UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PROCESNA ORGANIZACIJA IN POTI, KI VODIJO DO NJE

Ljubljana, januar 2004

ALEŠ CUNDER

IZJAVA

Študent Aleš Cunder Izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom asistentke mag. Peljhan Darje in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____ Podpis:_____

KAZALO

UVOD ... 1
1. SPREMINJANJE ORGANIZACIJ IN OKOLJA ... 2
1.1. Od Smitha prek Forda in Sloana do današnjih korporacij ... 2
1.2. Razlogi spreminjanja organizacij ... 3
1.2.1. Kupci ... 4
1.2.2. Konkurenca ... 4
1.2.3. Spremembe ... 4
1.3. Vrste sprememb ... 5
2. PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA ... 5
2.1. Opredelitev poslovnega procesa in pogoji za njegov obstoj ... 5
2.2. Opredelitev prenove poslovnega procesa ... 7
2.3. Določitev ključnih procesov ... 7
2.4. Pomembnosti procesa z vidika poslovnega sistema ... 8
2.5. Podjetja, ki se lotevajo prenove ... 9
2.6. Spremembe, ki jih prinese prenova poslovnega procesa ... 10
2.7. Značilnosti preurejenih poslovnih procesov ... 12
2.8. Osebe, ki preurejajo ... 13
2.9. Metodologija izvajanja procesa prenove ... 14
2.9.1. Priprava ... 14
2.9.2. Analiza procesa ... 14
2.9.3. Oblikovanje procesa ... 15
2.9.4. Tehnološko načrtovanje ... 15
2.9.5. Sociološko načrtovanje ... 15
2.9.6. Izvedba ... 15
2.10. Najpogostejše napake pri prenovi poslovanja ... 16
3. PROCESNA ORGANIZACIJA ... 17
3.1. Organizacijska struktura enostavne procesne organizacije ... 17
3.2. Organizacijska struktura nekompletnih procesov ... 19
3.3. Procesi v klasični funkcijski organizaciji ... 20
3.4. McKinseyjeva načela za procesno organizacijo ... 22
3.5. Razlike med staro in novo organizacijo ... 23
4. ISO 9000:2000 IN MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI ... 24
4.1. Celovito ravnanje kakovosti (angl. TQM – total quality management) ... 24
4.2. Primerjava celovitega ravnanja kakovosti in prenove poslovnega procesa ... 25
4.3. ISO 9000:2000 ... 27
4.3.1. Načela, na katerih temelji standard ISO 9000:2000 ... 28
4.3.2. Načelo procesnega pristopa ... 29
4.4. Model poslovne odličnosti ... 30
4.4.1. Osnove odličnosti, na katerih temeljita modela CAF (angl. Common Assessment Framework) in EFQM (angl. European Foundation for Quality Management) ... 32
4.4.2. Smernice meril modelov odličnosti ... 33
4.4.3. Samoocenjevanje ... 34
SKLEP ... 35
LITERATURA ... 37
VIRI ... 38

UVOD

V poslovnem svetu so se in se še vedno ves čas dogajajo spremembe. Spremembe niso le občasne, postale so vsesplošne in konstantne, pospešila se je tudi hitrost sprememb. Podjetja delujejo v vedno bolj globalnem gospodarstvu, se spopadajo z vedno večjo konkurenco, s spremenjenimi zahtevami okolja in trgov ter s številnimi drugimi gospodarskimi, političnimi in družbenimi problemi. Za podjetja je pomembno, da se spremembam hitro prilagajajo in jih sprejemajo. Neprilagajanje spremembam je za podjetja največkrat usodno. Velika funkcijsko organizirana podjetja so postala v svoji organizaciji toga in njihov odziv na spremembe prepočasen, da bi izpolnjevala zahteve kupcev. To je sprožilo potrebo po novih organizacijskih oblikah, s katerimi bi se bila podjetja sposobna hitreje in bolje prilagajati.

Predmet proučevanja diplomskega dela predstavlja procesna organizacija, ki se je zmožna hitro odzvati na spremembe v okolju in se jim prilagoditi. Predmet proučevanja so tudi poti, ki nas pripeljejo do procesne organiziranosti.

Namen diplomskega dela je prek sprememb v okolju utemeljiti spremembe v organizacijah, ki so potrebne, da postane organizacija sposobna hitrega odzivanja in prilagajanja spremembam in pokazati, da to doseže, če je usmerjena v proces, torej če je organizirana procesno.

Cilj dela je pokazati, kakšna je procesna organizacija in da je podjetje s procesno organizacijsko strukturo sposobno hitrega in ustreznega prilagajanja spremembam v okolju podjetja.

Metoda dela je teoretični pregled ustrezne literature slovenskih in tujih avtorjev, ki obravnava procesno organizacijo, prenovo poslovanja, model odličnosti, standarde ISO 9000:2000 in management na splošno.

Vsebinsko je diplomsko delo razdeljeno na štiri dele. V prvem delu je so opisane spremembe, ki so v največji meri vplivale na podjetja in jih najbolj spremenile. V drugem delu je najprej opredeljen proces, nato pa je obravnavana prenova poslovanja podjetja. S prenovo podjetja izgine hierarhija, ključno vlogo v organizaciji prevzame proces. Funkcijskih oddelkov ni več in osnovna organizacijska enota postane team. Tako dobimo novo organizacijsko obliko, ki je prej niso poznali. Poimenujemo jo procesna organizacija. Opisana je v tretjem delu. Zmotno bi bilo misliti, da je edina pot, ki nas pripelje do procesne organizacije, prenova poslovanja. Mlajše organizacije, ki v času velikoserijske proizvodnje še niso obstajale, temveč so nastale in se začele razvijati kasneje, v svojem razvoju niso prišle do »mrtve točke«, od koder je edina rešitev rušitev obstoječega stanja. Zanje je izpostavitev procesa in prehod na procesno organizacijo preprostejša oziroma jo lahko dosežemo z manj grobimi načini. Sem bi lahko prišteli celovito ravnanje kakovosti, ki je opisano v četrtem delu. Četrti del opisuje tudi opis

standardov iz serije ISO 9000:2000 in opis modela poslovne odličnosti. Standardi iz serije ISO 9000:2000 so najbolj razširjeni standardi v zgodovini standardizacije in pričajo o tem, da usmerjenost k procesu ni le modna muha. Podobno zagovarja procesno usmerjenost tudi model poslovne odličnosti, na podlagi katerega podeljuje Urad Republike Slovenije za meroslovje, v okviru Ministrstva za šolstