drugačne lastnosti, ampak vseeno prihaja do podobnosti na posameznih področjih. Najbolj pogosti okvirji za merjenje uspešnosti vključujejo (Heckl & Moormann, 2010):

- **Sistem uravnoteženih kazalnikov** – orodje, ki omogoča spremljanje uspešnosti organizacije preko finančnega vidika, vidika kupcev, vidika učenja in rasti ter vidika poslovnih procesov. Preko sistema uravnoteženih kazalnikov je mogoče povezovati cilje na različnih ravneh organizacije in tako zagotavljati doseganje zastavljene strategije.
- **Samooocena** – preko vnaprej določenih kriterijev in okvirjev (npr. EFQM) lahko organizacija izvede samoocenjevanje, čigar namen je identificiranje možnosti za izboljšave.
- **Tradicionalni nadzor** – v okviru tradicionalnega nadzora (angl. Traditional controlling) so bili identificirani glavni indikatorji za dobičkonosnost podjetja, rast in tveganja. Funkcija nadzora služi kot podpora za ostale funkcije organizacije, kot so npr. planiranje, koordiniranje, itd.
- **Sistemi za merjenje uspešnosti** – sistemi za merjenje uspešnost so namenjeni merjenju posameznih procesov. Omenjeni sistemi so namenjeni managerjem in lastnikov procesov in služijo kot orodje za identifikacijo potencialnih izboljšav v posameznih procesih.
- **Nadzor delovnih postopkov** – sistemi za nadzor delovnih postopkov (angl. Workflow-based monitoring) so namenjeni za avtomatično oz. pol-avtomatično spremljanje variabilnosti procesov in koordinacije aktivnosti znotraj posameznih procesov. Preko analiz podatkov iz omenjenih sistemov je organizacijam omogočeno pridobivanje informacij, ki se nanašajo na čas izvajanja aktivnosti, stroške izvajanja, itd.
- **Statistična kontrola procesov** – uporaba statističnih komponent za merjenje variabilnosti v posameznih poslovnih procesih. Glavni cilj statistične kontrole procesov je zmanjšanje variabilnosti znotraj procesov in posledično zagotavljanje bolj stabilnih in ponovljivih procesov.

Za merjenje uspešnosti poslovnih procesov obstajajo štiri glavne dimenzije, na podlagi katerih je nato **oblikujejo posamezne metrike in kazalniki** (angl. Key Performance Indicators). Omenjene dimenzije vključujejo (Dumas, La, Mendling & Reijers, 2018. str. 59-61):

- **Čas** – čas je pogosto prva dimenzija za merjenje uspešnosti, ki jo organizacije uporabljajo v svojih procesih. Najpogostejša metrika v omenjeni dimenziji je čas cikla (angl. Cycle time), ki meri potreben čas za izvedo procesa od začetka do konca. V okviru časovne dimenzije je smiselno opredeliti tudi procesni čas in čas čakanja. Preko procesnega časa se spremlja koliko časa je porabljenega za delo na omenjenem

izdelku ali storitvi. Čas čakanja se navezuje na čas, ko se za posamezne izdelke oz. storitve ne izvaja nobenih del.

- **Stroški** – stroškovna dimenzija se navezuje na finančni vidik izvajanja posameznega procesa, saj poleg stroškov vključuje tudi druge finančne komponente, kot so npr. prihodki, dobičkonosnost, itd. Stroškovna komponenta omenjene dimenzije je posebej izpostavljena, saj se veliko preoblikovanj in prenov procesov nanaša na nižanje obstoječih stroškov.
- **Kvaliteta** – dimenzijo kvalitete je mogoče spremljati iz vidika kupcev ali pa iz vidika zaposlenih, ki so vključeni v proces. Omenjena vidika lahko poimenujemo tudi zunanja kvaliteta in notranja kvaliteta. Zunanja kvaliteta se lahko meri kot zadovoljstvo posameznika s končnim produktom ali pa procesom, ki mu je bila stranka izpostavljena. Notranja kvaliteta se meri preko zadovoljstva zaposlenih, ki izvajajo posamezne procese, npr. kako variabilno je njihovo delo, v kolikšni meri lahko nadzorujejo proces dela, ali delo omogoča osebni razvoj, itd.
- **Fleksibilnost** – dimenzija fleksibilnosti se v veliki meri uporablja pri merjenju uspešnosti in učinkovitost posameznih poslovnih procesov. Na splošno je mogoče fleksibilnost opredeliti kot zmožnost prilagajanja organizacije. V okviru dimenzije fleksibilnosti lahko organizacije merijo fleksibilnost pri izvajanju aktivnosti (angl. Runtime flexibility), ki se navezuje na zmožnost prilagajanja organizacije med izvajanjem posameznih aktivnosti. Poleg omenjene fleksibilnosti, lahko organizacije merijo še strukturno fleksibilnost (angl. Build-time flexibility), ki meri zmožnost preoblikovanja strukture poslovnih procesov.

Na podlagi predstavljenih dimenzij za merjenje poslovnih procesov se oblikujejo metrike, preko katerih je nato mogoče meriti (ne)uspešnost posameznih poslovnih procesov iz več različnih vidikov. Organizacija bi morala imeti oblikovane kazalnike, preko katerih je mogoče meriti (Lehmann, 2012, str. 110-111):

- **Uspešnost posameznih vidikov sistema uravnoveženih kazalnikov** – kazalniki se navezujejo na finančni vidik, vidik kupcev, vidik rasti in učenja ter vidik poslovnih procesov.
- **Faktorje, ki so kritični za stroške, kvaliteto in čas izvajanja** – prioriteta omenjenih faktorjev je odvisna od strategije organizacije, npr. organizacija, katere strategija se nanaša na izboljšanje na področju upravljanja produktov, se osredotoča na faktorje kvalitete, itd.
- **Kratkoročne in dolgoročne cilje** – na ravni organizacije naj bi bilo vzpostavljeno optimalno razmerje med kratkoročnimi cilji organizacije in dolgoročnimi cilji organizacije. Pomembna je tudi povezava med omenjenimi cilji, saj naj bi se primerno izbrani kratkoročni cilji skupno odražali v posameznih dolgoročnih ciljih.
- **Vodilne in zaostajajoče kazalnike** – Vodilni kazalniki so navadno direktno povezani z rezultati posameznega procesa, npr. število podaljšanih garancij, razpoložljivost delovnih virov, itd. Zaostajajoči viri pa so bolj splošne narave in so povezani s

prihodki, stroški, zadovoljstvom uporabnikov, itd. Prevelik poudarek na vodilnih kazalnikih lahko organizaciji onemogoči prilagajanje glede na trenutne trende. Prevelik poudarek na zaostajajočih trendih pa lahko vodi do znižanje fleksibilnosti organizacije.

V procesu oblikovanja kazalnikov za merjenje uspešnosti procesov je smiselno oz. potrebno upoštevati sledeča pravila (Lehmann, 2012, str. 111-114):

- Ime kazalnika mora biti razumevajoče in mora opisovati, kaj se preko omenjenega kazalnika meri.
- Kazalniki morajo imeti pripadajočo standardizirano dokumentacijo, preko katere je mogoče zagotoviti enotno razumevanje. Dokumentacija vsebuje tudi formulo za izračun omenjenega kazalnika.
- Kazalnike je potrebno kvantitativno opredeliti. Za kazalnike je potrebno številčno opredeliti, kaj hočemo z njimi doseči, saj drugače kazalniku znižamo pomembnost.
- Kazalniki morajo biti oblikovani konsistentno na ravni celotne organizacije, s čimer je mogoče zagotoviti primerjavo podatkov iz različnih funkcijskih enot organizacije.
- Kazalniki so lahko ustvarjeni za specifično nalogo ali pa obstajajo že dalj časa. Preko oblikovanja kazalnikov, ki so opredeljeni glede na potrebe (nove) strategije, si lahko organizacija zagotoviti trajnostno konkurenčno prednost.
- Kazalniki merijo aktivnosti, na katere organizacija lahko vpliva, ne pa zunanjih dogodkov, na katere organizacije nima oz. ima zelo malo vpliva.
- Potrebno je razlikovati med procesnimi kazalniki in strateškimi cilji organizacije. Procesni kazalniki so običajno del strateških ciljev organizacije. Strateški cilji organizacije pa so odvisni od uspešnosti posameznih iniciativ in procesov znotraj organizacije.
- V primeru variabilnosti rezultatov procesa, ki se meri preko posameznih kazalnikov, je potrebno izvesti spremembe, ki se ne odražajo zgolj na vrednosti kazalnika, ampak se odražajo v izboljšanju rezultata procesa.
- Kazalniki morajo odražati metrike, ki jih želimo spremljati. To pomeni, da je kazalnik sestavljen iz spremenljivk, ki v realnosti predstavljajo končni produkt poslovnega procesa.

George T. Doran (1981) v reviji Management Review objavil članek v katerem je predstavil način, kako naj bi zaposleni v organizacijah oblikovali cilje in metrike. Predstavil je tako omenjeno SMART metodologijo, ki opisuje lastnosti metrik (Doran, Miller & Cunningham, 1981):

- **Specifičnost** (angl. Specific) – cilji in metrike se morajo nanašati na določeno področje.
- **Merljivost** (angl. Measurable) – cilji in metrike morajo biti merljivi in tako kvantificirati napredek.

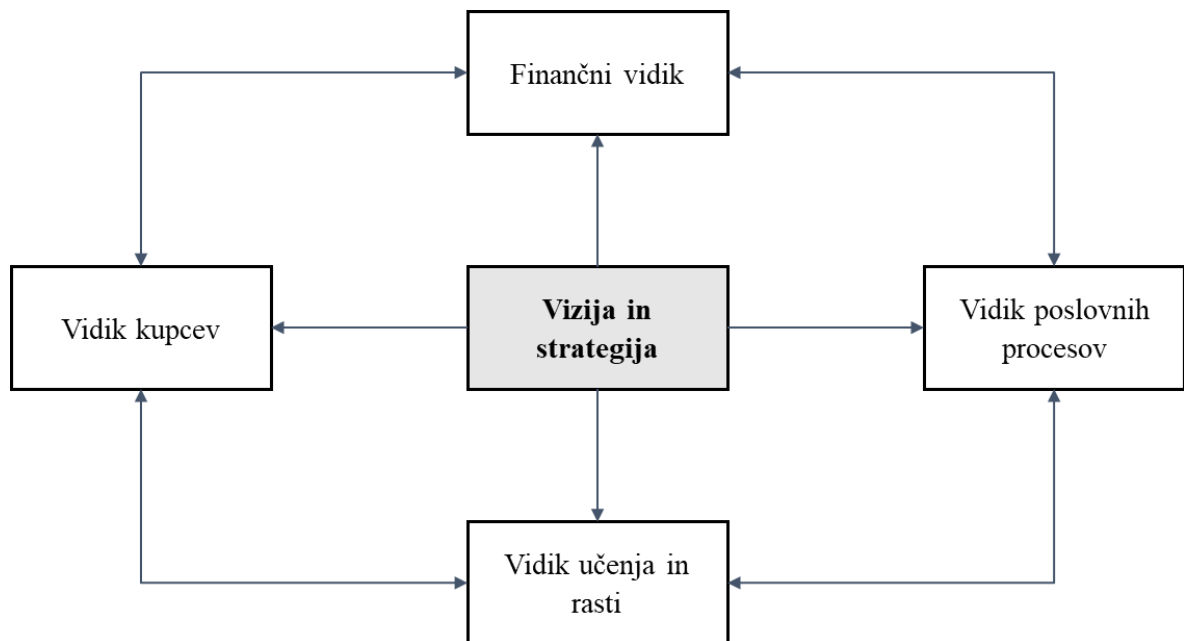
- **Dosegljivost** (angl. Assignable) – mora biti opredeljeno, kdo je zadolžen za izvajanje.
- **Realističnost** (angl. Realistic) – metrike morajo biti oblikovane na način, da jih je mogoče doseči.
- **Časovna opredeljenost** (angl. Time related) – definirati je potrebno, kdaj naj bi bili rezultati doseženi.

V okviru merjenja uspešnosti in izvedbe je potrebno po mnenju mednarodnega svetovalnega podjetja Boston Consulting Group upoštevati 5 glavnih komponent (Ghesquieres in drugi, 2017):

- **Oblikovanje stalnih in relevantnih metrik.** Namen sistemov za merjenje uspešnosti ni spremljanje vseh mogočih kazalnikov, temveč zgolj tistih, ki so pomembni za uspešnost organizacije. Metrike morajo biti oblikovane na enak način skozi različne oddelke in geografske regije, saj je le tako mogoče spremljati uspešnost organizacije kot celote.
- **Definiranje šifrantov za podatke.** V naslednjem koraku je pomembno, da organizacija oblikuje konsistentno informacijsko strukturo, ki jasno opredeljuje definicije posameznih podatkov in metrik.
- **Združeno poročanje.** Sistem za poročanje vsebuje trenutne in pretekle podatke, ki odločevalcem omogočajo vpogled v stanje organizacije.
- **Uporaba uporabniku prijaznih orodij.** Za uporabnike so oblikovana orodja, ki omogočajo fleksibilen, hiter in jasen vpogled v podatke, ki jih posameznik potrebuje.
- **Zbiranje podatkov v realnem času.** Zbiranje podatkov v realnem času vodilnim zaposlenim v organizaciji omogoči testiranje več možnih scenarijev, na podlagi katerih lahko temelji njihovo odločanje.

Na področju merjenja procesov sta Robert Kaplan in David Norton leta 1992 predstavila **sistem uravnoteženih kazalnikov**, preko katerega je mogoče meriti izvedbo in uspešnost posameznih aktivnosti. Sistem uravnoteženih kazalnikov je sestavljen iz ciljev in metrik, ki se navezujejo na štiri vidike: (1) **finančni vidik**, (2) **vidik kupcev**, (3), **vidik učenja in rasti** ter (4) **vidik poslovnih procesov**. Preko oblikovanja štirih ključnih vidikov sta avtorja podjetjem omogočila, da za vsako področje oblikujejo nekaj glavnih metrik in se tako izognejo prevelikemu številu metrik, ki lahko otežujejo delovanje podjetja. Med omenjenimi vidiki ostajajo vzročno-posledične povezave, kar podjetjem omogoči ocenjevanje vpliva posameznih iniciativ, ki so izvedene v okviru strategije. V implementacijo sistema uravnoteženih kazalnikov morajo biti ravno zaradi potrebe po oblikovanju kazalnikov na več različnih področjih vključeni vodilni zaposleni iz različnih področij, saj je le tako mogoče oblikovati učinkovit sistem. Preko implementacije sistema uravnoteženih kazalnikov je tako mogoče implementirati strategijo in vizijo podjetja (Kaplan & Norton, 1992).

Slika 6: Sistem uravnoteženih kazalnikov



Vir: Kaplan & Norton (1996).

Kot je prikazano na zgornji sliki, je v okviru sistema uravnoteženih kazalnikov mogoče oblikovati metrike za vsakega izmed štirih vidikov, ki sta jih opredelila Kaplan in Norton. Na področju **finančnega vidika** so metrike v veliki meri odvisne od trenutnega položaja življenjskega cikla organizacije. Na podlagi posameznih faz v življenjskem ciklu organizacije so lahko organizacije v fazi rasti, fazi vzdrževanja ali fazi žetja. Glavne metrike v okviru finančnega vidika se navezujejo na rast in izvor prihodkov, znižanje stroškov oz. izboljšanje produktivnosti in izkoriščenost sredstev. V okviru oblikovanja finančnih kazalnikov se lahko pripravi matriko, kjer se za vsako izmed kategorij v življenjskem ciklu organizacije opredeli posamezne kazalnike (npr. za podjetje, ki je v fazi rasti, se na področju prihodkov opredeli kazalnik, ki se navezuje na rast prihodkov iz novih trgov, itd.). Na področju **vidika kupcev** se lahko oblikujejo kazalniki, ki se navezujejo na tržni delež, pridobivanje strank, zadrževanje strank, zadovoljstvo strank in dobičkonosnost posameznih strank. Pri oblikovanju kazalnikov na področju **vidika poslovnih procesov** je glavni poudarek na integriranem merjenju procesov, ki potekajo preko celotne organizacije. Za procese, ki potekajo med več oddelki, je potrebno opredeliti čas, stroške, kvaliteto in pretočnost. Kazalniki so lahko oblikovani tudi na način, da vključujejo ključne zunanje deležnike organizacije. Na področju **vidika učenja in rasti** je smiselno opredeliti kazalnike, ki se navezujejo na razvoj, produktivnost in motiviranost zaposlenih. Kazalniki na omenjenem področju lahko merijo zadovoljstvo zaposlenih, stopnjo zadržanja zaposlenih, produktivnost zaposlenih, itd. Z namenom izboljšanja razvoja zaposlenih je smiselno, da organizacije investirajo v informacijske sisteme, ki omogočajo prenos znanja med zaposlenimi (Lehmann, 2012, str. 40-49).

Kljub posameznim prednostim sistema uravnoteženih kazalnikov, je pri uporabi sistema ključnega pomena predvsem razumevanje managerjev o tem, kaj je mogoče doseči s sistemom uravnoteženih kazalnikov. Sistem namreč ni namenjen sledečim aktivnostim oz. nima sledečih lastnosti (Smith, 2006, str. 169-171):

- **Sistem uravnoteženih kazalnikov ne nadomesti ostalih sistemov za merjenje** – Sistem ni bil oblikovan z namenom, da bi meril vsa področja posamezne organizacije. Glavni namen sistema je osredotočenost na strateško pomembne projekte in iniciative, ki jih je mogoče spremljati preko sistema uravnoteženih kazalnikov. Kot dodatek k sistemu uravnoteženih kazalnikov ima lahko organizacija oblikovanih še več operativnih metrik in kazalnikov, ki se navezujejo na merjenje specifičnih procesov in aktivnosti.
- **Merjenje nečesa s sistemom uravnoteženih kazalnikov ne pomeni, da ne moremo omenjenega kazalnika spremljati tudi drugje** – Na splošno se pojavlja napačno prepričanje, da morajo biti kazalniki za sistem unikatni in razviti izključno za posamezni sistem uravnoteženih kazalnikov. Kazalniki, ki so vključeni v sistem, se prav tako lahko uporabljajo v drugih delih organizacije in v drugih sistemih za merjenje procesov ter uspešnosti organizacije.
- **Vključenost v sistem uravnoteženih kazalnikov ni ne dobra, ne slaba stvar** – Posamezniki ali oddelki so v posameznih primerih zaskrbljeni, če so aktivnosti, ki so povezane z njihovimi nalogami, del sistema uravnoteženih kazalnikov. Vključenost v sistem je odvisna od vodstvene ekipe organizacije in potrebe po spremljanju omenjenih aktivnosti.
- **Kazalnike je mogoče spreminjati** – S spreminjanjem okolja, v katerem deluje organizacija, je edino logično, da se spreminjajo tudi kazalniki za merjenje.
- **Število kazalnikov za posamezne vidike je lahko različno** – Število kazalnikov za posamezni vidik je odvisno od strategije organizacije.

2.2.2 Spremljanje kazalnikov in metrik

Za **spremljanje uspešnosti procesov in kazalnikov**, ki so oblikovani za posamezne procese, je mogoče uporabljati več različnih vrst nadzornih plošč. Namen nadzornih plošč je prikaz podatkov, ki so bili pridobljeni preko različnih ERP (angl. Enterprise Resource Planning, v nadaljevanju ERP), SCM (angl. Supply Chain Management, v nadaljevanju SCM) in BPMS sistemov ter nato z uporabo raznoraznih orodij za vizualizacijo (npr. Power BI, QlikView, Tableau, itd.) na bolj razumljiv način predstavljene uporabniku. Poznamo več vrst nadzornih plošč (Dumas, La, Mendling & Reijers, 2018, str. 415-419):

- **Operativne nadzorne plošče** – operativne nadzorne plošče so namenjene izvajalcem procesa ter lastnikom procesa. Namen operativnih nadzornih plošč je prikaz najnovejših podatkov o posameznem procesu, kar zaposlenim omogoča pripravo kratkoročnih delovnih načrtov. Tipične metrike, ki so prikazane na operativnih

nadzornih ploščah, lahko vključujejo število končanih postopkov, število postopkov v izvajanju, itd.

- **Taktične nadzorne plošče** – taktične nadzorne plošče so v večji meri namenjene lastnikom procesa in poslovnim analitikom, saj vsebujejo podatke, preko katerih je mogoče ocenjevati uspešnost oz. možnosti za izboljšanje v posameznih procesih.
- **Strateške nadzorne plošče** – strateške nadzorne plošče so namenjene vodilnim zaposlenim v organizaciji. Namen strateških nadzornih plošč je prikaz uspešnosti celotne organizacije preko združevanja informacij o posameznih poslovnih procesih.

V času informatizacije in avtomatizacije poslovnih procesov so v organizacijah vse pogostejša **orodja za management poslovnih procesov** (angl. Business Process Management Suites, v nadaljevanju BPMS). BPMS omogočajo oblikovanje, analiziranje, izvedbo in nadziranje izbranih poslovnih procesov. Namen BPMS je koordinacija avtomatiziranih poslovnih procesov na najbolj optimalen način, torej da se delo opravi v pravem času z najbolj optimalnim številom virov. Glede na stopnjo systemske podpore in oblike BPMS ga je mogoče razdeliti v štiri skupine (Dumas, La, Mendling & Reijers, 2018, str. 344-347):

- **Skupinski sistemi** (angl. Groupware systems) – namen skupinskih sistemov je enostavno deljenje informacij in direkten kontakt z drugimi zaposlenimi. Skupinski sistemi se v veliki meri uporabljajo zaradi visoke stopnje fleksibilnosti, ki jo sistemi omogočajo. Hkrati pa je potrebno omeniti, da skupinski sistemi načeloma ne podpirajo specifičnih procesov, ampak imajo bolj podporno vlogo.
- **Ad hoc sistemi** (angl. Ad hoc workflow systems) – omenjeni sistemi omogočajo oblikovanje enkratnih procesov, ki jih je mogoče nato prilagajati specifičnim potrebam. Pri uporabi ad hoc sistemov je ključno, da procese oblikujejo in spreminjajo zaposleni, ki imajo dobro znanje o omenjenem procesu in so vpleteni v različne faze izvajanja procesa. Za izvajanje omenjenih nalog jim morajo biti na voljo orodja za modeliranje procesa.
- **Sistemi za produktno systemsko podporo** (angl. Product workflow systems) – omenjena vrsta sistemov je namenjena upravljanju strukturiranih procesov, ki jih načeloma ni mogoče spreminjati. Sistemi za produktno systemsko podporo so povezani s podatkovnimi bazami, kjer se shranjujejo podatki, ki so povezani s posameznimi procesi. V organizacijah se trenutno največ pozornosti namenja ravno sistemom za produktno systemsko podporo.
- **Sistemi za management posameznih primerov** (angl. Case management systems) – sistemi za management posameznih primerov se uporabljajo v primerih procesov, ki niso definirani v celoti.

Preko implementacije BPMS lahko organizacija vpliva na znižanje stopnje obremenjenosti zaposlenih, saj je primarni namen BPMS avtomatizacija posameznih aktivnosti, ki so jih do sedaj opravljali zaposleni. Orodja BPMS prav tako omogočajo

višjo stopnjo fleksibilnosti organizacije in transparentnost v procesu izvedbe aktivnosti. Podatki, ki se ustvarijo tekom procesa in se nato shranjujejo v podatkovnih bazah, omogočajo natančen nadzor in management posameznega procesa. V okviru implementacije orodij BPMS pa se pojavljajo tudi raznorazni izzivi. Eden izmed glavnih izzivov je tehnična integracija BPMS v obstoječe informacijske sisteme. Zaradi zgodovinskega razvoja informacijskih sistemov v organizacijah, ki tako vključujejo razno razne tehnologije in programske jezike, je lahko implementacija BPMS časovno zamudna in posledično tudi stroškovno manj učinkovita. V procesu implementacije BPMS orodij lahko izziv predstavlja tudi organizacijska kultura. Tovrstni projekti pogosto vključujejo različne deležnike, ki imajo različne cilje in interese, kar vpliva na težavnost omenjenih projektov. Nova BPMS orodja lahko prav tako vplivajo na spremembo pravil v organizaciji, obstoj posameznih oddelkov in drugih dogodkov, ki vplivajo na stanje organizacijske kulture (Dumas, La, Mendling & Reijers, 2018, str. 355-365).

3 RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI

3.1 Razvoj zaposlenih

3.1.1 Opredelitev kompetenc zaposlenih

Boyatzis (1982) je pojem **kompetenca** opredelil kot sposobnost osebe, ki pripelje do vodenja in ustreza zahtevam dela v parametrih organizacijskega okolja ter posledično prinese željene rezultate. V okviru svoje analize je posamezne kompetence združil v štiri različne skupine, ki se nanašajo na vodenje, usmerjenje podrejenih, ravnanje z zaposlenimi in izvajanje. Prav tako je ločil pojma osnovne kompetence in kompetence uspešnosti. Osnovne kompetence vključujejo kompetence, ki so potrebne za izvajanje posameznega dela. Kompetence uspešnosti pa so kompetence, preko katerih se ustvarja razlika med najboljšimi in najslabšimi zaposlenimi v organizaciji (Boyatzis, 1982, str. 20-27).

Armstrong (2006) je kompetence razdelil v tri glavne skupine. Prvo skupino predstavljajo **vedenjske kompetence**, ki opredeljujejo vedenjska pričakovanja oz. vrsto vedenja, potrebnega za doseganje rezultatov. Najbolj značilne vedenjske kompetence so komunikacija, skupinsko delo, vodenje in odločanje. Pojem vedenjske kompetence je pogosto nadomeščen s pojmom »mehke« lastnosti posameznika. Naslednjo skupino kompetenc predstavljajo **tehnične kompetence**, ki se navezujejo na znanja in spretnosti posameznikov za učinkovito izvajanje delovnih aktivnosti. Tehnične kompetence so povezane s posameznimi delovnimi mesti. Tretjo skupino kompetenc predstavljajo **NVQ/SNVQ kompetence**. Omenjena skupina kompetenc se navezuje na kompetence, ki bi jih morali imeti posamezniki za opravljanje delovnih aktivnosti na posameznih področjih (Armstrong, 2006, str. 160-161).

Obstajata dva glavna razloga, zakaj je smiselno opredeliti kompetence posameznika. Prvi razlog se nanaša na implementacijo kompetenc zaposlenih v procese ocenjevanja, izobraževanja in drugih postopkov, ki so povezani z razvojem posameznika. Drugi razlog se navezuje na organizacijsko raven, saj je identificiranje kompetenc posameznika koristno tudi v procesu oblikovanja organizacijske kulture in organizacijskih vrednot (Miller, Rankin & Neathey, 2001).

3.1.2 Priprava in ocenjevanje izobraževanj

Pred izvedbo posameznih izobraževanj je smiselno opredeliti analizo potreb po izobraževanju. V okviru analize potreb je smiselno oceniti strateške in trenutne potrebe po izobraževanju. **Strateška analiza** se navezuje na identificiranje izobraževanj, ki so potrebna za zaposlene, ki bodo zasedli novo ustvarjena delovna mesta. Strateška analiza je povezana tudi z nasledstvenimi plani za posamezna delovna mesta, saj je potrebno opredeliti, katera znanja je potrebno nadomestiti v primeru odhoda posameznika, ki trenutno opravlja omenjene naloge. **Analiza trenutnega stanja** se navezuje na znanja, ki so potrebna za izvajanje operativnih nalog. Trenutno je v organizacijah večji poudarek na analizi trenutnega stanja kot pa na strateški analizi potrebnih znanj (Dessler, 2014, str. 188).

Noe (2009) poleg omenjenih dveh kategorij za analiziranje potrebe po izobraževanjih doda še tretjo kategorijo. **Osebnostna analiza** se navezuje na identificiranje posameznikov, ki naj bi se udeležili posameznih izobraževanj. V okviru analiziranja potreb po izobraževanjih naj bi sodelovale tri skupine zaposlenih v organizaciji: **vrhnji managerji, srednji managerji in zaposleni, ki so zadolženi za izvajanje izobraževanj**. Naloge vrhnjih managerjev obsegajo predvsem identificiranje strateško pomembnih izobraževanj, ključnih področij za razvoj, identificiranje glavnih poslovnih enot za izobraževanje in identificiranjem znanj, ki so potrebna za doseganje ciljev organizacije. Nižji managerji so zadolženi predvsem za nadziranje celotnih stroškov izobraževanj, identificiranje posameznikov za udeležbo, vpliv izobraževanj na kvaliteto izdelka ali odnos s strankami, itd. Zaposleni, ki so zadolženi za izvajanje oz. koordiniranje izobraževanj, se ukvarjajo predvsem z identificiranjem specifičnih znanj in spretnosti, ki jih morajo pridobiti zaposleni v posameznih oddelkih (Noe, 2009, str. 104-105).

Za identificiranje potreb po izobraževanjih se uporablja več različnih metodologij oz. tehnik, ki imajo svoje prednosti in slabosti. Ene izmed glavnih tehnik, kot so npr. opazovanje, intervjuji, vprašalniki in druge, so predstavljene v spodnji tabeli (Noe, 2009, str. 108).

Tabela 2: Tehnike za identificiranje potrebe po izobraževanjih

Tehnika	Prednosti	Slabosti
Opazovanje	Minimalno prekinjanje delovnih nalog. Pridobivanje podatkov, ki so relevantni za specifično delovno mesto.	Potrebe po izkušnjah na področju opazovanja. Vedenje zaposlenih se lahko spremeni, če vedo, da so opazovani.
Vprašalniki	Stroškovno učinkoviti. Omogočajo pridobivanje podatkov o velikem številu ljudi. Enostavna analiza podatkov.	Možna nizka stopnja odgovora in napačni oz. nepopolni odgovori. Omogočijo le pridobivanje podatkov, ki so direktno povezani z vprašalnikom. Lahko časovno zamudno, saj je potrebno čakanje.
Intervjuji	Odkrivanje detajlov preko katerih je mogoče identificiranje osnovne razloge za nastale situacije. Dinamika intervjujev omogoča odkrivanje problemov, ki niso bili pričakovani. Vprašanja se lahko spreminjajo tekom intervjuja glede na odgovore posameznika.	Časovno zamudni, težavni za sistemsko analizo in združevanje podatkov. Za kvalitetno izvajanje intervjujev so potrebna specifična znanja in izkušnje.
Fokusne skupine	Uporabne pri kompleksnih in bolj kontroverznih tematikah.	Posamezniki niso zainteresirani za sodelovanje, če prihaja do razlik med člani fokusne skupine. Udeleženci govorijo stvari, za katere mislijo, da jih želi vodja skupine slišati.
Analiza dokumentacije	Objektivnost informacij. Primeren vir informacij o izvajanju posameznih aktivnosti.	Dokumentacija je lahko neprimerna, zastarela in pomanjkljiva.
Informacijska tehnologija	Objektivnost informacij. Nizek vpliv na trenutne delovne aktivnosti zaposlenih.	Zaposleni se lahko počutijo ogrožene. Omejenost zgolj na zaposlene, ki opravljajo delo preko računalnika oz. telefona.

Vir: Noe (2009).

Zaposleni lahko nova znanja pridobivajo na več različnih načinov. V glavnem se izobraževanja zaposlenih delijo na **izobraževanja na delovnem mestu** in **izobraževanja izven delovnega mesta**. Pred udeležbo posameznika na določenem izobraževanju je smiselno opredeliti potrebo po izobraževanju. To je mogoče storiti preko analize ciljev organizacije in identifikacije izzivov in ciljev, ki naj bi jih udeležba posameznika na izobraževanju razrešila. Pred pričetkom treninga je potrebno opredeliti želeno stanje, ki naj bi ga dosegel udeleženec izobraževanja (DeCenzo & Robbins, 2010, str. 190-192).

Tabela 3: Različne metode izobraževanj

Lokacija	Naziv	Opis
Na delovnem mestu	Rotacija delovnih mest	Pogosto uporabljena kot orodje za motiviranje zaposlenih. Preko posameznih rotacij so zaposleni izpostavljeni različnim nalogam, kar vpliva na raznolikost njihovega dela.
	Praksa	Združevanje teorije in praktičnih nalog preko sodelovanja z bolj izkušenim zaposlenim (mentor). Tovrstne metode se pogosto uporabljajo v učenju obrti in podobnih industrijah.
	Pripravnništvo	V veliki večini namenjeno študentom, da svoje teoretično znanje preizkusijo v realnem svetu. Pogosto so pripravništva zaželeni tudi z vidika možnosti za nadaljnje zaposlitve posameznika.
Izven delovnega mesta	»Učilnica«	Za zaposlene so organizirana izobraževanja, katerih namen je predstavitev novih tematik v omejenem časovnem okviru.
	Multimedijsko učenje	Kot dopolnilo k bolj tradicionalnim metodam učenja se lahko zaposleni izobražujejo preko različnih medijev, kot so npr. CD, DVD, internet, itd.
	Simulacije	Učenje preko izvajanja delovnega procesa preko študij primerov, eksperimentalnih vaj, igranja vlog, itd.
	Vadbe	Učenje preko uporabe iste opreme oz. delovnih orodij, kot bi jih zaposleni uporabljali v pravem delovnem procesu.

Vir: DeCenzo & Robbins (2010).

Preko predstavljenih načinov izobraževanja lahko zaposleni razvijajo različna znanja in spretnosti, ki so potrebna za izvajanje delovnih nalog. Zaposleni se lahko v okviru svojega razvojnega plana udeležujejo (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2011, str. 269-275):

- **Izobraževanja za razvojnih spretnosti** – gre za najpogostejše oblike izobraževanja posameznikov. Za posameznika so opredeljeni posamezni cilji, ki se navezujejo na udeležbo na izobraževanjih ter znanjih, ki naj bi jih posameznik pridobil. Pomemben del razvoja spretnosti je tudi opredelitev načina, kako je pridobljena znanja najbolje prenesti na delovno mesto.
- **Dopolnjevanja znanj** – izobraževanja, katerih namen je zagotavljanje znanj in spretnosti, ki so potrebna zaradi sprememb delovnih nalog oz. odgovornosti zaposlenega.
- **Medfunkcijskih izobraževanj** – izobraževanje zaposlenih za izvajanje nalog na drugih področjih, ki niso direktno povezana z njihovim delovnim mestom. Preko zagotavljanja medfunkcijskih izobraževanj si lahko delodajalec zagotovi večjo stopnjo fleksibilnosti pri alokaciji virov, saj so zaposleni izobraženi za izvajanje več

različnih nalog. Medfunkcijska izobraževanja se lahko zagotavljajo preko rotacij, programov mentorstva, itd.

- **Skupinskih izobraževanj** – skupinska izobraževanja so lahko namenjena pridobivanju znanj, ki so potrebna za izvajanje dela v skupinah, ali pa se navezujejo na pridobivanje znanja, ki je potrebno za uspešno in učinkovito delo v skupinah.
- **Razvoja kreativnosti** – izobraževanja na področju kreativnosti temeljijo na predpostavki, da se je kreativnosti mogoče priučiti. V poslovnem svetu se izobraževanja na področju kreativnosti nanašajo predvsem na nove načine reševanja problemov. Eden izmed načinov za razvoj kreativnosti posameznika je lahko izvedba t. i. vihre možganov (angl. Brainstorming), kjer lahko zaposleni brez predsodkov predstavijo svoje ideje in razvijajo ideje ostalih sodelujočih.
- **Razvoja pismenosti** – razvoj bralnih, komunikacijskih in delovnih sposobnosti zaposlenih, ki omogočajo boljše sodelovanje z ostalimi zaposlenimi. V okviru razvoja pismenosti je smiselno ločeno obravnavati splošno pismenost in funkcionalno pismenost. Prva se nanaša na najvišjo splošno raven posameznikove pismenosti, medtem ko se funkcionalna pismenosti navezuje na pismenost posameznika na področju dela, ki ga opravlja. Delodajalci veliko vlagajo predvsem v razvoj funkcionalne pismenosti posameznika.
- **Izobraževanja o diverziteti** – namen omenjenih izobraževanj je poučevanje o kulturnih in drugih razlikah med posamezniki ter o odzivu na omenjene razlike na delovnem mestu.
- **Izobraževanja o etiki** – poučevanje zaposlenih o vrednotah in željenih vedenjih v organizaciji.
- **Izobraževanja za delo s strankami** – organizacije se vedno bolj zavedajo pomembnosti njihovega odnosa s strankami in izpolnjevanja njihovih potreb. Pogosto so v stiku s strankami delavci, v katere se ne vlaga veliko sredstev, saj na splošno velja, da so omenjena delovna mesta izpostavljena relativno visoki fluktuaciji. Posledično organizacije niso pripravljene vložiti potrebnih sredstev za razvoj omenjenih zaposlenih. Analize so pokazale, da lahko primeren razvoj znanj in spretnosti omenjenih skupin zaposlenih, pripelje tudi do višje stopnje motiviranosti zaposlenih in večje pripadnosti organizaciji, kar se zagotovo pozna tudi na odnosu do strank.

Eden izmed ključnih korakov v procesu izobraževanja posameznika je **ocenjevanje uspešnosti izobraževanja**. Preko ocenjevanja je mogoče oceniti zadovoljstvo posameznika z izobraževanjem, vpliv na delovne aktivnosti, itd. Kriterije za ocenjevanje izobraževanje je mogoče razdeliti v šest skupin (Noe, 2009, str. 222):

- **Reakcije posameznika** – omenjeni kriterij se navezuje na zadovoljstvo uporabnika, ki je bil deležen izobraževanja. Stopnjo zadovoljstva posameznika je mogoče meriti preko anket.

- **Učenje ali kognitivni dejavniki** – namenjeno merjenju tehnik, konceptov in procesov, ki se jih je posameznik naučil na omenjenem izobraževanju. Novo pridobljena znanja je mogoče meriti preko posameznih testov ali preko spremljanja na delovnem mestu.
- **Vedenje in spretnosti** – ocenjevanje spretnosti in vedenj, ki so jih posamezniki pridobili preko udeležbe na izobraževanjih. Omenjeni kriterij je mogoče meriti preko testov, opazovanj in ocen, ki jih o posamezniku podajo njegovi sodelavci, nadrejeni in podrejeni.
- **Vpliv** – preučevanje odnosa in motivacije zaposlenih. Merjenje omenjenih karakteristik je možno preko intervjujev, fokusnih skupin in posebnih (psiholoških) testov.
- **Rezultati** – ocenjevanje, kako udeležba posameznika na izobraževanju vpliva na uspešnost organizacije. Omenjeni kriterij je mogoče spremljati preko analize sedanjih in preteklih podatkov o delovni uspešnosti posameznika.
- **Donosnost** – primerjava stroškov izobraževanja in koristi, ki so povezane z izobraževanjem.

3.1.3 Prenos znanja med zaposlenimi

Upravljanje znanja je vsak proces ali aktivnost ustvarjanja, pridobivanja, shranjevanja, deljenja in uporabljanje znanja iz različnih virov, z namenom organizacijskega učenja in izboljšanje uspešnosti organizacije (Gephart, Marsick, Van Buren & Spiro, 1996, str. 25-34).

Hansen in ostali avtorji (1999) so identificirali dva glavna načina oz. pristopa za upravljanje znanja v organizaciji (Hansen, Nohria & Tierney, 1999, str. 106-116):

- **Strategija šifriranja** – znanje v organizaciji je šifrirano na način, ki omogoča shranjevanje znanja v podatkovnih bazah, iz katerih je mogoče na enostaven način pridobiti posamezne informacije in znanja. Omenjena strategija temelji na formalnem dokumentiranju znanj, ki jih imajo posamezniki v organizaciji in shranjevanju na način, da je znanje dostopno vsem zaposlenim v organizaciji. Strategija šifriranja tako temelji na uporabi tehnologij za upravljanje podatkovnih baz in uporabi intraneta organizacije. Tovrsten način upravljanja znanja se uporablja v svetovalnih podjetjih, kot so npr. Deloitte, Ernst&Young, itd.
- **Strategija personalizacije** – znanje v organizaciji je povezano s posameznikom, ki ima omenjeno znanje. Prenos znanja poteka preko direktnega kontakta s posameznikom. Izmenjava znanja je tako odvisna od ustvarjanja okolja poznanstev med zaposlenimi v organizaciji in podpiranju komunikacije med zaposlenimi. Tovrsten način upravljanja znanja se uporablja v svetovalnih podjetjih McKinsey & Company, Bain & Company, itd.

Organizacije se lahko spodbujanja prenosa znanja med zaposlenimi lotijo na več različnih načinov, ki pogosto vključujejo uporabo tehnologije, sodelovanje zaposlenih, vzpostavitev skupnih mest za odlaganje informacij, itd. Gephart in ostali avtorji so opredelili 10 načinov za spodbujanje prenosa znanja med zaposlenimi in upravljanje znanja v organizacijah (Gephart, Marsick, Van Buren & Spiro, 1996, str. 35-45):

- Uporaba tehnologij, kot so socialna omrežja in interni portali, ki zaposlenim v organizaciji omogočajo shranjevanje in deljenje informacij z drugimi zaposlenimi v organizaciji.
- Oblikovanje direktorijev, kjer so opredeljene naloge, ki jih izvajajo posamezni zaposleni v organizaciji, kako je mogoče omenjene posameznike kontaktirati in kakšne vrste znanj imajo omenjeni posamezniki.
- Razvoj zemljevidov informacij, kjer je opredeljeno, kje v organizaciji se nahajajo posamezne informacije.
- Vzpostavitev delovnega mesta z nazivom »Vodja učenja« (angl. Chief Learning Officer), katerega naloge obsegajo deljenje in shranjevanje znanja v organizaciji.
- Zaposleni naj svojim sodelavcem predstavijo, kaj so se naučili na izobraževanjih, ki so se jih udeležili.
- Zaposlenim je dovoljeno, da del svojega delovnega časa namenijo pridobivanju novih znanj.
- Vzpostavitev spletne knjižnice, kjer so zaposlenim omogočeni dostopi do raznoraznih materialov za učenje.
- Oblikovanje prostora, ki je namenjen druženju med zaposlenimi in izmenjavi znanj.
- Vzpostavitev skupin s skupnimi interesi, ki nato oblikujejo različne portale za prenos znanja.
- Ob zaključku vsakega projekta se opravi analiza potencialnih novih pridobljenih znanj.

Armstrong (2006) je mnenja, da številni načini in pristopi, ki so identificirani na področju upravljanja in prenosa znanja med zaposlenimi, ne omogočajo enostavnih rešitev, kot je to mogoče vidno na prvi pogled. Na področju upravljanja znanja v organizacijah je prisotnih več različnih vrst izzivov, ki vplivajo na uspešnost tovrstnih iniciativ. Eden izmed glavnih izzivov na področju upravljanja znanja je **hitrost sprememb**, ki se trenutno dogajajo v poslovnem svetu in vplivajo na organizacije ter njihove potrebe po identificiranju in deljenju ključnih znanj v organizaciji. Drugo pomembno področje je tudi **povezava med strategijo organizacije in strategijo na področju upravljanja znanja**, saj je potrebno identificirati strateško pomembna znanja, ki prispevajo k doseganju ciljev organizacije in hkrati zagotavljajo najvišjo možno dodano vrednost za stranke in ostale ključne deležnike. Uporaba tehnologije pri upravljanju znanja je izrednega pomena, saj omogoča enostavnejše in bolj učinkovite načine za deljenje znanja. Kljub temu je pomembno, da organizacija ne zanemari »človeškega vidika«, saj je **odnos**

med posamezniki v organizaciji izjemnega pomena, ko pride do formalnega in neformalnega deljenja informacij (Armstrong, 2006, str. 178-180).

3.2 Nagrajevanje in ocenjevanje zaposlenih

3.2.1 Upravljanje uspešnosti in ocenjevanje zaposlenih

Armstrong (2006) je **upravljanje uspešnosti** (angl. Performance Management) opredelil kot sistematični proces za izboljšanje uspešnosti organizacije preko razvoja uspešnosti posameznikov in ekip v organizaciji (Armstrong, 2006, str. 495).

Lussier (2016) je mnenja, da je pomembno opredeliti razlike med pojmom **upravljanje uspešnosti** in **ocenjevanje uspešnosti** (angl. Performance Appraisal). Upravljanje uspešnosti je opredelil kot proces identificiranja, merjenja, upravljanja in razvijanja uspešnosti vseh zaposlenih v organizaciji. Po njegovem mnenju je upravljanje uspešnosti sistematična analiza uspešnosti posameznika. **Ocenjevanje uspešnosti** pa je **neprestan** proces ocenjevanja uspešnosti posameznika, ki ne vključuje zgolj letnih ocenjevanj, temveč poudarja tudi pridobivanje rednih povratnih informacij o uspešnosti posameznika (Lussier & Hendon, 2016, str.782).

Za ocenjevanje oz. merjenje uspešnosti se uporablja več različnih metod, ki se v glavnem delijo na absolutne, relativne, osebnostne, vedenjske in metode, ki se osredotočajo na rezultate. V okviru **relativnih metod** za ocenjevanje uspešnosti ocenjevalci primerjajo uspešnost posameznika z uspešnostjo drugih posameznikov na istem oz. enakovrednem delovnem mestu. Za razliko od relativnih metod ocenjevanja uspešnosti se v okviru **absolutnih metod** uspešnost posameznika primerja glede na vnaprej določene standarde. **Osebnostne metode** so bolj specifične kot recimo relativne in absolutne metode, saj je glavni poudarek predvsem na ponavljajočih se lastnostih in značilnostih posameznika. Zadnji dve vrsti metod za ocenjevanje uspešnosti posameznika se navezujeta na **vedenje** posameznikov v okviru izvajanja posameznih delovnih nalog ter na **rezultate**, ki so povezani s posameznimi delovnimi procesi in aktivnostmi (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2011, str. 226-232).

Postopek ocenjevanja uspešnosti je sestavljen iz šestih ključnih elementov (DeCenzo & Robbins, 2010, str. 238-237):

- **Oprelitev standardov z zaposlenimi** – oblikovanje ciljev, ki so skladni s strateškimi cilji organizacije. Cilji morajo biti jasno opredeljeni in merljivi. Nadrejeni zaposlenega mora sam pri sebi jasno opredeliti pričakovanja za posamezne zaposlene.
- **Komunikacija pričakovanj** – nadzornik s posamezniki pregleda zastavljene cilje. Na tej točki je ključnega pomena, da so mnenja nadrejenega in zaposlenih usklajena ter da obe strani dobro razumeta postavljene cilje.

- **Merjenje dejanske uspešnosti** – postopek se začne z zbiranjem informacij o delovnih aktivnostih posameznika. Do zbiranja informacij lahko pride preko štirih glavnih načinov: osebna opazovanja, statistična poročila, ustna poročila ter pisna poročila. Vsak izmed omenjenih načinov ima svoje prednosti in slabost, a preko kombinacije različnih virov je mogoče priti do relativno zanesljivih informacij. V procesu merjenja uspešnosti je ključnega pomena, da merimo prave kriterije, saj lahko napačno opredeljeni kriteriji za merjenje uspešnosti vodijo v resne posledice.
- **Primerjava dejanske in pričakovane uspešnosti** – v omenjeni fazi je potrebno primerjati dejansko uspešnost s pričakovano uspešnostjo. Pomembno je tudi, da imamo dodatne razlage za dejanske rezultate, ki so bili doseženi v omenjenem časovnem obdobju.
- **Diskusija o ocenjevanju posameznika** - v omenjeni fazi je pomemben način komunikacije med nadrejenim in zaposlenimi, saj lahko neprimerni načini, posebno v primeru podpovprečne uspešnosti, vodijo do nižje motiviranosti zaposlenih.
- **Izvedba sankcij** – omenjena faza se izvede samo, v kolikor je to potrebno oz. če pride do podpovprečne uspešnosti posameznika.

V okviru metode ocenjevanja uspešnosti posameznika, ki se navezuje na rezultate delovnih procesov in aktivnosti, se v praksi pogosto uporablja tehnika »**upravljanja preko ciljev**« (angl. Management by Objectives, v nadaljevanju MBO). V okviru MBO nadrejeni posameznih zaposlenih opredelijo merljive cilje. MBO se izvaja preko sledečih korakov (Dessler, 2014, str. 225):

- **Oblikovanje organizacijskih ciljev** – preden se oblikujejo cilji posameznika je potrebno opredeliti organizacijske cilje.
- **Oblivanje oddelčnih ciljev** – vodje oddelkov oblikujejo cilje za posamezne oddelke znotraj organizacije.
- **Usklajevanje oddelčnih ciljev** – vodje oddelkov in managerji usklajujejo oddelčne cilje, na podlagi katerih se nato oblikujejo individualni cilji posameznikov.
- **Oblikovanje pričakovanih ciljev posameznika** – managerji in njihovi podrejeni oblikujejo kratkoročne merljive cilje.
- **Izvajanje ocenjevanja uspešnosti** – glede na določena časovna obdobja managerji primerjajo pričakovane rezultate in realne rezultate posameznikov.
- **Zagotavljanje povratnih informacij** – preko periodičnih sestankov z zaposlenimi managerji predajo povratne informacije o uspešnosti. V okviru sestankov pripravijo plan za naslednje obdobje.

Managerji se v okviru merjenja uspešnosti srečujejo s številnimi **izzivi**, ki neposredno vplivajo na uspešnost in učinkovitost omenjenih procesov. Managerji so lahko podvrženi t. i. **napakam ocenjevalca** (angl. Rater Error), ki se v veliki meri navezujejo na percepcijo ocenjevalca. Napaka ocenjevalca se pojavi, če stanje v eni izmed kategorij ocenjevanja vpliva tudi na ocene v drugih kategorijah (npr. če je nekdo dober v

komunikaciji, ima potem boljše ocene tudi na drugih področjih, itd.). Na proces ocenjevanja uspešnosti lahko vpliva tudi **odnos ocenjevalca in podrejenega**. Če je oseba, ki je trenutno predmet ocenjevanja ocenjevalcu všečna, obstaja možnost za dodelitev višjih ocen, kot bi jih posameznik dobil drugače. Da bi se ocenjevalci izognili osebnim vplivom na ocenjevanje, je smiselno, da vodijo dnevnike, kjer hranijo vse informacije o preteklih ocenjevanjih uspešnosti posameznika. Preko pregleda informacij o preteklih aktivnostih posameznika se lahko ocenjevalci do neke mere izognejo subjektivizmu in dodelijo bolj realne ocene. Pri ocenjevanju uspešnosti posameznikov so v ozadju pogosto tudi **interesi organizacije** oz. interesi posameznikov v organizaciji, kar lahko vpliva na postopek ocenjevanja. Do izzivov lahko pride tudi pri ocenjevanju uspešnosti posameznikov, ki delajo v **delovnih skupinah**. V tem primeru je smiselno ocenjevati dva ločena vidika dela. Prvi se navezuje na prispevek posameznika k uspešnosti skupine, drugi pa na uspešnost skupine kot celote. Prispevek posameznika k uspešnosti skupine je mogoče meriti preko metod, kjer se ocenjuje vedenje posameznika. Uspešnost delovnih skupin pa se navadno ocenjuje na podlagi ciljev, ki so opredeljeni na višjih ravneh organizacije. Zadnjo skupino izzivov, s katerimi se soočajo managerji, so **regulatorni izzivi**, saj morajo ocenjevalci dokazovati, da v procesu ocenjevanja diskriminacija ni prisotna (Gómez-Mejía, Balkin & Hardy, 2011, str. 235-239).

3.2.2 Nagrajevanje zaposlenih

Namen **upravljanja nagrajevanja** (angl. Reward Management) je oblikovanje in implementacija strategij in pravilnikov, katerih namen je pravično in konstantno nagrajevanje zaposlenih v skladu z njihovimi vrednotami in vrednotami organizacije. Eden izmed ciljev upravljanja zaposlenih je tudi motiviranje zaposlenih in spodbujanje pripadnosti organizaciji. Z dobro zasnovanim sistemom za nagrajevanja lahko organizacija privabi in zadrži talentirane posameznike. V okviru upravljanja nagrajevanja je smiselno opredeliti načine za določanje finančnih in nefinančnih nagrad posameznika (Armstrong, 2006, str. 623-624).

V okviru upravljanja nagrajevanja so na ravni organizacije oblikovane **plačilne strukture** (angl. Pay Structures), katerih namen je oblikovanje standardiziranih okvirjev za upravljanje plačil zaposlenih. Plačilne strukture opredeljujejo višino in način plačila, ki je povezano s posameznim delovnim mestom ali skupino (podobnih) delovnih mest. Plačilne strukture in ocenjevalne strukture, ki so povezane z njimi, naj bi bile povezane s kulturo, vrednotami, lastnostmi in potrebami organizacije ter zaposlenih v organizaciji. Prav tako naj bi omogočale jasen način nagrajevanja posameznikov, njihovega kariernega razvoja in prilagajanje glede na dogodke v zunanjem in notranjem okolju organizacije (Armstrong, Murlis & Hay Group, 2004, str. 212-214).

Plača zaposlenega je sestavljena iz treh glavnih komponent – osnovna plača, spodbude in indirektni dodatki. **Osnovna plača** (angl. Base Compensation) navadno predstavlja

največji del celotnega plačila zaposlenega. Običajno se osnovna plača izplačuje na mesečni oz. tedenski ravni, znesek osnovne plače pa je fiksni. Drugi del plače zaposlenega predstavljajo **spodbude**, katerih namen je nagrajevanja posameznika glede na uspešnost v določenem časovnem obdobju. Pogoste metode (denarnega) spodbujanja vključujejo bonuse za uspešnost in sheme za deljenje dobička med zaposlenimi. Tovrsten način nagrajevanja je v večji meri prisoten predvsem v večjih mednarodnih organizacijah. Prav tako so lahko na voljo indirektni dodatki, ki vključujejo raznorazna zavarovanja, dodatne plačane dneve za dopust, nadomestilo za brezposelnost in druge načine nagrajevanja zaposlenih (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2011, str. 312).

Plača zaposlenega se lahko deli na **fiksni ali variabilni** del plačila. Raziskave so pokazale, da ima kar 75 % organizacij oblikovane sisteme nagrajevanja, kjer zaposleni prejema fiksni in variabilni del plačila. V Ameriki variabilni del plačila v povprečju predstavlja 10 % plačila zaposlenega. Višina variabilnega dela plačila je odvisna od delovnih nalog posameznika, pozicije znotraj organizacije in kulture organizacije. Na splošno je mogoče opaziti, da imajo zaposleni, ki so na vodilnih pozicijah v organizaciji, višji del variabilnega plačila, ki je vezan na njihovo (ne)uspešnost. Prav tako je visok delež variabilnega plačila značilen za delovna mesta, ki so v velikem obsegu vezana na prodajo izdelkov in storitev (npr. komercialist, itd.). Plača zaposlenega je lahko sestavljena iz **denarne in nedenarne** komponente. Denarna komponenta je v veliki meri sestavljena iz opredmetenih sredstev, medtem ko je nedenarna komponenta plačila pogosto neopredmetena. Elementi nedenarne komponente so lahko zanimivo in razgibano delovno okolje in javna pohvala. Podjetja se poslužujejo tudi bolj nekonvencionalnih načinov nedenarnega nagrajevanja zaposlenih. Google svojim zaposlenim omogoča, da 20 % svojega delovnega časa namenijo delu na lastnih (osebnih) projektih. eBay svojim zaposlenim omogoča udeležbo na tečajih golfa, sobe za meditacijo in možnost štiri tedenskega plačanega dopusta vsakih 5 let (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2011, str. 315-322).

Organizacije na področju upravljanja nagrajevanja zaposlenih in s tem povezanih plačilnih struktur uporabljajo pet glavnih oblik, ki se med seboj razlikujejo glede števila plačilnih razredov, širine plačilnih razredov in fleksibilnosti (Armstrong, Murlis & Hay Group, 2004, str. 214-224):

- **Ozko razredne strukture** – ozko razredne plačilne strukture so sestavljene iz približno 10 plačilnih razredov. Razlike med plačami v posameznih razredih so navadno relativno nizke in znašajo okoli 20 % plačila. Napredovanje med razredi je vezano na uspešnost posameznika. Tovrstni način se v večji meri uporablja v bolj hierarhičnih organizacijah, kjer je potrebna visoka stopnja kontrole in nižja stopnja fleksibilnosti.
- **Široko razredne strukture** – široko razredne strukture za nagrajevanje posameznikov se vse pogosteje uporabljajo v bolj matričnih in vertikalnih organizacijah. V okviru omenjenega sistema nagrajevanja je opredeljenih nekaj

glavnih razredov, ki služijo kot osnova na plačo zaposlenega. Razlike med posameznimi razredi so manjše kot pri ozko razrednih strukturah, več je prekrivanja med posameznimi razredi. Napredovanje je v veliki meri vezano na prispevek in sposobnosti posameznika. Tovrsten način nagrajevanja spodbuja razvoj kompetenc. V posameznih primerih imajo lahko zaposleni v široko razrednih strukturah občutek, da imajo manj možnosti za napredovanje, saj je razredov manj, podobnosti pa so v posameznih primerih velike.

- **Karierne strukture** – za karierne strukture je značilno, da so posamezne organizacijske funkcije (npr. IT, računovodstvo, itd.) združene v skupine. Razredi znotraj posameznih skupin se delijo glede na znanja in sposobnosti zaposlenih na omenjenih področjih. Preko kariernih struktur je mogoče jasno slediti kariernemu razvoju posameznika. V posameznih primerih lahko omenjena struktura vpliva na pojav »silosov«.
- **Družinske strukture** – družinske strukture so vezane na posamezne procese znotraj organizacije (npr. podporni procesi). V organizacijah, kjer imajo implementirane družinske strukture, se lahko pojavi izziv vzdrževanja kvalitete dela na ravni organizacije.
- **Plačilni razredi** – značilni za državna podjetja in javno upravo. Plačilni razredi so v večji meri vezani na izkušnje in trajanje zaposlitve.

V zadnjih letih je mogoče opaziti, da organizacije zmanjšujejo delež denarnih komponent plačila zaposlenih ter se vedno bolj osredotočajo na razvoj in implementacijo nefinančnih spodbud. Raziskave so pokazale, da so zaposleni z zadovoljivo denarno komponento plače in dodatnimi nefinančnimi motivatorji **bolj učinkoviti**, kot pa zaposleni, katerih večji delež plačila predstavlja finančna komponenta. Preko denarnih nagrad je načeloma mogoče spodbujati bolj kratkoročne cilje zaposlenih, medtem ko nedenarne iniciative spodbujajo dolgoročno oblikovanje partnerstev, itd. Anketa je pokazala, da zaposleni (v okviru nefinančnih spodbud) najbolj cenijo pohvale svojih managerjev, pozornost vodilnih v organizaciji in priložnosti za vodenje projektov in delovnih skupin (Dewhurst, Guthridge & Mohr, 2009).

4 ANALIZA ORGANIZACIJSKE UČINKOVITOSTI

4.1 Pristop in metodologija

Analiza organizacijske učinkovitosti v izbranem podjetju temelji na zbiranju primarnih podatkov preko intervjujev in anket z zaposlenimi. V okviru analize sem izvedel več kot 40 intervjujev z vodstveno ekipo, direktorji in managerji. Podatki, ki sem jih pridobil preko intervjujev z vodilnimi zaposlenimi v organizaciji, so služili kot vhodne informacije za oblikovanje anket, ki so bile nato poslane zaposlenim na posameznih oddelkih v podjetju. Kljub temu da ankete niso bile posredovane vsem oddelkom v

podjetju, sem skupno prejel več kot 100 izpolnjenih anket. Na podlagi intervjujev z zaposlenimi in prejetih anket sem nato oblikoval ključne ugotovitve po posameznih področjih in jih predstavil preko PEMM modela. Na podlagi dobljenih ugotovitev sem oblikoval iniciative po posameznih področjih. Namen omenjenih iniciativ je predvsem izboljšanje organizacijske učinkovitosti omenjenega podjetja.

V postopku oblikovanja ključnih ugotovitev sem uporabil PEMM model, ki ga je razvil Michael Hammer. PEMM metodologija je sestavljena iz štirih stopenj, ki predstavljajo različne nivoje razvitosti organizacije zrelosti. Stopnja E-1 predstavlja najnižjo stopnjo zrelosti, medtem ko stopnja E-4 predstavlja najvišjo stopnjo organizacijske zrelosti. Z namenom ocenjevanja posameznih stopenj organizacijske zrelosti se uporablja trostopenjska barvna shema. Če se trditev iz PEMM modela v veliki meri (vsaj 80%) ujema z dejanskim stanjem, je uporabljena zelena barva. V primeru, da se trditev delno (med 20% in 80%) ujema z dejanskim stanjem, je uporabljena rumena barva. V primeru, da se trditev ne ujema z dejanskim stanjem, je uporabljena rdeča barva. Enaka barvna shema je uporabljena v primeru metodologije mednarodnega svetovalnega podjetja, ki pa je za razliko od PEMM modela sestavljen iz petih stopenj. Na področju ravnanja z zaposlenimi nisem uporabil PEMM modela, saj ta ni namenjen ocenjevanju organizacijske zrelosti na tem omenjenem področju. Zato sem uporabil metodologijo mednarodnega svetovalnega podjetja, ki pa prav tako temelji na PEMM modelu. Posledično sta si obe metodologiji podobni, kar omogoča primerjavo.

4.2 Analiza organizacijske strukture in procesa odločanja

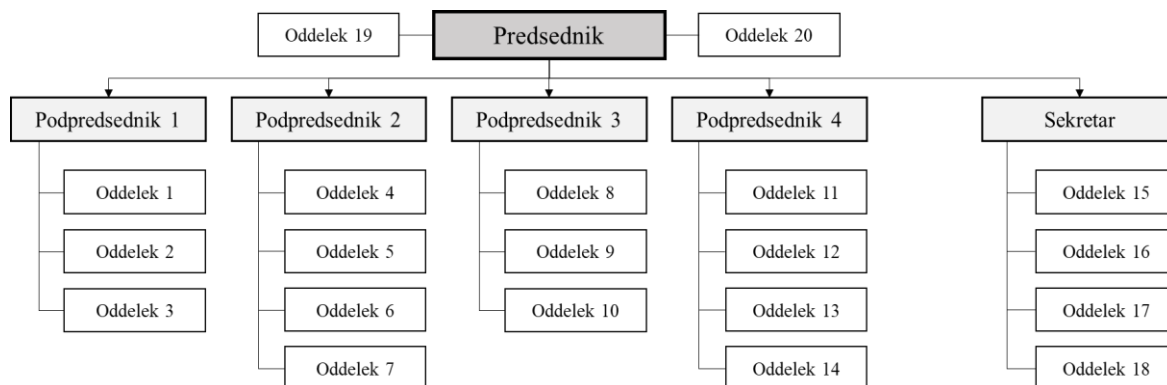
4.2.1 Analiza trenutnega stanja

Organizacijo vodijo predsednik organizacije in štirje podpredsedniki. Predsednik organizacije je zadolžen za vodenje celotne organizacije, hkrati pa je neposredno pristojen za delovanje splošnih služb organizacije, kot so na primer kadrovska služba, računovodstvo, pravna služba, služba za odnose z javnostmi, itd. Za delovanje omenjenih splošnih služb je na operativnem nivoju odgovoren sekretar izbranega podjetja. Vsak izmed štirih podpredsednikov je zadolžen za nadzor posameznega področja znotraj organizacije. Vsako področje je v povprečju sestavljeno iz 3–4 oddelkov.

Izbrano podjetje je sestavljeno iz 20 oddelkov. Ti so združeni pod posamezne podpredsednike podjetja, ki so zadolženi za vodenje in nadzor posameznih oddelkov. Posamezni oddelki so med posamezne podpredsednike organizacije razdeljeni glede na vsebino in naravo dela, ki ga opravljajo. Cilj tovrstne organizacijske strukture je povezovanje oddelkov z vsebinsko povezanimi nalogami in povezovanje zaposlenih s podobnimi strokovnimi znanji. Posamezne oddelke vodijo direktorji oddelkov, ki so zadolženi za operativno delovanje posameznega oddelka. Vsak oddelek je sestavljen iz

več odsekov, ki jih vodijo vodje odsekov. Spodnja slika prikazuje organizacijsko strukturo izbranega podjetja.

Slika 7: Organizacijska struktura izbranega podjetja

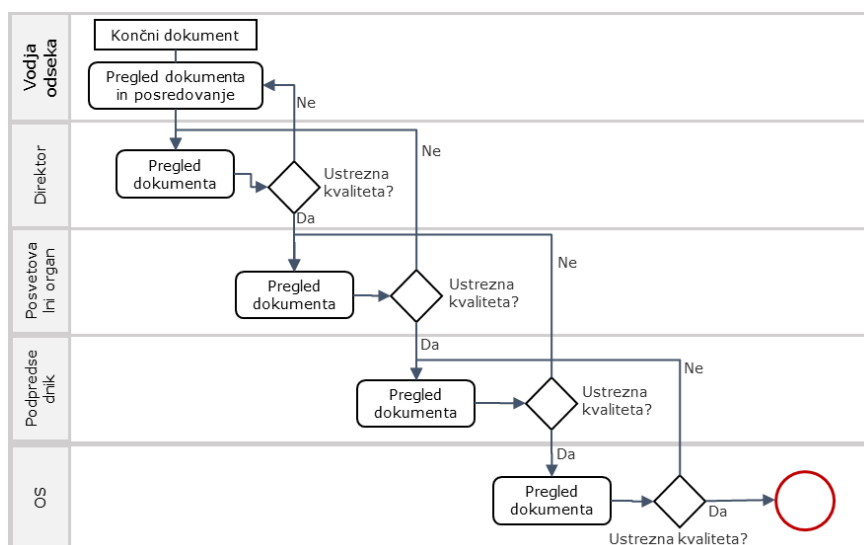


Vir: Izbrano podjetje (2019a).

Kot je razvidno iz slike 7, so oddelki pod pristojnostjo posameznih podpredsednikov, le-ti pa odgovarjajo neposredno predsedniku organizacije. Posamezni oddelki oz. direktorji oddelkov poročajo izključno svojemu podpredsedniku. V primeru sodelovanja med posamezniki oddelki, ki so pod pristojnostjo različnih podpredsednikov, direktorji oddelkov še naprej poročajo svojim podpredsednikom, ti pa se nato uskladijo s preostalimi podpredsedniki.

Standarden **proces odločanja** v izbranem podjetju je v primerih, ko odločitev na tak ali drugačen način vpliva na zunanje deležnike (npr. stranke podjetja, državni organi, itd.), sestavljen iz petih ravni oz. stopenj odločanja.

Slika 8: Proces odločanja v izbranem podjetju



Vir: Izbrano podjetje (2019b).

Kot je prikazano na sliki 8, se proces začne znotraj posameznega oddelka, ki pripravi dokument, ki je predmet odločanja. Vodja oddelka je zadolžen za preverjanje ustreznosti dokumentov, ki so nato predmet odločanja. V primeru, da dokument ne dosega zadovoljivih standardov, vodja oddelka poda komentarje, ki jih je potrebno upoštevati pri popravljanju izdelka. V primeru, da dokument dosega predpisane standarde, ga vodja oddelka potrdi in pošlje v pregled direktorju oddelka. Direktor oddelka dokument pregleda in ga v primeru ustreznosti posreduje raznoraznim posvetovalnim organom, ti pa dokument nato posredujejo podpredsedniku. V primeru neustreznosti se dokument vrne vodji oddelka. Podpredsednik nato pregleda dokument in ga v primeru ustreznosti posreduje na odločevalski svet (v nadaljevanju OS). Na OS predsednik in podpredsedniki organizacije še dokončno potrdijo omenjeni dokument ali pa podajo komentarje, ki jih je potrebno upoštevati in dokument ustrezno dopolniti.

Prenos dokumentov, ki so predmet procesa odločanja, poteka preko dokumentacijskega sistema (v nadaljevanju DS). DS je poleg sistemski podpora procesa odločanja namenjen še drugim funkcijam, kot so npr. izdaja faktur, posredovanje opomnikov, itd. Zaposleni naj bi v sistem vnesli vso potrebno dokumentacijo in jo nato posredovali v potrjevanje. Odločevalcem je znotraj DS omogočeno komentiranje in podpisovanje dokumentov. V primeru, da dokument dosega predpisane standarde, odločevalec dokument preko DS posreduje na naslednjo stopnjo odločanja.

Kljub možnosti uporabe DS sem preko intervjujev, ki sem jih izvedel z zaposlenimi v izbranem podjetju, opazil, da zaposleni DS ne uporabljajo v celoti oz. ga ne uporabljajo, kot je bilo to prvotno mišljeno s strani organizacije. Urejanje dokumentov in komentiranje pogosto poteka izven DS, kar preko e-pošte in drugih načinov izmenjave dokumentov. Do omenjenega stanja prihaja zato, ker zaposleni menijo, da je DS kompleksen in uporabniku neprijazen. Prav tako ne poznajo vseh funkcij, ki jih DS omogoča. Posledično se je skozi čas vzpostavila praksa, da se dokumenti uskladijo zunaj DS, nato pa se skozi DS zgolj formalno potrdijo in prijavijo na OS.

Na posameznih področjih znotraj izbranega podjetja so v proces odločanja vključene tudi različne komisije, ki služijo kot posvetovalni organ. Do vključitve komisij v proces odločanja pride v primeru, da so v pripravo dokumentov vključeni različni oddelki pod pristojnostjo različnih podpredsednikov. V tovrstnem primeru se oblikuje komisija, ki je sestavljena iz direktorjev posameznih oddelkov. V posameznih primerih je v delovanje komisije vključen tudi podpredsednik. Naloga komisije je preučitev predstavljenih dokumentov in priprava strokovnega mnenja, ki je nato predstavljeno na OS in služi kot podlaga za odločanje.

V času pisanja magistrske naloge so v izbranem podjetju oblikovani postopkovniki za delovanje posameznih posvetovalnih komisij. V omenjenih postopkovnih so opredeljeni sledeči podatki:

- kdo so sestavni člani komisij in kakšne so njihove odgovornosti in obveznosti,
- kdo skliče in vodi omenjeno komisijo,
- kako poteka proces posvetovanja,
- primer glasovnice za odločanje.

Glede na veliko število ravni odločanja sem preko intervjujev z zaposlenimi v izbranem podjetju zasledil prevladujoče mnenje, da je proces odločanja počasen in strogo formaliziran. Ker so v proces odločanja vključene številne ravni vodilnih zaposlenih v organizaciji, je sprejemanje odločitev in potrjevanje izhodnih dokumentov pogosto počasno, kar vpliva tudi na zunanje deležnike izbranega podjetja, ki so prejemniki omenjenih izhodnih dokumentov. Poleg zamudnega procesa odločanja so zaposleni mnenja, da je proces preveč formaliziran, saj imajo zaposleni predpisane roke za oddajo dokumentov v DS. Naknadno zaposleni pripravljajo opomnike za različne komisije in odločevalske organe, kar se lahko odraža v podaljšanju časa izvajanja njihovih primarnih nalog.

V izbranem podjetju je trenutno oblikovanih več kot 80 **pravilnikov in postopkovnikov**, ki so namenjeni opredelitvi delovanja zaposlenih v posameznih situacijah. Pravilniki so namenjeni opisu pristojnosti posameznih oddelkov, odsekov in odločevalskih teles v izbranem podjetju. Postopkovniki opisujejo delovne postopke za izvajanje posameznih aktivnosti ali pa opisujejo potek odločanja posameznih odločevalskih organov.

Postopkovniki so vzpostavljeni tudi na področju sodelovanja posameznih oddelkov znotraj podjetja. V omenjenih postopkovnikih so opredeljene vse ključne informacije o tem, kako naj bi posamezna oddelka sodelovala v primeru skupnih nalog.

4.2.2 Ključne ugotovitve trenutnega stanja

Na podlagi analize trenutnega stanja na področju organizacijske strukture in procesa odločanja sem za opredelitev ključnih ugotovitev uporabil PEMM model. Zaradi značilnosti izbranega podjetja je bil PEMM model na posameznih področjih prirejen, da je bil posledično bolj primeren za ocenjevanje izbranega podjetja.

Ključne ugotovitve sem oblikoval na treh področjih:

- stil vodenja,
- odgovornost,
- skupinsko delo.

Ocene na posameznih področjih sem oblikoval na podlagi primarnih podatkov, ki sem jih pridobil preko intervjujev s posameznimi zaposlenimi in splošnimi anketami.

Tabela 4: Ključne ugotovitve na področju organizacijske strukture in procesa odločanja

	E-1	E-2	E-3	E-4
Stil vodenja	Vodilni zaposleni so pričeli s preoblikovanjem iz hierarhičnega oz. vertikalnega načina vodenja v način vodenja, ki spodbuja vključenost zaposlenih in sodelovanje	Vodstvena ekipa, ki je zadolžena za vodenje procesnega programa je predana svojemu delu	Vodstvena ekipa je velik del odgovornosti delegirala na lastnike posameznih procesov	Vodstvena ekipa raje izvaja vodenje preko vizije in vpliva, kot pa preko nadzora in ukazovanja
Odgovornost	Odgovornost za rezultate je prisotna na ravni managerjev	Osebe, ki je v neposrednem stiku s strankami, začnejo prevzemati lastništvo nad rezultati	Zaposleni se počutijo odgovorne za rezultate organizacije	Zaposleni čutijo poslanstvo v tem, da zadostijo potrebe strank in dosežajo vedno boljše izvedbo aktivnosti
Skupinsko delo	Skupinsko delo v večini poteka projektno, občasno in ni tipično za organizacijo	Organizacija pogosto vzpostavi projektne medfunkcijske skupine z namenom izboljšav	Skupinsko delo predstavlja normo pri izvajalcih procesov in je splošno pri delovanju managerjev	Skupinsko delo s strankami in dobavitelji je pogosto

Prirjeno po Hammer (2007).

Organizacijska struktura, proces odločanja in komuniciranje v izbranem podjetju v veliki večini poteka na **vertikalni način**, prisotna je stroga **hierarhija**. Pretok informacij poteka iz vrha organizacije proti nižjim ravnam organizacije, v obratni smeri pretoka informacij ni bilo mogoče zaznati.

Trenutna hierarhična organizacijska struktura vodi v **nižjo fleksibilnost** organizacije. Zaradi trenutnega načina sprejemanja odločitev, ki poteka preko več nivojev v organizaciji in številnih pravilnikov ter postopkovnikov, izbrano podjetje potrebuje veliko časa, da sprejme posamezne odločitve. Tovrstno stanje lahko predstavlja izziv, saj morajo biti organizacije zaradi vedno hitrejših sprememb na trgu sposobne prilagajati procese odločanja, da lahko sledijo zahtevam na trgu.

Vodenje v izbranem podjetju je **formalizirano**. Izbrano podjetje ima oblikovano veliko število pravilnikov in postopkovnikov, ki opredeljujejo, kako se sprejemajo odločitve na posameznih nivojih, kako poteka sodelovanje z drugimi oddelki, itd. V posameznih primerih omenjenih dokumenti omogočajo jasno razmejitev vlog med posameznimi oddelki, a hkrati vodijo v nižjo fleksibilnost organizacije.

Oddelki znotraj izbranega podjetja delujejo **neodvisno** oz. **silosno**. Posamezni oddelki procese v veliki meri izvajajo samostojno, brez vključevanja drugih oddelkov v izvajanje aktivnosti, saj so procesi v organizaciji oblikovani glede na funkcije, ne pa glede na samo vsebino dela. Med oddelki ni zadostnega pretoka informacij in deljenja informacij o razpoložljivosti virov. Do skupinskega dela med zaposlenimi iz različnih oddelkov prihaja redko, saj tovrstna sodelovanja pogosto ne dosežejo začetnih pričakovanj.

Operativni zaposleni v izbranem podjetju niso **opolnomočeni**, saj je odgovornost za rezultate prisotna na ravni managerjev in vodilnih zaposlenih. Glede na situacijsko teorijo

vodenja je mogoče ugotoviti, da je v izbranem podjetju prisoten **pripovedovalni način vodenja**.

4.2.3 Iniciative za ciljni operativni model

Na podlagi informacij iz analize trenutnega stanja, ključnih ugotovitev iz posameznega področja, intervjujev in anket, sem oblikoval iniciative, ki lahko izbranemu podjetju omogočijo izboljšanje trenutnega stanja.

Na področju organizacijske strukture in procesa odločanja sem oblikoval sledeče iniciative:

- spodbujanje skupinskega dela in sodelovanja,
- poenostavitev procesa odločanja,
- zmanjšanje števila pravilnikov in postopkovnikov.

Predstavljene iniciative vključujejo razloge za iniciativo, opis iniciative in pričakovane rezultate ter okvirni časovni okvir za implementacijo.

4.2.3.1 Spodbujanje skupnega dela in sodelovanja

Razlogi za iniciativo:

- med zaposlenimi v organizaciji je trenutno premalo skupinskega dela.
- sodelovanje med posameznimi oddelki je formalno definirano v postopkovnikih, kar vpliva na omejen prenos informacij med oddelki in fleksibilnost pri razporeditvi virov.
- neodvisno delovanje oddelkov rezultira v podvajanju določenih nalog.

Na posameznih področjih je smiselno oblikovati **matrične skupine**, ki so namenjene povečanju sodelovanja med zaposlenimi iz različnih oddelkov v organizaciji.

Skupino sestavljajo operativni zaposleni in **vodja skupine**, ki je zadolžen za delovanje skupine. Vsi člani omenjenih skupin imajo zagotovljen čas (opis v delovnih aktivnostih), kar jim omogoča aktivno sodelovanje v omenjenih skupinah.

V okviru matričnih skupin se oblikujejo skupne metodologije in različni postopkovniki za izvajanje posameznih aktivnosti. Cilj je **poenotenje oz. standardizacija** izvajanja podobnih nalog med posameznimi oddelki.

Pričakovani rezultati iniciative:

- povečan obseg skupinskega dela v izbranem podjetju.
- višja stopnja fleksibilnosti organizacije.

- izboljšanje pretoka znanja in informacij med zaposlenimi v posameznih oddelkih.
- višja kvaliteta izdelkov in storitev organizacije.

4.2.3.2 Poenostavitev procesa odločanja

Razlogi za iniciativo:

- sprejemanje odločitev v organizaciji je počasno.
- postopki odločanja so podobni ne glede na zahtevnost oz. pomembnost odločitve.

Opis:

V okviru delavnic s predstavniki posameznih oddelkov oz. odsekov je smiselno opredeliti **zahtevne** in **manj zahtevne** oz. **bolj enostavne** odločitve. Glede na stopnjo zahtevnosti odločitve se nato oblikujejo **prilagojeni postopki** za sprejemanje odločitev.

Pričakovani rezultati iniciative:

- razbremenitev vodstvenih kadrov v organizaciji in hitrejši proces odločanja ter sprejemanja odločitev.
- opolnomočenje zaposlenih v nižjih hierarhičnih ravneh organizacije.

4.2.3.3 Zmanjševanje števila pravilnikov in postopkovnikov

Razlogi za iniciativo:

- v izbranem podjetju je prisotno veliko število pravilnikov in postopkovnikov, ki vodijo v formalizacijo.
- zaposleni se držijo omenjenih dokumentov, namesto da bi ravnali skladno s trenutno situacijo.
- prisotnost postopkovnikov za sodelovanje med posameznimi oddelki, kar vpliva na fleksibilnost organizacije.

Opis:

Zaposleni v posameznih oddelkih pripravijo seznam vseh pravilnikov in postopkovnikov, ki so trenutno v uporabi. Tekom popisa dokumentov pripravijo prioritetni seznam pravilnikov in postopkovnikov, ki so **ključni za delovanje oddelka**. V okviru omenjenega procesa identificirajo pravilnike in postopkovnike, ki za delovanje organizacije v prihodnje ne bodo več potrebni. Zaposleni opredelijo, katere vrste postopkovnikov in pravilnikov v prihodnje ne bodo več potrebne. Končna potrditev mora priti s strani **vodilnih zaposlenih** v organizaciji.

Pričakovani rezultati iniciative:

- nižje število pravilnikov in postopkovnikov. Posledično je organizacija bolj fleksibilna.
- zaposleni so bolj opolnomočeni, saj postanejo osebno odgovorni za posamezna dejanja, ki niso opisana v obstoječih dokumentih.

4.3 Analiza procesne zrelosti

4.3.1 Analiza trenutnega stanja

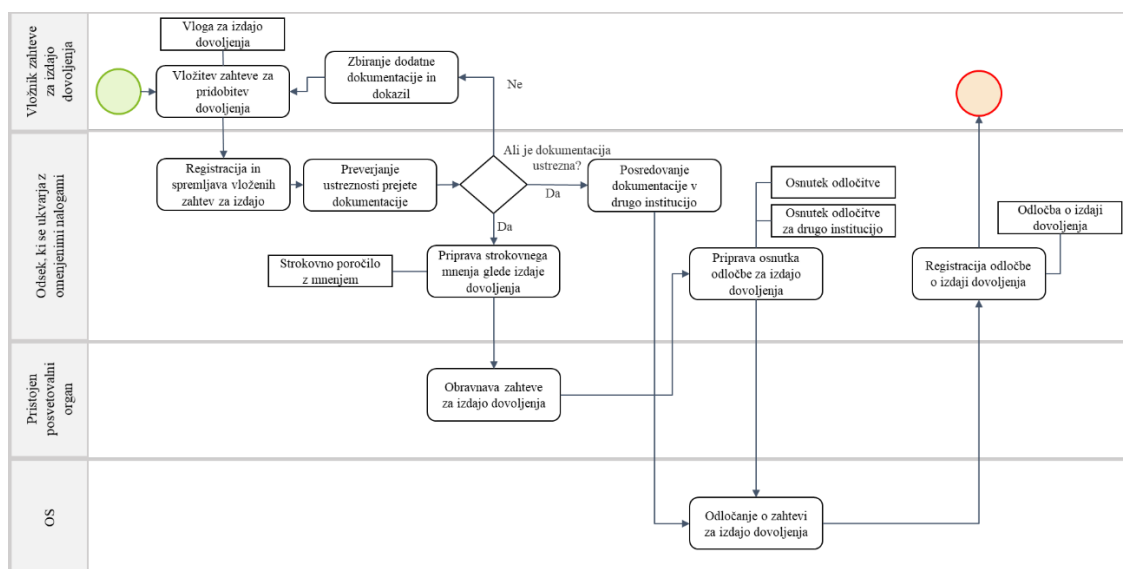
Vsi oddelki in posamezni odseki v izbranem podjetju imajo formalno opredeljene procese, ki jih tudi izvajajo na vsakodnevni ravni. V povprečju je znotraj posameznih oddelkov definiranih med 5 in 10 glavnih procesov, kar pa ne predstavlja vseh aktivnosti, ki se izvajajo v omenjenih organizacijskih enotah. Manjši oz. bolj redko izvedeni procesi znotraj posameznih oddelkov niso formalno opredeljeni. Posledično za omenjene procese procesna dokumentacija ne obstaja.

Na ravni organizacije je vzpostavljena intranetna povezava, na kateri je zaposlenim dostopna **procesna dokumentacija**. Zaposleni se z omenjeno dokumentacijo ne srečujejo pogosto, saj je pri opravljanju vsakodnevnih aktivnosti ne uporabljajo. V veliki meri se s procesno dokumentacijo srečujejo zgolj novo zaposleni, saj so omenjeni dokumenti del njihovega uvajalnega postopka na delovno mesto.

V okviru izvajanja aktivnosti, povezanih z dokumentiranjem procesov, ni bilo oblikovane metodologije na dokumentiranje procesov, preko katere bi bile zaposlenim podane osnovne informacije, ki so potrebne za uspešno dokumentiranje procesov. Vsak oddelek je omenjene aktivnosti izvajal na svoj način, posledično prihaja do razlik v procesni dokumentaciji. Na posameznih oddelkih so procesi dokumentirani na zelo detajlnem nivoju, medtem ko so na drugih oddelkih procesi dokumentirani na bolj splošnem nivoju. Spodnja slika prikazuje proces izdaje dovolj v izbranem podjetju.

Procesni zemljevid na spodnji sliki je bil oblikovan s strani zaposlenih v izbranem podjetju in posledično vsebuje različne metodologije za mapiranje procesov. Uporaba različnih metodologij lahko do neke mere nakazuje na relativno nizko raven znanja zaposlenih na področju managementa poslovnih procesov.

Slika 9: Proces izdaje dovoljenj v izbranem podjetju



Vir: Izbrano podjetje (2019c).

Lastniki procesov so formalno opredeljeni, in sicer so to direktorji posameznih oddelkov. V procesni dokumentaciji s strani izbranega podjetja je opredeljeno, da so lastniki procesov zadolženi za:

- identificiranje in implementacijo potencialnih sprememb v procesu,
- spremljanje in nadzor procesa,
- posodabljanje procesne dokumentacije,
- spremljanje uspešnosti in učinkovitosti procesa.

Procesi so oblikovani na način, da v veliki meri potekajo znotraj posameznega oddelka, tj. funkcijsko. Ostali oddelki so v procese vključeni po potrebi in preko formalno določenih postopkov. V primeru sodelovanja z drugimi oddelki znotraj posameznega procesa je prenos vhodnih in izhodnih dokumentov izveden ročno, brez podpore sistemskih orodij, ki bi tovrstne aktivnosti olajšala in v posameznih primerih tudi avtomatizirala.

Za posamezne procese ni **oblikovanih metrik**, preko katerih bi bilo mogoče spremljati učinkovitost procesov. Po mnenju zaposlenih bi bilo težko vzpostaviti objektivna merila, ki bi odražala realno stanje, saj gre po njihovem mnenju za procese, ki jih ni mogoče standardizirati, saj se ne ponavljajo z visoko frekvenco. Prav tako je glavni fokus v organizaciji na kvaliteti končnega izdelka oz. storitve, ne pa količina izdelkov, ki jih pripravi posamezni zaposleni. Prevelik poudarek na kvantitativnih merilih lahko vodi do izgube splošne kvalitete dela organizacije, kar ima lahko hude posledice za vse ključne deležnike izbranega podjetja.

Zaposleni imajo za posamezne procese sicer opredeljen okvirni čas za izvedbo aktivnosti, ki pa se ne meri sistemsko. Zaposleni skupaj s svojimi nadrejenimi na mesečni ravni ocenjujejo, kolikšen delež aktivnosti je bil opravljen. Na podlagi omenjenih ocen, se zaposlenim na mesečni ravni dodeli tudi mesečni variabilni del plače.

Analize učinkovitosti za posamezne procese se ne izvajajo, saj izbrano podjetje ne zbira podatkov, ki bi jih lahko uporabili za izvajanje kvalitetnih analiz. Na posameznih oddelkih se ne spremlja, koliko virov je bilo potrebnih za izvajanje posameznih aktivnosti. Vodje posameznih odsekov na letni ravni pripravijo načrt dela in opredelijo, kateri zaposleni bodo skozi leto izvajali posamezne naloge. Na polletni ravni se nato opravljajo analize planiranih in opravljenih oz. realiziranih aktivnosti. Analize potekajo med posameznimi zaposlenimi in njihovimi vodji, ki subjektivno ocenijo, kakšen delež posameznih aktivnosti je bil opravljen v omenjenem obdobju.

Preko posredovanih anket in opravljenih intervjujih z zaposlenimi v posameznih oddelkih je bilo mogoče zaslediti, da **se spremembe v procesih ne identificirajo redno**. Za identifikacijo sprememb so formalno zadolženi lastniki procesov, ki naj bi spremembe identificirali (vsaj) enkrat letno. Zaposleni niso aktivno spodbujani s strani vodilnih zaposlenih v organizaciji, da bi več časa namenili identifikaciji in potencialni implementaciji sprememb. Za tovrstno delo tudi niso primerno nagrajeni, saj identifikacija potencialnih sprememb ni direktno povezana z njihovo plačo.

4.3.2 Ključne ugotovitve na področju zrelosti procesov

Na podlagi analize trenutnega stanja na področju procesne zrelosti sem za opredelitev ključnih ugotovitev uporabil PEMM model. Zaradi značilnosti izbranega podjetja sem PEMM model na posameznih področjih priredil, da je bil posledično bolj primeren za ocenjevanje izbranega podjetja.

Ključne ugotovitve sem oblikoval na šestih področjih:

- metodologija,
- management,
- oblika,
- izvajalci,
- lastniki,
- metrike.

Ocene na posameznih področjih sem oblikoval na podlagi primarnih podatkov, ki sem jih pridobil preko intervjujev s posameznimi zaposlenimi in splošnimi anketami.

Tabela 5: Ključne ugotovitve na področju procesne metodologije

	E-1	E-2	E-3	E-4
Metodologija	Organizacija uporablja vsaj eno metodologijo za reševanje izvedbenih izzivov in izvajanjem postopne izboljšave procesov	Ekipe za preoblikovanje procesov imajo dostop do osnovne metodologije za preoblikovanje procesov	Organizacija je razvila in standardizirala vsaj osnovni postopek za preoblikovanje procesov in ga integrirala s standardnimi razvojnimi procesi	Upravljanje in preoblikovanje sta postali ključni kompetenci in sta vključeni v formalne sisteme, ki vključujejo pregled okolja, načrtovanje sprememb, implementacijo in inovacije, ki se osredotočajo na procese

Prirejeno po Hammer (2007).

Na ravni organizacije **ni oblikovanih metodologij** za popis posameznih procesov, ki bi poleg osnovnih procesnih značilnosti opisovale tudi postopek reševanja izzivov in izvajanja postopnih izboljšav v procesih. Posledično so procesi opredeljeni na različnih ravneh, kar onemogoča primerjavo med posameznimi oddelki in zbiranje podatkov za primerjalne analize.

Tabela 6: Ključne ugotovitve na področju upravljanja procesov

	E-1	E-2	E-3	E-4
Procesni model	Organizacija je identificirala nekaj poslovnih procesov	Organizacija je razvila celovit organizacijski procesni model, ki ga je sprejela vodstvena ekipa organizacije	Organizacijski procesni model je bil predstavljen na vseh ravneh organizacije in služi kot orodje za prioritizacijo projektov ter je povezan z organizacijskimi tehnologijami in podatkovnimi strukturami	Organizacija je procesni model razširila in vanj vključila nekatere stranke in dobavitelje. Prav tako se procesni model uporablja za oblikovanje in razvoj strategije
Odgovornost	Funkcijski managerji so odgovorni za izvedbo, projektni managerji pa za izboljševanje procesov	Lastniki procesov so odgovorni za posamezne procese. Organizacijski odbor je odgovoren za razvoj procesov na ravni organizacije	Lastniki procesov delijo odgovornost za delovanje organizacije	Procesni odbor je oblikovan v okviru vodstvene ekipe. Izvajalci posameznih procesov delijo odgovornost za delovanje organizacije. Organizacija je vzpostavila organizacijske odbore, ki vključujejo stranke in dobavitelje, z namenom izboljšanja procesov na medorganizacijski ravni
Integracija	Ena ali več skupin zagovarjata in podpirata tehnike za izboljšanje operativnega izvajanja nalog	Neformalno usklajevalno telo zagotovi potrebni program, medtem ko organizacijski odbor alokira resurse za projekte na področju preoblikovanja procesov	Formalna pisarna za upravljanje procesov, ki jo vodi CPO (t. i. Chief Process Officer), koordinira vse projekte na področju procesov. Procesni odbor upravlja medprocesne integracijske izzive. Organizacija upravlja in izvede vse tehnike za izboljšavo procesov na usklajen način	Lastniki proces sodelujejo z njihovimi sovrstniki na strani strank in dobaviteljev ter tako vodijo medorganizacijsko preoblikovanje procesov

Prirejeno po Hammer (2007).

Na ravni organizacije so identificirani glavni poslovni procesi v posamičnih oddelkih, podporni oz. manjši procesi pogosto niso formalno definirani in dokumentirani. Zaposleni omenjenih **popisov procesov** ne uporabljajo pri vsakodnevni aktivnostih. S strani vodstva ni bilo mogoče identificirati pobud na omenjenem področju, katerih namen bi bilo ozaveščanje zaposlenih o pomembnosti poslovnih procesov.

Za rezultate posameznih poslovnih procesov so v veliki meri **odgovorni lastniki procesov**, tj. direktorji posameznih oddelkov. Do izboljšav procesov prihaja redko, saj posamezniki niso aktivno spodbujani k identifikaciji sprememb.

V organizaciji prevladuje splošno mnenje, da procesi in procesna dokumentacija niso pomembni za samo poslovanje organizacije, saj imajo zaposleni izkušnje z omenjenimi delovnimi aktivnostmi in posledično vedo, kako jih je mogoče optimalno izvesti. Znotraj organizacije se pojavljajo posamezniki, ki poizkušajo poudariti pomembnost managementa s poslovnimi procesi.

Tabela 7: Ključne ugotovitve na področju oblike procesov

	E-1	E-2	E-3	E-4
Namen	Procesi niso oblikovani po E2E principu. Managerji uporabljajo oblikovanje procesov kot način za izboljšanje posameznih funkcij	Proces je bil preoblikovan od začetka do konca (E2E) z namenom izboljšave izvajanja procesa	Proces je bil oblikovan na način, da je skladen z drugimi procesi v organizaciji in z organizacijskim IT sistemom, z namenom optimizacije	Proces je bil oblikovan na način, da je skladen s procesi strank in dobaviteljev z namenom izboljšanja izvajanja procesa
Kontekst	Vhodni, izhodi, dobavitelji in stranke za posamezni proces so bile identificirane	Potrebe strank procesa so znane in dogovorjene	Lastnik procesa in lastniki ostalih procesov, ki se prepletajo z omenjenim procesom, so vzpostavili skupna pričakovanja glede izvajanja aktivnosti	Lastnik procesa in lastniki procesov strank in dobaviteljev, s katerimi se proces prepleta, so vzpostavili skupna pričakovanja glede izvajanja aktivnosti
Dokumentacija	Dokumentiranost procesa je primarno funkcionalna, ampak identificira povezavo med različnimi organizacijami, ki so vključene v proces	Obstaja E2E dokumentacija o obliki procesa	Procesna dokumentacija opisuje interakcije procesa, pričakovanja do drugih procesov in povezavo procesa z organizacijskim sistemom in podatkovno arhitekturo	Elektronska predstavitev procesa podpira izvajanje in upravljanje ter dopušča analizo okoljskih sprememb in rekonfiguracijo procesa

Prirejeno po Hammer (2007).

Procesi so oblikovani glede na posamezne funkcije znotraj organizacije, ne pa na način **od začetka do konca**. Posledično so posamezni procesi omejeni na en oddelek, namesto da bi vključevali vse oddelke, ki so lahko v omenjeni proces vključeni na različnih stopnjah. Popisi procesov so prav tako pripravljeni na funkcionalen način, a do neke mere prikazujejo ostale oddelke, ki so vključeni v proces.

Posledično **vhodne in izhodne informacije** za posamezni proces niso jasno opredeljene. Na podlagi omenjenega stanja lahko prihaja do podaljšanja časov izvajanja aktivnosti, saj

ni jasno opredeljeno, na kakšen način lahko izhodna informacija iz enega dela procesa predstavlja vhodno informacijo v druge procese, ki na videz niso povezani.

Na ravni organizacije obstajajo osnovni **portfelji procesov**, ki vključujejo procesne modele ter pripadajočo procesno dokumentacijo s posameznimi osnovnimi podatki o vhodnih informacijah, lastnikih procesov, itd. Na podlagi analize procesne dokumentacije je bilo ugotovljeno, da je pomanjkljiva, saj ne vsebuje vseh potrebnih informacij za nemoteno izvajanje aktivnosti. Zaposleni v organizaciji se prav tako ne zavedajo pomembnosti kvalitetne procesne dokumentacije in prednosti, ki jih kvalitetno pripravljena procesna dokumentacija omogoča.

Tabela 8: Ključne ugotovitve na področju izvajalcev procesov

	E-1	E-2	E-3	E-4
Znanje	Izvajalci procesov lahko poimenujejo procese, ki jih izvajajo in identificirajo ključne metrike za merjenje izvedbe procesa	Izvajalci lahko opišejo splošen potek procesa; kako njihovo delo vpliva na stranko, ostale zaposlene v procesu in splošno uspešnost procesa; poznajo razlike med dejansko in ciljno uspešnostjo procesa	Izvajalci procesa so seznanjeni z osnovnimi poslovnimi koncepti in z glavnimi dejavniki uspešnosti organizacije. Lahko opišejo kako njihovo delo vpliva na preostale procese in uspešnost organizacije	Izvajalci procesov dobro poznajo panogo v kateri deluje podjetje in s tem povezane trende ter lahko opišejo kako njihovo delo vpliva na uspešnost organizacije
Spretnosti	Izvajalci procesov imajo znanja na področju reševanja problemov in izboljšave procesov	Izvajalci procesov spretno izvajajo naloge na področju skupinskega dela in samoupravljanja	Izvajalci procesov so izkušeni na področju sprejemanja poslovnih odločitev	Izvajalci procesov imajo znanja na področju managementa in implementacije sprememb
Vedenje	Izvajalci procesa so do neke mere zvesti procesom, ampak so v večji meri zvesti svojim funkcijam	Izvajalci procesov poizkušajo slediti obliki procesa, ga izvajati pravilno in delati na način, ki tudi drugim vpletenim v proces, omogoča učinkovitost	Izvajalci procesa strmiijo k temu, da procesi dosegajo rezultate, ki so potrebni za uspešnost organizacije	Izvajalci procesov iščejo znake, ki nakazujejo, da je procese smiselno spremeniti. Na podlagi tega predlagajo spremembe

Prirejeno po Hammer (2007).

Posamezniki, ki izvajajo poslovne procese, so seznanjeni z osnovnimi koraki in aktivnostmi znotraj posameznega procesa. Ker procesi nimajo oblikovanih metrik za ocenjevanje uspešnosti izvedbe procesa, posamezniki ne morajo spremljati realizirane in ciljne uspešnosti procesa. Posledično je spremljanje uspešnosti organizacije kot celote izziv, saj zaposleni nimajo neposrednih informacij o tem, kako njihovo delo pripomore k uspešnosti celotne organizacije.

Zaposleni v izbranem podjetju so v veliki večini strokovnjaki na posameznih področjih, saj omenjene aktivnosti izvajajo že vrsto let. Do pomanjkanja znanj prihaja predvsem na področjih reševanja problemov, identificiranja sprememb in skupinskega dela znotraj posameznih procesov.

Pripadnost **posameznim organizacijskim enotam** (npr. oddelki, odseki, itd.) znotraj izbranega podjetja **je izrazita**. Zaposleni se raje opredelijo kot člani posameznih oddelkov, kot pa izvajalci posameznih procesov. Pri izvajanju svojih delovnih aktivnosti sledijo procesom, ki so prisotni v njihovih organizacijskih enotah. Pri izvajanju omenjenih aktivnosti pogosto delujejo samostojno, torej brez oz. z malo sodelovanja z drugimi oddelki, ki so prav tako vključeni v proces.

Tabela 9: Ključne ugotovitve na področju lastništva procesov

	E-1	E-2	E-3	E-4
Identiteta	Lastnik procesa je posameznik ali skupina posameznikov, katerih namen je izboljšanje izvedbe procesa	Vodstvo organizacije je formalno oblikovalo vlogo lastnika procesov in v omenjeno vlogo postavilo višjega managerja, ki ima vpliv in verodostojnost	Z vidika razporeditve časa in osebnih ciljev, je proces za lastnika procesa na prvem mestu	Lastnik procesa je član odločevalskih teles na najvišji ravni v organizaciji
Aktivnosti	Lastnik procesa identificira in dokumentira proces, to skomunicira z vsemi deležniki procesa in podpira manjše spremembe v procesu	Lastnik procesa razločno poudari procesne cilje in prihodnjo vizijo za omenjeni proces; sponzorira prizadevanja na področju preoblikovanja in izboljšanja; sodeluje pri procesu implementacije; zagotavlja skladnost s predvideno obliko procesa	Lastnik procesa sodeluje z lastniki ostalih procesov v organizaciji, z namenom doseganja organizacijskih ciljev	Lastnik procesa razvije strateški načrt za proces, sodeluje v procesu strateškega planiranja na ravni organizacije in sodeluje s svojimi vrstniki iz vrst strank in dobaviteljev, z namenom spodbujanja medorganizacijskih iniciativ na področju procesov
Avtoriteta	Lastnik procesa izvaja proces lobiranja, ampak lahko doseže spremembe le na nivoju funkcijskih managerjev	Lastnik procesa lahko oblikuje ekipo za preoblikovanje procesa in prične z implementacijo novega procesa ter ima nekaj nadzora nad tehnologijo, ki se uporablja, in sredstvi, ki so namenjena za projekt	Lastnik procesa nadzoruje IT sistem, ki podpira proces in kateri koli projekt, ki vpliva na sam proces ter ima nekaj vpliva nad individualnimi nalogami in ocenjevanji znotraj procesa. Prav tako ima nadzor nad sredstvi za proces	Lastnik procesa ima nadzor nad sredstvi, ki so namenjena za posamezni proces ter ima močen vpliv nad individualnimi nalogami posameznika in s tem povezanim ocenjevanjem

Prirejeno po Hammer (2007).

Lastniki procesov v organizaciji so direktorji posameznih oddelkov. Vloga lastnika procesov je formalno opredeljena s strani vodilnih zaposlenih v organizaciji. Lastniki procesov svoje vloge **ne prevzemajo aktivno**, saj niso aktivno vključeni v proces dokumentiranja procesov, identifikacije sprememb in razvoj strateških načrtov za posamezne procese.

Izbrano podjetje se **ne zaveda pomembnosti lastništva procesov** in temu posledično ne nameni veliko časa in potrebnih virov. Lastniki procesov med seboj nimajo vzpostavljenih rednih sestankov, preko katerih bi potekalo usklajevanje z namenom doseganja ciljev organizacije in prenos dobrih ter slabih praks med vsemi udeleženci. Razvoj strategije za vse procese v izbranem podjetju poteka med vodilnimi zaposlenimi

v organizaciji, torej med predsednikom in podpredsedniki, lastniki procesov navadno niso aktivno vključeni v proces strateškega planiranja.

Tabela 10: Ključne ugotovitve na področju procesnih metrik

	E-1	E-2	E-3	E-4
Definicija	Proces ima nekaj osnovnih metrik, ki se nanašajo na stroške in kvaliteto	Proces ima oblikovanje E2E metrike, ki se našajo na zahteve kupcev	Procesne in medprocesne metrike so bile oblikovane glede na cilje organizacije	Procesne metrike so oblikovane glede na medorganizacijske cilje
Uporaba	Managerji uporabljajo metrike z namenom ocenjevanja izvedbe aktivnosti, identificiranja osnovnih vzrokov za slabo izvedbo aktivnosti in z namenom izboljšanja izvedbe	Managerji uporabljajo metrike kot osnovo za izvedbo primerjalnih analiz, primerjanje z najboljšimi, primerjanje s potrebami strank in oblikovanje ciljev	Managerji zaposlenim v posameznem procesu predstavijo metrike z namenom zavedanja in motiviranja. Uporabljajo nadzorne plošče za dnevno spremljanje matrik	Managerji redno pregledujejo in preoblikujejo matrike za spremljanje procesov ter jih uporabljajo za strateško planiranje

Prirejeno po Hammer (2007).

V izbranem podjetju **ni oblikovanih metrik oz. kazalnikov za posamezne procese**, ki bi omogočali spremljanje učinkovitosti posameznih aktivnosti. Spremljanje kvalitete izdelkov posameznih procesov poteka ročno in ne preko standardiziranih procesov, ki bi jih bilo mogoče sistemsko spremljati. Posledično lahko prihaja do različne kvalitete končnih izdelkov med posameznimi oddelki znotraj izbranega podjetja. Na splošno se zagotavljanje kvalitete končnih izdelkov zagotavlja preko obstoječega odločevalskega procesa.

Za posamezne procese so oblikovani zgolj **okvirni časi za izvedbo**, katerih realizacija se spremlja na polletni ravni. Znotraj posameznih procesov v izbranem podjetju poteka zbiranje podatkov o času izvajanja posameznih aktivnosti, vendar zaradi slabe kvalitete podatkov ni mogoče izvajati bolj naprednih analiz. Na podlagi omenjenih podatkov ni mogoče identificirani osnovnih vzrokov za stanje trenutne izvedbe aktivnosti z namenom izboljšanja učinkovitosti organizacije.

Lastniki procesov in managerji v izbranem podjetju se ne zavedajo pomembnosti merjenja procesov in so načeloma mnenja, da je v njihovem delu bolj pomembna kvaliteta izdelka kot pa merjenje učinkovitosti, hitrosti in drugih bolj kvantitativnih metrik.

4.3.3 Iniciative za ciljni operativni model

Na podlagi informacij iz analize trenutnega stanja, ključnih ugotovitev iz posameznega področja, intervjujev in anket, sem oblikoval iniciative, ki lahko izbranemu podjetju omogočijo izboljšanje trenutnega stanja.

Na področju procesov sem oblikoval sledeče iniciative:

- oblikovanje portfelja procesov,
- aktivno lastništvo procesov,
- oblikovanje E2E procesov,
- oblikovanje metrik za spremljanje procesov.

Predstavljene iniciative vključujejo razloge za iniciativo, opis iniciative in pričakovane rezultate ter okvirni časovni okvir za implementacijo.

4.3.3.1 Oblikovanje portfelja procesov

Razlogi za iniciativo:

- v posameznih oddelkih ni popisanih vseh procesov, ki se v resnici izvajajo.
- ne obstaja delitev na glavne in podporne procese znotraj posameznega oddelka.
- zaposleni popisanih procesov ne uporabljajo pri izvajanju vsakodnevnih nalog.
- na ravni organizacije ni zaposlenega, ki bi se redno in sistematično ukvarjal z dokumentiranjem in posodabljanjem procesne dokumentacije.

Opis:

Zaposleni v posameznem oddelku identificirajo glavne in podporne procese. V procesu identifikacije procesov sodeluje strokovnjak za management poslovnih procesov.

Sledi faza dokumentiranja procesov. Za vsak proces v oddelku se pripravi **procesni zemljevid** in pripadajoča **podporna dokumentacija**. Dokumentiranje procesov poteka skladno z metodologijo, ki je implementirana na ravni organizacije in tako zagotavlja skladnost procesov med različnimi oddelki. Ko so vsi procesi dokumentirani, se vzpostavijo pravila in sistemi, katerih namen je zagotavljanje **rednega posodabljanja procesne dokumentacije**, v primeru sprememb v posameznih poslovnih procesih.

Preoblikovani popisi procesov se nato shranijo v centralno knjižnico, kjer so shranjeni vsi popisi procesov v organizaciji. Vsi zaposleni imajo dostop do omenjenih map.

Pričakovani rezultati iniciative:

- prenovljeni procesi, ki so omogočajo jasno delitev na glavne in podporne procese.
- v oddelku so popisani vsi procesi, ki jih izvajajo zaposleni.
- procesna dokumentacija se zbira na enem mestu, kar omogoča lažji pregled trenutnega stanja.

4.3.3.2 Aktivno lastništvo procesov

Razlogi za iniciativo:

- trenutni lastniki procesov niso aktivno vključeni v proces upravljanja in nadzora dodeljenih procesov.

Opis:

Lastniki procesov so zadolženi za **management in nadzor** celotnega E2E procesa. Njihove naloge vključujejo povezovanje z drugimi oddelki, ki so vključeni v E2E proces, vodenje implementacije sprememb, nadzor in management procesa, itd.

Lastniki procesov naj bi imeli dobro **razvita znanja** in **sposobnosti** na področju skupinskega dela, reševanja problemov in komuniciranja, saj obvladujejo celoten E2E proces, v katerega je vključenih več zaposlenih iz različnih delov organizacije.

Pričakovani rezultati iniciative:

- aktiven management procesov, ki vodi v izboljšanje učinkovitosti izvajanja posameznih procesov in aktivnosti.

4.3.3.3 Oblikovanje E2E procesov

Razlogi za iniciativo:

- procesi niso opredeljeni »od začetka do konca«, temveč potekajo znotraj enega oddelka.
- v kolikor so v proces vključeni drugi oddelki, prenos informacij in potrebne dokumentacije ni sistematično podprt in spremljan.

Opis:

E2E proces se začne in konča s **stranko** oz. prejemnikov izdelka/storitve in skozi posamezne funkcijske enote povezane v verigo vrednosti ustvarja vrednost pričakovano s strani strank.

V okviru oblikovanja E2E procesov je smiselno upoštevati:

- **Med-funkcijsko odločanje** – odločanje poteka med vsemi oddelki, ki so vključeni v proces.
- **Deljenje informacij** – pretok informacij o dobrih praksah med vsemi vključenimi v proces.
- **Vključenost zaposlenih** – zaposleni identificirajo spremembe v procesih in skrbijo za implementacijo sprememb (s pomočjo Centra poslovne odličnosti).

Prek oblikovanja E2E procesov se zagotovi večja stopnja **transparentnosti**, saj imajo zaposleni vpogled v celoten proces.

Pričakovani rezultati iniciative:

- oblikovanje E2E procesov, ki omogočajo povečanje komuniciranja in sodelovanja med posameznimi oddelki.
- jasen prenos dokumentov med oddelki znotraj posameznega procesa.
- jasno opredeljen proces, kjer je ustvarjanje vrednosti za stranke jasno določeno.

4.3.3.4 Oblikovanje metrik za spremljanje procesov in zaposlenih

Razlogi za iniciativo:

- za posamezne procese ni opredeljenih metrik, preko katerih bi bilo mogoče spremljati učinkovitost in uspešnost procesov.
- zaposleni v izbranem podjetju se ne zavedajo pomembnosti merjenja procesov.
- objektivno zbrani podatki se ne uporabljajo pri strateških odločitvah v izbranem podjetju.

Opis:

Merila, ki so oblikovana za spremljanje procesov in tudi zaposlenih, so lahko sestavljena iz **štirih kategorij**:

- **Operativna merila** – vezana na naloge, ki jih opravlja posamezni zaposleni.
 - Merila kvalitete – npr. število ponovljenih postopkov, število napak v procesu, itd.
 - Količinska merila – npr. število izdanih licenc, število opravljenih pregledov, itd.
- **Medoddelčna merila** – vezana na sodelovanje med posameznimi oddelki. Cilj tovrstnih meril je povečanje obsega sodelovanja med oddelki, ki imajo posamezne skupne naloge (npr. število izvedenih analiz z drugimi oddelki, itd.).
- **Merila, vezana na spremembe** – vezana na število in vsebino sprememb, ki jih identificirajo posamezniki na mesečni ravni (npr. število podanih predlogov, število sprejetih predlogov, itd.).
- **Merila, vezana na sodelovanje s ključnimi deležniki** – vezana na sodelovanje posameznega oddelka oz. odseka s ključnimi zunanji in notranji deležniki, kar je možno meriti z anketami in intervjuji (npr. odnos zaposlenih do ključnih deležnikov, upoštevanje postavljenih časovnih rokov, itd.).

Pričakovani rezultati iniciative:

- oblikovanje meril, preko katerih je mogoče spremljati učinkovitost posameznih procesov in izvajati nadaljnje analize.
- zbiranje podatkov, ki služijo kot osnova za sprejemanje strateških odločitev.
- spodbujanje posameznikov, da preko analize zbranih podatkov pričnejo z identificiranjem sprememb v posameznih procesih.

4.4 Analiza ravnanja z zaposlenimi

4.4.1 Analiza trenutnega stanja

Kot sem že omenil v predhodnih poglavjih, je preko intervjujev z zaposlenimi mogoče ugotoviti, da izbrano podjetje deluje silosno, kar pomeni, da oddelki na splošno ne sodelujejo in ne delijo informacij med seboj. Podobno stanje je prisotno tudi med različnimi ravnmi v organizaciji. Strategija, plani in sporočila, ki jih oblikuje vodstvo organizacije, pogosto ne dosežejo zaposlenih na najnižjih ravneh organizacije.

Komunikacija med zaposlenimi v posameznih oddelkih znotraj izbranega podjetja je v veliki meri bolj formalne narave in poteka bolj na podlagi potrebe po sodelovanju kot pa na podlagi želje po sodelovanju. Kot sem omenil v predhodnih poglavjih, ki se navezujejo na organizacijske strukture in proces odločanja, imajo posamezni oddelki med seboj oblikovane formalne postopkovnike, ki opisujejo postopke komuniciranja med omenjenimi oddelki. Med zaposlenimi so se oblikovali posamični neformalni komunikacijski kanali. Oblikovanje in frekventnost omenjenih kanalov je odvisna od posameznikov in njihovih prizadevanj za vzpostavitev omenjenih komunikacijskih kanalov.

Na področju **razvoja zaposlenih** je glavni poudarek predvsem na razvoju strokovnih znanj zaposlenih. Zaposleni v okviru letnih razgovorov s svojim nadrejenimi, ki so zadolženi za njihov razvoj, opredelijo, katerih izobraževanj bi se radi udeležili. Na podlagi vsebinske in cenovne ustreznosti izobraževanj je nato določeno, katerih izobraževanj se bo posameznik udeležil v omenjenem (finančnem) letu. Vsakemu zaposlenemu je omogočeno, da se udeleži vsaj enega izobraževanja letno.

Poleg izobraževanj, kjer je poudarek na strokovnem znanju zaposlenih, je zaposlenim omogočen tudi dostop do izobraževanj, kjer je poudarek na razvoju kompetenc posameznika. Tovrstna izobraževanja obsegajo razvoj kompetenc, kot so komuniciranje, delo v skupinah, identifikacija sprememb ter drugih t. i. mehkih lastnosti. Direktorjem in vodilnim zaposlenim v organizaciji so omogočena individualna izobraževanja za razvoj kompetenc.

V okviru letnih razgovorov, ki jih posameznik opravi s svojim nadrejenim, se opravi tudi ocena stanja kompetenc. Na ravni organizacije so za vsako delovno mesto opredeljene ključne kompetence. Poleg ključnih kompetenc je za vsako delovno mesto opredeljeno tudi želeno stanje doseganja kompetenc. Stanje kompetenc posameznih zaposlenih se ocenjuje enkrat letno, v okviru letnih razgovorov, ocene pa so do neke mere subjektivne, saj na ravni organizacije ni oblikovanih kriterijev za ocenjevanje kompetenc. Predpisano stanje kompetenc, ki naj bi jih dosegali zaposleni, je opredeljeno s strani direktorjev oddelkov, ki po svoji lastni presoji določijo ključne kompetence za posamezne delovne profile.

Preko intervjujev z zaposlenimi sem ugotovil, da so posamezna izobraževanja, predvsem na področju razvoja kompetenc, neučinkovita. Po mnenju zaposlenih so omenjena izobraževanja preveč splošna in premalo intenzivna, da bi zaposlenim omogočila dejanski razvoj omenjenih kompetenc. Po njihovem mnenju bi moral biti v sam proces razvoja kompetenc v večji meri vključen tudi HR oddelek, ki je trenutno vključen zgolj v administrativnem pogledu, saj so zadolženi za posredovanje informacij o izobraževanjih, itd.

Zaposleni v izbranem podjetju imajo **oblikovani dve skupini ciljev**: razvojni cilji in individualni delovni cilji.

Delovni cilji zaposlenih se navezujejo na individualne delovne naloge, ki naj bi jih opravil posamezni zaposleni v določenem časovnem obdobju (npr. pripravi XY poročilo do 31.12.2018, opravi XY število intervjujev do konca leta, itd.). Delovni cilji so opredeljeni v okviru letnih razgovorov. Spremljajo se na polletni ravni, preko pogovorov med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Če so cilji opredeljeni za celo leto, se v okviru polletnega razgovora opredeli okvirna ocena, kolikšen del cilja je bil izpolnjen do časa razgovora. Omenjena ocena je oblikovana na podlagi subjektivne odločitve, saj v izbranem podjetju ni implementiranega sistema, ki bi omogočal spremljanje posameznih aktivnosti.

Razvojni cilji posameznika se navezujejo na razvoj kompetenc in s tem povezana področja (npr. izboljšanje sposobnosti skupinskega dela, izboljšanje komunikacijskih sposobnosti, itd.). Razvojni cilji naj bi bili določeni v okviru letnih razgovorov, vendar sem preko intervjujev z zaposlenimi ugotovil, da zaposleni v posameznih oddelkih razvojnih ciljev niti nimajo opredeljenih.

Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih poteka na mesečni ravni. Uspešnost zaposlenih je ocenjena preko štirih kriterijev: kvantiteta, kvaliteta, odnos in samostojnost. Uspešnost zaposlenih glede na posamezne kriterijih je ocenjena z oceno od 1 do 5. Nadrejeni posameznega zaposlenega je zadolžen za dodeljevanje ocen. Na ravni organizacije ni oblikovanih smernic, ki bi bile vodjem odsekov in direktorjem v pomoč pri ocenjevanju zaposlenih.

Povprečna mesečna ocena v izbranih oddelkih znaša 4,1. Povprečna letna ocena pa je še nekoliko višja in znaša 4,3. Preko posredovanih podatkov sem ugotovil, da so ocene konstantne in se skozi različne mesece načeloma ne razlikujejo.

Ocene, ki jih zaposleni prejmejo na mesečni ravni, vplivajo na variabilni del plačila, ki ga prejme posamezni zaposleni. Glede na pridobljene ocene se avtomatično izračuna določen okvirni znesek, ki ga v omenjenem obdobju prejme zaposleni. Nadrejeni za posameznega zaposlenega nato določi točno višino variabilnega dela plače (npr. 15 % zneska fiksnega dela plačila, itd.). Poleg mesečnega variabilnega dela plačila lahko zaposleni prejmejo tudi polletno in letno nagrado. Omenjeni nadgradi sta namenjeni zaposlenim, ki presegajo pričakovanja tako na področju delovnih ciljev kot tudi na področju razvojnih ciljev. Prejemniki letnih in polletnih nagrad so identificirani preko letnih in polletnih razgovorov s svojimi nadrejenimi.

Prenos znanja v izbranem podjetju trenutno poteka preko skupnih mrežnih diskov, ki so vzpostavljeni med posameznimi oddelki. Na omenjena mesta lahko zaposleni naložijo dokumente in informacije javnega značaja, ki jih potrebujejo zaposleni v drugih oddelkih za izvajanje posameznih aktivnosti. Mrežni diski so pogosto zapolnjeni z dokumenti, ki jih nihče več ne potrebuje in posledično otežujejo iskanje informacij.

Poleg skupnih mrežnih diskov, ki so namenjeni izmenjavi informacij med oddelki, imajo posamezni oddelki oblikovane tudi oddelčne mrežne diske. Ti so namenjeni prenosu informacij znotraj posameznega oddelka, torej prenosu informacij med različnimi odseki. Ostali oddelki nimajo dostopa do omenjenih oddelčnih diskov in ne vedo, katere informacije so tako na voljo v posameznem oddelku.

Iz trenutnega stanja je razvidno, da v omenjeni organizaciji ni vzpostavljenega sistematiziranega načina za shranjevanje in deljenje informacij. Deljenje informacij je tako odvisno od posameznih oddelkov. Omenjeno stanje vpliva na podvajanje posameznih aktivnosti, saj lahko zaposleni ne vedo, katere informacije se nahajajo v organizaciji in kdo izmed zaposlenih jim lahko omogoči dostop do omenjenih informacij.

4.4.2 Ključne ugotovitve na področju ravnanja z zaposlenimi

Z namenom oblikovanja ključnih ugotovitev na področju ravnanja z zaposlenimi sem namesto predhodno uporabljenega PEMM modela, uporabil model, ki ga je pripravilo mednarodno svetovalno podjetje.

Ključne ugotovitve sem oblikoval na treh področjih:

- kultura,
- odnos in razvoj zaposlenih,
- delovne aktivnosti in komunikacija.

Ocene na posameznih področjih sem oblikoval na podlagi primarnih podatkov, ki sem jih pridobil preko intervjujev s posameznimi zaposlenimi in splošnimi anketami.

Tabela 11: Ključne ugotovitve na področju kulture

	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5
Vodenje	Vodstvo se ne ukvarja s kulturo organizacije in izboljšanjem učinkovitosti. Na ravni organizacije ni oblikovanih jasnih vrednot	Vodstvo organizacije prepozna pomembnost kulture in njen vpliv na uspešnost organizacije. Kultura se začne upoštevati pri oblikovanju strategije in planiranju	Vodstvo organizacije meni da je kultura pomemben del organizacije in jo posledično vključuje v proces oblikovanja strategije	Razvoj organizacijske kulture je eden izmed kriterijev za ocenjevanje uspešnosti vodstva organizacije	Kultura je ključni del vodstva organizacije
Ujemanje kulture	Ujemanje kulture organizacije in kulture iskalcev zaposlitve ni ključnega pomena v procesu zaposlovanja	Kulturno ujemanje igra pomembno vlogo v procesu zaposlovanja in v procesu napredovanja. Ocenjevanje kulture se izvaja "ad hoc" in na neformalen način	Obstajajo posamezne iniciative, katerih namen je oblikovanje sistema za ocenjevanje kulturnega ujemanja	Cilj organizacije je izvajanje rednega in standardiziranega postopka ocenjevanja kulturnega ujemanja. Formalni obrazci so bili oblikovani, vendar niso standardizirani na ravni organizacije	Vodstvo organizacije s svojimi dejanji izkazuje primer ciljne kulture organizacije
Skupinsko delo	Skupinsko delo je prisotno znotraj posameznih funkcijskih enot, namesto da bi bilo organizirano na medoddelčnem nivoju	Skupinsko delo se izvaja znotraj posameznih projektov in ni tipična oblika dela	Organizacija ima oblikovane medoddelčne skupine, katerih namen je identificiranje potencialnih sprememb in izboljšav	Skupinsko delo predstavlja standarden način dela	Skupinsko delo s strankami in dobavitelji je standarden način dela
Odnos do sprememb in napredka	Večina zaposlenih izkazuje odpor do sprememb in so mnenja, da so je trenutni način delovanja organizacije optimalen	Prihaja do vedno bolj pogostih mnenj, da bo potrebno izvesti vsaj nekaj manjših sprememb	Zaposleni so pripravljeni na večje spremembe delovnih procesov in aktivnosti	Zaposleni razumejo, da stranke od njih pričakujejo odličnost in nepozabno uporabniško izkušnjo	Zaposleni se osredotočajo na sodelovanje s ključnimi deležniki. Namen sodelovanja je zagotavljanje storitev, ki jih pričakuje končna stranka

Pripravljeno po mednarodnem svetovalnem podjetju (2019).

Vodilni zaposleni v organizaciji se ne zavedajo **pomembnosti kulture** v okviru oblikovanja strategije in strateških ciljev organizacije. Trenutno stanje kulture v organizaciji ni jasno identificirano, posledično ni mogoče oblikovati zelenega stanja. Vidik kulture se pričinja upoštevati v procesu zaposlovanja, saj dajejo zaposleni vedno večji poudarek na kulturno ujemanje posameznika z organizacijo. Omenjeni postopki so odvisni od zaposlenih v posameznih oddelkih in niso standardizirani v vseh oddelkih v izbranem podjetju.

Skupinskega dela med oddelki je malo oz. ga praktično ni. Trenutno je skupinsko delo v večji meri prisotno znotraj posameznih oddelkov ali odsekov organizacije. Vodstvo organizacije skupinskega dela ne spodbuja aktivno, srednjim managerjem pa ne zagotovi zadostnega števila virov, da bi lahko boljše sodelovali v skupinah, v kolikor pride do tovrstnih oblik dela.

Večina zaposlenih v organizaciji je mnenja, da strukturne **spremembe** niso potrebne in da je stanje v organizaciji primerno za nadaljnje delo. Zaposleni izkazujejo odpor do

sprememb, saj so navajeni določenih postopkov in načinov dela. S strani vodstva ni aktivnih spodbud ali iniciativ na področju managementa sprememb.

Tabela 12: Ključne ugotovitve na področju odnosa in razvoja zaposlenih

	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5
Nagrajevanje zaposlenih	Na ravni organizacije ni koordiniranega načina usklajevanja nagrajevanja in uspešnosti zaposlenih	Na ravni organizacije je oblikovan osnovni sistem za koordinacijo nagrajevanja in uspešnosti zaposlenih	Za vsako delovno mesto je definiran razpon razpoložljive plače, ki so primerjane s tistimi na trgu	Za vsako delovno mesto je definiran razpon razpoložljive plače. Plače so konkurenčne drugim podjetjem v panogi. Plače so po navadi izplačane v okviru dogovorjenega razpona	Nagrajevanja in plača zaposlenih je usklajena s tisto na trgih (mediana plače v podjetju je na 75 percentilu državne plače)
Management uspešnosti	Uspešnost zaposlenih ni povezana z njihovimi kompetencami	Zaposleni imajo definirane osnovne kompetence. Cilji zaposlenih in organizacije niso vedno usklajeni s stanjem kompetenc	Kompetence so oblikovane za specifične oddelke. Dodatno so oblikovane še kompetence, ki se spremljajo na ravni organizacije	Kompetence so usklajene z oddelčnimi in organizacijskimi cilji	Individualni cilji zaposlenih so usklajeni s cilji organizacije. Zaposleni razumejo kako njihovo delo vpliva na uspešnost celotne organizacije
Razvoj zaposlenih	Možnosti za razvoj zaposlenih so omejene	Možnosti za razvoj zaposleni so prisotne, vendar so nekonistentne in niso vključene v organizacijsko kulturo	Direktorji oddelkov in vodje odsekov imajo osnovna znanja na področju razvoja zaposlenih	Znanja na področju razvoja zaposlenih in vodenja se smatrajo kot ključna znanja v organizaciji	Razvoj zaposlenih je ena izmed ključnih vrednot organizacije in ključno znanje vseh vodilnih v organizaciji
Prenos znanja in informacij	Zaposleni imajo znanja, ki bi jih bilo smiselno deliti, vendar tega niso pripravljeni storiti	Obstajajo osnovni sistemi za prenos znanja, vendar imajo zaposleni malo znanja o tem kako omenjene sisteme uporabljati v okviru vsakodnevnih nalog	Vodstvo je pripravljeno na deljenje informacij. Do prenosa znanj in informacij prihaja predvsem preko neformalnih kanalov, ki so vzpostavljeni med zaposlenimi, saj trenutno ni implementiranega formalnega sistema za prenos znanja. Delje znanja še vedno ni prioriteta organizacije in ni nagrajeno in aktivno spodbujano	Preko osnovnih sistemov za prenos znanja prihaja do formalnega prenosa informacij. Vloge zaposlenih v omenjenem sistemu so definirane. Izvajajo se osnovne meritve prenosa znanja, ki so v veliki meri subjektivne in nestandardizirane. Zaposleni se zavedajo pomembnosti deljenja informacij	Prenos znanja in informacij sta eni izmed ključnih vrednot organizacije in sta aktivno spodbujani s strani vodstvene ekipe. Zaposleni se zavedajo pomembnosti deljenja informacij in razumejo prednosti ter možnosti, ki jih omogoča sistem za prenos znanja. Nagrajevanja in napredovanje zaposlenih v organizaciji je prav tako odvisno od njihove vključenosti v formalne kanale za prenos znanja
Izobraževanja	Izobraževanja so "ad hoc". Pomanjkanje kariernega izobraževanja	Izobraževanja so odvisna od delovnega mesta posameznika, zagotavljajo jih vodje odsekov ali direktorji. Poleg izobraževanja so zaposleni vključeni tudi v skupinske aktivnosti. Izobraževanja so povezana s trenutnim delovnim mestom, ne pa z razvojem posameznika znotraj organizacije	Zaposleni imajo dostop do izobraževanj, ki so oblikovana izključno za izbrano podjetje (jasno opredeljene vsebine, ki so povezane z njihovim delovnim mestom). Izobraževanje zaposlenih je v pristojnosti HR oddelka in povezano z razvojem zaposlenih	Izobraževanja omogočajo zaposlenim, da pridobijo potrebna znanja in kompetence. Priprava izobraževanj poteka v sodelovanju med HR oddelkom in ostalimi oddelki. Izobraževanja so povezana s kariernim napredkom zaposlenega	Izobraževalni program je skladen s strategijo izbranega podjetja in kompetencami posameznih zaposlenih. Zaposlenim so izobraževanja na voljo preko spletnih platform po tako imenovanem "self-service" sistemu. Za vsakega zaposlenega je oblikovan karierni načrt, ki je povezan s trenutnim razvojem znanj in kompetenc

Pripravljeno po mednarodnem svetovalnem podjetju (2019).

Na ravni organizacije je oblikovan osnoven **sistem za ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih**, ki preko štirih kriterijev (kvantiteta, kvaliteta, odnos in samostojnost) v osnovni obliki povezuje uspešnost posameznika in nagrajevanje. Trenutni sistem nagrajevanja zaposlenih ima značilnosti ozko razrednega načina nagrajevanja. Večina plače zaposlenih je fiksna in v celoti izplačana v obliki denarne nagrade. Ker procesi in posamezni zaposleni nimajo oblikovanih osnovnih metrik, preko katerih bi bilo mogoče (objektivno) spremljati izvajanje posameznih aktivnosti, je ocenjevanje zaposlenih podvrženo subjektivnosti ocenjevalcev.

Razvoj znanj zaposlenih ni načrtno spremljan in prilagojen njihovim dolgoročnim potrebam. Izobraževanja, ki se jih udeležijo posamezni zaposleni, se navezujejo na izvajanje aktualnih delovnih nalog, ne pa na pridobivanje znanj, ki bi zaposlenim omogočila hitrejši karierni razvoj. Izobraževanja v posameznih primerih ne prinašajo želenih rezultatov, saj so vsebinsko neprimerna in premalo intenzivna. Na ravni organizacije ni opredeljenih znanj in spretnosti, ki so pomembne za strateški razvoj organizacije.

Vodstvo organizacije se ne zaveda pomembnosti **razvoja kompetenc**. Posledično omenjenemu področju posvečajo malo časa in virov. Zaposleni na nižjih ravneh organizacije se redko udeležujejo delavnic, katerih namen je razvoj vodstvenih sposobnosti. Prav tako na ravni organizacije ni opredeljeno, katere so ključne kompetence posameznih delovnih profilov, kakšno je trenutno stanje na področju kompetenc in kakšno naj bi bilo želeno stanje.

V izbranem podjetju ni implementiranega formalnega **sistema za prenos znanja** (angl. Knowledge management system), kar vpliva na nizko stopnjo prenosa znanja in informacij med posameznimi oddelki. Pomanjkanje deljenja informacij lahko vodi do dvojnega dela, saj zaposleni v enem oddelku ne vedo, katere informacije se nahajajo znotraj drugih oddelkov v izbranem podjetju. Vodstvo organizacije se ne zaveda prednosti in priložnosti, ki lahko nastanejo z deljenjem informacij (javnega značaja). V kolikor prihaja do deljenja informacij, se za deljenje uporabljajo neformalni kanali komunikacije, ki so odvisni od posameznega oddelka.

Tabela 13: Ključne ugotovitve na področju delovnih aktivnosti in komunikacije

	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5
Komunikacija med zaposlenimi	Komunikacija med zaposlenimi ni optimalna, saj obstajajo številni in nepovezani formalni in neformalni kanali. Ni jasno, kdo je pristojen za upravljanje in nadzor posameznih informacij ter podatkov	Obstajajo posamezne procesne kontrole na področju komunikacije, ki omejujejo posamezne komunikacijske kanale ter zaposleni usmerjajo v uporabo formalnih orodij	Obstoj posameznih formalnih kanalov za prenos informacij. Za glavne informacije je opredeljeno kdo je zadolžen za upravljanje in nadzor	Obstoj formalnih komunikacijskih kanalov preko katerih je jasno opredeljeno, kdo je zadolžen za nadzor posameznih informacij	Prenos informacij poteka preko formalnih komunikacijskih kanalov v katere so vključeni tudi preostali ključni deležniki organizacije (stranke, dobavitelji, itd.)
Opis delovnih mest	Delovna mesta in odgovornost posameznikov ni formalno opredeljena. Proces dodeljevanja dodatnih odgovornosti ni jasen	Delovna mesta in pripadajoče odgovornosti so opisane, vendar so pomanjkljive. Zaposleni izvajajo tudi aktivnosti, ki uradno niso v njihovi pristojnosti	Delovna mesta in pripadajoče odgovornosti so jasno opredeljene, v posameznih primerih prihaja do manjših pomanjkljivosti. Odgovornosti in cilji za posamezne zaposlene definirajo njihov nadrejeni, posledično ni konsistentnosti med različnimi oddelki znotraj organizacije	Delovna mesta in pripadajoče odgovornosti so jasno opredeljene in odsevajo trenutne potrebe organizacije. Cilji zaposlenih so merljivi	Odgovornosti in cilji zaposlenih so konstatni na ravni celotne organizacije, saj je oblikovana skupna metodologija

Pripravljeno po mednarodnem svetovalnem podjetju (2019).

Zaposleni imajo v okviru sistemizacije delovnih mest opredeljene osnovne delovne aktivnosti in s tem povezane **odgovornosti**. V realnosti prihaja do situacij, ko zaposleni

poleg formalno opredeljenih aktivnosti opravljajo tudi dodatne aktivnosti. Opis delovnih aktivnost in odgovornosti je splošen glede na delovno mesto in ni prilagojen glede na trenutne potrebe organizacije. Cilji, povezani z delom zaposlenih, niso merjeni, saj izbrano podjetje nima oblikovanih metrik za spremljanje procesov in zaposlenih.

Komunikacija med zaposlenimi je v veliki meri formalne narave. Preko postopkovnikov in posameznih pravilnikov je opredeljeno, kdo je odgovoren za prejemanje določenih informacij. Poleg omenjenih formalnih kanalov za komuniciranje obstajajo tudi neformalni komunikacijski kanali, ki jih uporabljajo zaposleni. Ključni deležniki organizacije niso direktno vključeni v proces prenosa informacij, ampak so zgolj obveščeni o zaključkih aktivnosti, v katere so bili vpleteni.

4.4.3 Iniciative za ciljni operativni model

Na podlagi informacij iz analize trenutnega stanja, ključnih ugotovitev iz posameznega področja, intervjujev in anket, sem oblikoval iniciative, ki lahko izbranemu podjetju omogočijo izboljšanje trenutnega stanja.

Na področju ravnanja z zaposlenimi sem oblikoval sledeče iniciative:

- razvoj zaposlenih,
- spodbujanje deljenja informacij med zaposlenimi.

Predstavljene iniciative vključujejo razloge za iniciativo, opis iniciative in pričakovane rezultate ter okvirni časovni okvir za implementacijo.

4.4.3.1 Razvoj zaposlenih

Razlogi za iniciativo:

- organizacija ne spodbuja razvoja kompetenc posameznika v zadostni meri.
- izobraževanja v posameznih primerih ne prinesejo zadovoljivih rezultatov.
- razlike med zahtevanim in dejanskim stanjem kompetenc.
- na ravni organizacije ni opredeljenih strateško pomembnih znanj in spretnosti.

Opis:

V procesu razvoja zaposlenih je ključnega pomena **neprestano prejemanje povratnih informacij** (angl. Continuous feedback) s strani nadrejenega, preko katerega zaposleni dobi informacije o trenutnem stanju kompetenc in znanj,

Eden izmed načinov za razvoj znanj in kompetenc zaposlenih je tudi izvajanje programa **mentorstva**. V okviru omenjenega programa se zaposlenim, ki so v organizaciji manj

časa, dodeli bolj izkušene posameznike, katerih naloga je svetovanje. Mentorji so lahko iz drugega oddelka oz. odseka kot pa vajenci. Obudi se tudi **kroženje med oddelki**, preko katerega posamezniki pridobivajo različna strokovna znanja in oblikujejo poznanstva znotraj organizacije. Kroženje se prav tako lahko uporabljajo kot ena izmed tehnik za razvoj zaposlenih. Prav tako se spodbuja mednarodna mobilnost.

Z namenom izboljšanja sodelovanja med oddelki in hkratnega razvoja zaposlenih se še bolj spodbuja organizacijo **izobraževanj**, ki jih izvajajo zaposleni iz različnih oddelkov. Na omenjenih izobraževanjih se predstavijo področja, s katerimi se trenutno ukvarjajo posamezni oddelki, podobno, kot so predstavljeni na uvajalnem seminarju.

Pričakovani rezultati iniciative:

- oblikovanje ciljnega stanja kompetenc in znanj zaposlenih.
- zaposleni in nadrejeni oblikujejo plan za njihov razvoj, posledično so lahko zaposleni bolj motivirani.
- preko neprestanega prejemanja povratnih informacij lahko zaposleni spremenijo svoj način dela, v kolikor je to potrebno. Preko tovrstnega načina prejemanja informacij prihaja do razvoja kulture organizacijske transparentnosti.
- višja kvaliteta izobraževanj in treningov za razvoj kompetenc ter strokovnih znanj.

4.4.3.2 Spodbujanje deljenja znanja med zaposlenimi

Razlogi za iniciativo:

- zaposleni ne dobijo dovolj informacij, kateri podatki so že na voljo v organizaciji. Posledično prihaja do dvojnega izvajanja posameznih analiz.
- zaposleni ne uporabljajo skupnih map oz. knjižnic, ki so dostopne vsem zaposlenim in kjer se lahko odlagajo dokumenti in druga gradiva, ki bi koristili celotni organizaciji.

Opis:

Z namenom deljenja informacij in dobrih praks med zaposlenimi se združi različne obstoječe platforme v enotni **sistem za deljenje informacij**, ki ima štiri glavne naloge:

- **identificiranje posameznikov**, ki imajo specifična znanja,
- **sodelovanje posameznikov** iz različnih oddelkov ali skupin, ki s pomočjo svojega spletnega mesta sledijo napredku projekta, pripravljajo in pregledujejo skupne dokumente in spremljajo aktivnosti sodelujočih, itd.,
- **shranjevanje dokumentov** in oblikovanje map za shranjevanje javno dostopnih dokumentov, ki nastanejo v posameznih oddelkih in odsekih. Mape se lahko

uporabijo tudi za sistematično zbiranje informacij o posameznih strankah in notranjih podpornih procesih,

- **identifikacija dobrih praks**, s katerimi se seznanja zaposlene o optimizaciji načinov dela.

Pričakovani rezultati iniciative:

- zaposleni imajo dostop do več informacij, kar vpliva na višjo kakovost produktov in storitev organizacije.
- sistematično zbiranje dobrih in slabih praks lahko vpliva na hitrejše izvajanje posameznih aktivnosti.
- zaposleni iz različnih oddelkov med iskanjem določenih informacij razvijejo neformalne komunikacijske kanale.

4.5 Analiza stanja na področju tehnologije

4.5.1 Analiza trenutnega stanja

V izbranem podjetju se z aktivnostmi na področju tehnologije ukvarja **oddelek IT**. Oddelek je sestavljen iz petih odsekov, ki so zadolženi za podporo drugim oddelkom na področjih razvoja aplikacij, vzdrževanja opreme, itd. V omenjenem oddelku je bilo v letu 2019 zaposlenih približno 50 oseb.

Preko intervjujev z zaposlenimi v izbranem podjetju sem ugotovil, da je sodelovanje med oddelkom IT in posameznimi oddelki znotraj organizacije šibko. Eden glavnih razlogov za omenjeno stanje naj bi bilo pomanjkanje znanja zaposlenih na področju IT. Zaradi pomanjkanja znanja na omenjenem področju imajo zaposleni težave pri opisu funkcionalnosti posameznih aplikacij, ki naj bi jih za njih pozneje razvil oddelek IT. Prav tako je bilo mogoče opaziti, da posamezni oddelki pripravijo relativno nizko število zahtevkov za spremembo programske opreme ali podobne naloge, ki jih opravlja oddelek IT.

Dokumentacijski sistem (v nadaljevanju DS) se v izbranem podjetju uporablja za potrjevanje dokumentov, arhiviranje dokumentov, pošiljanje računov, pripravo gradiv za odločevalska telesa organizacije, itd.

Sistem je bil pred nekaj leti istočasno implementiran na ravni celotne organizacije. V času implementacije so bila za zaposlene pripravljena izobraževanja, kjer jim je bila predstavljena namembnost sistema in glavne funkcionalnosti. Zaposleni so mnenja, da je sistem DS kompleksen in uporabniku neprijazen, saj sam sistem ne sledi logičnemu zaporedju, ki bi ga posameznik pričakoval. Kljub številnim izobraževanjem za uporabo sistema DS, teh je bilo v zadnjih letih več kot 80, je mogoče opaziti, da uporabniki ne uporabljajo vseh ključnih funkcionalnosti, ki jih sistem omogoča.

Sistem za spremljanje delovnega časa (v nadaljevanju SSDČ) se uporablja za beleženje aktivnosti, ki so jih izvedli zaposleni. Preko podatkov v sistemu SSDČ se na polletni ravni pripravljajo poročila o porabi časa po posameznih procesih in aktivnostih znotraj procesov.

Zaposleni morajo podatke v sistem vnašati vsaj enkrat mesečno (lahko pa seveda tudi pogostejše). Glede na predstavljeno situacijo obstaja možnost, da podatki v sistemu SSDČ ne predstavljajo realnega stanja. Prav tako zaposleni čas beležijo na splošne procese, ne pa na posamezne aktivnosti, ki so jih izvajali v okviru posameznih delovnih nalog ali pa v okviru posameznih projektov za določene stranke. Podatki v sistemu SSDČ bi lahko v primeru primerne vnosa, tj. vnosa podatkov, vsaj enkrat na teden in na način, da je čas mogoče beležiti na posamezen projekt ali stranko, predstavljali osnovo za izvajanje analiz o uspešnosti in učinkovitosti posameznih zaposlenih in procesov. Na podlagi omenjenih analiz bi lahko lastniki procesov identificirali ozka grla in oblikovali predloge za potencialne izboljšave ter tako pripomogli k uspešnosti celotne organizacije.

Na ravni organizacije je oblikovana **podatkovna baza**, kjer je shranjena večina podatkov, ki pridejo v organizacijo preko formalnih načinov, npr. preko poročanja strank, raznoraznih poročil, poročanja državnih organov, itd. Zaposleni v posameznih oddelkih nimajo dostopov do vseh podatkov, ki se nahajajo v omenjeni podatkovni bazi.

Velika količina podatkov, ki v izbrano podjetje pridejo preko bolj neformalnih načinov (npr. preko e-pošte, itd.), se shranjuje na lokalnih mrežnih diskih posameznikov. Tovrstno stanje povišuje operativno tveganje izbranega podjetja, saj obstaja možnost, da se posamezne informacije ob morebitnem odhodu posameznika iz delovnega mesta izgubijo. Zaradi omenjenega načina shranjevanja informacij prihaja tudi do dvojnega izvajanja posameznih aktivnosti, saj posamezniki ne vedo, katere informacije in analize se že nahajajo v izbranem podjetju.

Za večje prenose podatkov med izbranim podjetjem in strankami se uporabljajo platforme za prenos podatkov, ki omogočajo šifriranje in druge oblike varnega prenosa podatkov. Večina omenjenih platform omogoča tudi revizijsko sled.

4.5.2 Ključne ugotovitve na področju tehnologije

Na podlagi analize trenutnega stanja na področju procesne zrelosti sem za opredelitev ključnih ugotovitev uporabil PEMM model. Zaradi značilnosti izbranega podjetja sem PEMM model na posameznih področjih priredil, da je bil posledično bolj primeren za ocenjevanje izbranega podjetja.

Ključne ugotovitve sem oblikoval na področjih:

- informacijskih sistemov,

- upravljanja s podatki.

Ocene na posameznih področjih sem oblikoval na podlagi primarnih podatkov, ki sem jih pridobil preko intervjujev s posameznimi zaposlenimi in splošnimi anketami.

Tabela 14: Ključne ugotovitve na področju informacijskih sistemov

	E-1	E-2	E-3	E-4
Informacijski sistemi	Razdrobljeni tradicionalni IT sistemi podpirajo proces	IT sistem, ki je bil oblikovan za podpora različnih organizacijskih funkcij, podpira proces	Integriran IT sistem, ki je bil oblikovan za posamezni proces in hkrati spoštuje standarde organizacije, podpira proces	IT sistem je sestavljen iz različnih modulov in spoštuje standarde medorganizacijske komunikacije v panogi

Prirejeno po Hammer (2007).

Ključne ugotovitve

V organizaciji se uporablja več aplikacij, kot sta npr. DS in SSDČ, ki med seboj v večji meri **niso povezane**. Za podporo posameznih funkcijskih procesov so v določenih primerih razvite aplikacije, ki procese sistemsko podprejo. Zaposleni ne uporabljajo vseh funkcionalnosti, ki jih omogočajo posamezne aplikacije. Posledično je kvaliteta zbranih podatkov nizka, kar vpliva na (ne)zmožnost izvajanja analiz učinkovitosti in uspešnosti.

Tabela 15: Ključne ugotovitve na področju upravljanja s podatki

	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5
Integracija podatkov	Podatki niso dostopni na enem mestu v organizaciji	Trenutno se izvaja več projektov na področju programske opreme, katerih namen je povezovanje različnih aplikacij in sistemov	Obstaja več samostojnih informacijskih sistemov, ki zadostujejo določenim informacijskim standardom	Nepovezani sistemi obstajajo zgolj za nestandardizirane funkcije	Na ravni organizacije se za vse aktivnosti in procese uporablja zgolj en informacijski sistem
Varnost podatkov	Zaposleni ne upoštevajo standardov za varovanje podatkov. Podatki strank niso shranjeni na sistematičen in pregleden način. Prenos podatkov ni kriptiran ali zaščiten na kakšen drugačen način	Podatki strank niso shranjeni na sistematičen in pregleden način. Podjetje ne preverja ali so bili podatki na kakršen koli način spremenjeni	Podatki strank so shranjeni v skladu s pravili organizacije. Oddelek izvaja občasne preglede omenjene dokumentacije	Podatki strank so shranjeni v skladu s pravili organizacije. Oddelek izvaja redne preglede omenjene dokumentacije	Podatki strank so shranjeni v skladu s pravili organizacije, ki se redno posodablja v skladu z naprednimi praksami na omenjenem področju. Oddelek izvaja redne preglede omenjene dokumentacije

Pripravljeno mednarodnem svetovalnem podjetju (2019).

Na ravni organizacije ni oblikovanega **centraliziranega podatkovnega skladišča**, kjer bi bili zaposlenim na voljo vsi podatki, ki bi jim lahko pomagali pri izvajanju njihovih aktivnosti. Trenutno so vzpostavljene posamezne podatkovne baze in lokalna podatkovna skladišča, ki so namenjena posameznim oddelkom ali specifičnim aktivnostim. Zaradi omenjenega stanja lahko prihaja do podvajanja izvajanja analiz in zbiranja podatkov, kar vpliva na zasedenost virov v izbranem podjetju in pri strankah podjetja.

Zaposleni se zavedajo pomembnosti varovanja podatkov svojih strank. Prenos podatkov v veliki večini poteka preko platform za prenos podatkov, ki ustrezajo standardom na področju informacijske varnosti. IT oddelek izvaja redne preglede kvalitete prejetih podatkov in analizira spremembe, ki so bile narejene na podatkih v podatkovnih bazah.

4.5.3 Iniciative za ciljni operativni model

Na podlagi informacij iz analize trenutnega stanja, ključnih ugotovitev iz posameznega področja, intervjujev in anket, sem oblikoval iniciative, ki lahko izbranemu podjetju omogočijo izboljšanje trenutnega stanja.

Na področju tehnologije sem oblikoval sledeče iniciative:

- management IT projektov,
- odnos zaposlenih do ključnih aplikacij.

Predstavljene iniciative vključujejo razloge za iniciativo, opis iniciative in pričakovane rezultate ter okvirni časovni okvir za implementacijo.

4.5.3.1 Management IT projektov

Razlogi za iniciativo:

- med posameznimi oddelki in oddelkom IT prihaja do posameznih nejasnosti pri komunikaciji glede namena in funkcionalnosti projektov.

Opis:

Posamezni oddelki oblikujejo predloge na področju IT projektov in jih predstavijo IT oddelku. Glede na skladnost projekta s strategijo organizacije na področju IT se posamezni projekti umestijo na **listo prioritetnih projektov**. Oddelek IT nudi podporo pri izvedbi posameznih projektov, ki jih predlagajo ostali oddelki. Izrednega pomena je tudi **opredelitev ključnih oseb** v procesu določanja prioritete posameznih projektov, torej opredelitev, kdo sprejme končne odločitve glede realizacije in izvajanja.

Z namenom izboljšanja sodelovanja med IT oddelkom in preostalimi oddelki, se na periodični ravni organizirajo **usklajevalni sestanki**, kjer se identificirajo potencialni novi projekti in usklajuje izvajanje trenutnih projektov.

Pričakovani rezultati iniciative:

- izboljšano sodelovanje med IT in drugimi oddelki.
- oblikovana lista prioritetnih projektov na ravni organizacije.

- bolj učinkovite razvite aplikacije in ostali produkti, ki bodo zaposlenim omogočali hitrejše in bolj učinkovito izvajanje nalog.

4.5.3.2 Odnos zaposlenih do ključnih aplikacij

Razlogi za iniciativo:

- zaposleni niso zadovoljni z razvitimi aplikacijami.
- zaposleni v svojem delu ne uporabljajo vseh funkcij, ki jih posamezne aplikacije omogočajo.

Opis:

Zaposlenim se predstavi **namen** posameznih aplikacij. Na tovrsten način se lahko predstavi, kako naj bi omenjene aplikacije olajšale njihove vsakdanje aktivnosti. Sledi izvedba izobraževanj o posameznih funkcionalnostih ključnih aplikacij. Udeležba na omenjenih izobraževanjih je za zaposlene **obvezna**.

Na ravni organizacije se določi zaposlene, ki so zadolženi za pomoč navadnim uporabnikom. To so t. i. **super uporabniki**. Pomoč ostalim zaposlenim je aktivnost, ki je formalno opredeljena v opisu njihovih delovnih nalog. Za izvajanje pomoči imajo zagotovljene potrebne vire. Na koncu se vzpostavi in vzdržuje še knjižnica s **pogostimi vprašanji** uporabnikov.

Pričakovani rezultati iniciative:

- povečana uporaba dodatnih funkcij, ki jih aplikacije omogočajo.
- višja kvaliteta podatkov, ki bodo omogočili izvajanje analize uspešnosti in učinkovitosti procesov.

SKLEP

Prva hipoteza se nanaša na merjenje procesov. Na podlagi podatkov, ki sem jih pridobil preko intervjujev z zaposlenimi in oblikovanjem ključnih ugotovitev z uporabo PEMM modela, je mogoče **zavrniti** prvo hipotezo.

Procesi v organizaciji se ne merijo. Brez merjenja procesov ni mogoče izvajati analiz uspešnosti in učinkovitosti posameznih procesov. Zaposleni se v veliki meri ne zavedajo pomembnosti merjenja poslovnih procesov in so mnenja, da njihovih poslovnih procesov zaradi narave dela ni smiselno meriti. Zaposleni prav tako nimajo oblikovanih objektivnih delovnih ciljev, ki bi se navezovali na izvajanje specifičnih aktivnosti znotraj posameznih procesov, kar onemogoča izvajanje bolj naprednih analiz delovnih aktivnosti zaposlenih.

Druga hipoteza se navezuje na identificiranje sprememb, ki pripomorejo k izboljšanju učinkovitosti organizacije. Na podlagi pridobljenih podatkov lahko **zavrnem** drugo hipotezo.

Zaposleni identificirajo malo sprememb, preko katerih je mogoče izboljšati učinkovitost organizacije kot celote. Na splošno je mogoče opaziti mnenje zaposlenih, da so procesi v veliki meri optimalni in niso potrebni temeljitih sprememb. Vodstvo organizacije zaposlenih ne spodbuja k identificiranju sprememb, prav tako se predlogi sprememb redko uresničijo. Mogoče opaziti, da zaposleni ne verjamejo, da lahko pride do razvoja in implementacije posameznih sprememb, v kolikor so te predlagane.

Preko uporabe PEMM modela in drugih orodij za analizo organizacijske in procesne zrelosti v izbranem podjetju je mogoče videti, da je v izbranem podjetju veliko priložnosti za izboljšanje stanja na posameznih področjih. Po moji grobi oceni se organizacija trenutno nahaja na osnovni razvojni stopnji, saj v veliki meri izpolnjujejo zgolj prvo ali drugo stopnjo na posameznih področjih. V kolikor hoče izbrano podjetje izboljšati svoj položaj na trgu, je smiselno razmisliti o raznoraznih načinih, kako bi bilo mogoče izboljšati trenutno stanje. V primeru, da izbrano podjetje ne prične z izvajanjem predstavljenih iniciativ, lahko omenjeno stanje vpliva na ugled organizacije, kakovost njihovega dela in privlačnost organizacije za nove iskalce zaposlitve.

Vsaka organizacija, ne glede na industrijo in položaj na trgu, mora na neki točki pričeti s programom transformacije. V okviru programa transformacije morajo identificirati, zakaj se hočejo spremeniti, kaj hočejo spremeniti, koga hočejo spremeniti in kako bo sprememba izvedena. Tovrstne spremembe so pogosto neuspešne, saj je kar 70 % organizacij, ki so izvedle tovrstne transformacije, mnenja, da projekti niso dosegli njihovih pričakovanj (Isern & Pung, 2007). Visoka stopnja neuspešnosti podjetij nakazuje na izzive, s katerimi se organizacije srečujejo pri tovrstnih projektih. Predstavljeno dejstvo nakazuje na pomanjkanje znanj in spretnosti, ki so potrebna za izvajanje omenjenih projektov. Prav tako nakazuje na težavnost spreminjanja načina dela, kulture in drugih lastnosti organizacije. Identificiranje ključnih korakov, ki jim morajo slediti organizacije v procesu transformacije, je ključnega pomena za višjo stopnjo uspešnosti tovrstnih projektov in hkrati predstavlja temo, ki bi jo bilo smiselno natančneje preučiti. Organizacije, ki bodo uspele identificirati in izvesti omenjene korake, se bodo lahko naprej razvijale in ustvarjale dodano vrednost za vse ključne deležnike organizacije. Na drugi strani pa se bodo organizacije, ki ne bodo sledile omenjenim korakom, še naprej soočale z izzivi, ki zavirajo njihovo rast in razvoj. Od vsake organizacije je odvisno, kako se bo soočila z izzivi, katerim ni mogoče ubežati in kako bodo izzivi vplivali na organizacijo kot celoto. Zagotovo pa je dejstvo, da nobena organizacija ne more ubežati spremembam.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, S. (2003). Information Quality, Liability and Corrections. Pridobljeno 5. oktobra 2019 iz <http://www.infoday.com/online/sep03/adams.shtml>
2. Akhtar, C. S., Awan, S. H., Naveed, S. & Ismail, K. (2018). A comparative study of the application of systems thinking in achieving organizational effectiveness in Malaysian and Pakistani banks. *International Business Review*, 27(4), 767–776.
3. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10. izd.). London: Kogan Page.
4. Armstrong, M., Murlis, H. & Hay Group. (2004). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. London: Kogan Page.
5. Ashkenas, R. & Manville, B. (2018). The Fundamentals of Leadership Still Haven't Changed. Pridobljeno 13. oktobra 2019 iz <https://hbr.org/2018/11/the-fundamentals-of-leadership-still-havent-changed>
6. Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York: Wiley.
7. Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
8. Cameron, K. & Whetten, D. (1983). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple methods*. New York: Academic Press.
9. Chang, J. F. (2006). *Business process management systems: Strategy and implementation*. Boca Raton, FL: Auerbach Publications.
10. Daft, R. L. (2010a). *Organization theory and design* (10. izd.). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
11. Daft, R. L. (2010b). *Management* (9. izd.). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
12. Daft, R. L. & Lane, P. G. (2005). *The leadership experience*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
13. Dalal, N. P. (2004). Project PROOF: Learning lessons from process reengineering at J.D. Edwards. *Communications of the AIS*, 13(2004), 486–507.
14. Davenport, T. H. (1992). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
15. DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P. (2010). *Fundamentals of human resource management*. Hoboken, N.J: Wiley.
16. Dessler, G. (2014). *Fundamentals of human resource management*. Harlow: Prentice Hall.
17. Dewhurst, M., Guthridge, M. & Mohr, E. (2009). Motivating people: Getting beyond money. Pridobljeno 28. oktobra 2019 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money>
18. Doran, G., Miller, A. & Cunningham, J. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
19. Dumas, M., La, R. M., Mendling, J. & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2. izd.). Germany: Springer.
20. Fardell, R., Mueller, N., Odenwalder, P. & Ulrich, R. (2017). How mature are operational practices?. Pridobljeno 5. oktobra 2019 iz

- <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/deployment-models-how-mature-are-your-operational-practices>
21. Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E. & Spiro, M. S. (1996) "Learning Organizations Come Alive," *Training and Development*, 50, 35–45.
 22. Ghesquieres, J., Kotzen, J., Nolan, T., Rodt, M., Roos, A. & Tucker, J. (2017). The art of performance management. Pridobljeno 5. oktobra 2019 iz <https://www.bcg.com/publications/2017/finance-function-excellence-corporate-development-art-performance-management.aspx>
 23. Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2011). *Managing human resources* (7. izd.). New Jersey: Pearson.
 24. Grudzień, Ł. & Hamrol, A. (2016). Information quality in design process documentation of quality management systems. *International Journal of Information Management*, 36(4), 599–606.
 25. Haeckel, S. H. (1999). *Adaptive enterprise: Creating and leading sense-and-respond organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
 26. Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104–112.
 27. Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*, 85(4), 111–123.
 28. Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York, NY: Harper Business.
 29. Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999) What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), str. 106–116.
 30. Heckl, D. & Moormann, J. (2010). Process performance management. V: J. vom Brocke & M. Rosemann. (uv.), *Handbook on Business Process Management*, vol. 2, (str. 115). Germany: Springer.
 31. Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (1996). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (7. izd.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
 32. Isern, J. & Pung, C. (2007). Driving radical change. Pridobljeno 1. novembra 2019 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/driving-radical-change>
 33. Izbrano podjetje. (2019a). *Organizacijska struktura izbranega podjetja*. Kraj: Izbrano podjetje.
 34. Izbrano podjetje. (2019b). *Proces odločanja v izbranem podjetju*. Kraj: Izbrano podjetje.
 35. Izbrano podjetje. (2019c). *Proces izdaje dovoljenj v izbranem podjetju*. Kraj: Izbrano podjetje.
 36. Jeston, J. & Nelis, J. (2011). *Business process management: Practical guidelines to successful implementations*. London: Routledge.
 37. Jones, G. R. (2006). *Organizational theory, design, and change* (7. izd.). Toronto: Pearson Prentice Hall.
 38. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

39. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
40. Lehmann, C. F. (2012). *Strategy and Business Process Management: Techniques for Improving Execution, Adaptability, and Consistency*. Florida: Taylor & Francis.
41. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
42. Lussier, R. N. & Hendon, J. R. (2016). *Fundamentals of human resource management: Functions, applications, skill development*. Los Angeles: SAGE.
43. Manoharan, A. & Singal, M. (2019). Organizational effectiveness in hospitality: Managers perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 123–125.
44. Mednarodno svetovalno podjetje. (2019). *Metodologija mednarodnega svetovalnega podjetja*. Kraj: Izbrano podjetje.
45. Miller, L., Rankin, N. & Neathey, F. (2001). *Competency Frameworks in UK Organizations*, CIPD, London.
46. Morand, D. A. (1995). The Role of Behavioral Formality and Informality in the Enactment of Bureaucratic versus Organic Organizations, *Academy of Management Review*, 20, 831–872.
47. Motwani, J. (1998). Business process reengineering. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(9/10), 964–977.
48. Muehlen, M. & Shapiro, R. (2010) Business process analytics. V: J. vom Brocke & M. Rosemann. (uv.), *Handbook on Business Process Management*, vol. 2, (str. 137). Germany: Springer.
49. Noe, R. A. (2009). *Employee Training and Development* (5. izd.). Boston: McGraw Hill.
50. Paulk, M. (2001). A History of the Capability Maturity Model® for Software. *ASQ Software Quality Professional*, 12.
51. Pedraza, J. M. (2014). *Research Gate: What is organizational effectiveness How an organization could achieve it?* Pridobljeno 26. septembra 2019 iz https://www.researchgate.net/post/What_is_organisational_effectiveness_How_an_organisation_could_achieve_it.
52. Pounder, J. S. (1999). Organizational effectiveness in higher education: Managerial implications of a Hong Kong study. *Educational Management and Administration*, 27(4), 389–400.
53. Power, B. (2011). How to help process owners succeed. Pridobljeno 5. oktobra 2019 iz <https://hbr.org/2011/01/putting-executives-in-charge-o>.
54. Rosemann, M. (2010). The Service Portfolio of a BPM Center of Excellence. V: J. vom Brocke & M. Rosemann. (uv.), *Handbook on Business Process Management*, vol. 2, (str. 267). Germany: Springer.
55. Rosemann, M. & Brocke, J.V. (2010). The Six Core Elements of Business Process Management. *Handbook on Business Process Management*. Germany: Springer.
56. Smith, R. F. (2006). *Business Process Management and the Balanced Scorecard: Using Processes as Strategic Drivers*. New York: Wiley.
57. Visual Paradigm. (brez datuma). *Business Process Improvement vs Business Process Reengineering*. Pridobljeno 20. oktobra 2019 iz <https://www.visual-paradigm.com/guide/business-process-reengineering/bpi-vs-bpr/>.

58. Wang, P. (2015). Whatever Happened to Business Process Reengineering? The Rise, Fall, and Possible Revival of Business Process Reengineering from the Organizing Vision Perspective. New York: Armonk.
59. Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene

Splošna vprašanja:

1. Kakšna je razdelitev nalog med zaposlenimi na omenjenem oddelku? Ali so posamezniki zadolženi za specifične naloge ali pa se delo izvajajo po načelu "vsi-delajo-vse"?
2. Kdo pripravlja plan dela in aktivnosti za posamezni oddelek?
3. Ali imate na razpolago delovna navodila in kontrole liste za izvajanje delovnih aktivnosti?
4. Kako poteka spremljanje izvajanja aktivnosti?
5. Ali so aktivnosti vezane na predhodno opredeljene roke za izvedbo, ki jih morate zasledovati?
6. Ali merite uspešnost izvajanja aktivnosti? Če ja, na kakšen način poteka merjenje (npr. merjenje porabljenega časa, število napak v postopku, število izvedenih aktivnosti, itd.)?
7. Ali imate opredeljene mesečne in letne kazalnike (KPI)? Če ja, na kakšen način so opredeljeni in kako poteka spremljanje?
8. Kako poteka komunikacija s strankami?
9. Kako poteka izmenjava dokumentov s strankami?
10. Kako se shranjuje prejeta dokumentacija? Kako poteka postopek arhiviranja?
11. Kakšna znanja so potrebna za uspešno izvajanje delovnih aktivnosti?
12. Ali gre za specifična znanja, za katera je potrebna pridobitev posebnih licenc oz. certifikatov?
13. Na kakšen način potekajo izobraževanja in uvajanje novo zaposlenih?

Specifična vprašanja, vezana na posamezni oddelek:

1. Kako poteka komunikacija znotraj oddelka?
2. Kako poteka izmenjava dokumentov znotraj oddelka?
3. Ali imajo zaposleni dostop do dokumentov, ki jih imajo drugi oddelki?
4. Kako pogosto in na kakšen način sodelujete z drugimi oddelki?
5. Kako bi izboljšali sodelovanje med oddelki?
6. Ali obstajajo ozka grla, ki vplivajo na delovne aktivnosti celotnega oddelka?

Priloga 2: Dodatni vprašalnik za vodstvene kadre

Proces odločanja:

1. Kako poteka proces odločanja v omejenem oddelku?
2. Kdo so ključni igralci v procesu odločanja?
3. Ali lahko opredelite proces odločanja preko RACI matrike?
4. Kolikšen je povprečen čas trajanja procesa odločanja?
5. Katere aktivnosti v procesu odločanja ne dodajo dodane vrednosti?
6. Kje so po vašem mnenju prisotne največje izgube časa?

Komuniciranje s strankami:

1. Kako poteka komunikacija s strankami?
2. Kako se arhivira ključna dokumentacija, ki je povezana s komunikacijo?
3. Kje so prisotna ozka grla z vidika komunikacije?
4. Ali pri komunikaciji s strankami zaznavate kakšna tveganja?

Poslovni procesi:

1. Ali imate na ravni oddelka opredeljene jedrne in podporne procese?
2. Ali so za posamezne poslovne procese opredeljene ključne aktivnosti?
3. Ali imate opredeljene rezultate posameznega procesa in zaposlenega, ki je zadolžen za pregled rezultatov?
4. Ali so procesi v oddelku standardizirani? Za kakšen delež aktivnosti obstajajo vnaprej določeni koraki za izvajanje?
5. Kolikšen je delež ročnega dela v procesih? Koliko dela v procesih je podprtega s sistemskimi orodji?
6. Katere aktivnosti v procesih vzamejo največ časa?
7. Ali so procesi oblikovani na E2E način?
8. Ali imate postavljene metrike za merjenje uspešnosti in učinkovitosti posameznih poslovnih procesov?
9. Na kakšen način skrbite za izboljšavo poslovnih procesov?
10. Kater izboljšave so bile izvedene v bližnji preteklosti?
11. Kje vidite največ možnosti za izboljšanje procesov (npr. avtomatizacija, poenostavljenje procesa odločanja, itd.)?

Podporni sistemi:

1. V kolikšni meri so aktivnosti v oddelku podprte s sistemskimi orodji (npr. informacijski sistemi, delovni tokovi, itd.)?
2. Koliko aplikacij uporabljate pri vsakodnevnih aktivnostih?

3. Katere aplikacije in sistemi vas omejujejo pri vsakodnevnih aktivnostih?
4. Katere procese bi bilo najbolj smiselno sistemsko podpreti?
5. Ali se zaradi nizke sistemske podprtosti pojavljajo različna operativna tveganja?

Ravnanje z zaposlenimi:

1. Kako poteka planiranje delovnih aktivnosti?
2. Kdo je zadolžen za potrditev letnega plana dela?
3. Kako pogosto imate sestanke z zaposlenimi v svojem oddelku?
4. Kako pogosto imate sestanke z zaposlenimi iz drugih oddelkov?
5. Kako se določajo cilji zaposlenih?
6. Kako poteka ocenjevanje uspešnosti zaposlenih?
7. Kako poteka nagrajevanje zaposlenih?
8. Kako poteka izobraževanje zaposlenih? Kako so identificirane potrebe po izobraževanju?
9. Kako skrbite za dolgoročni razvoj zaposlenih?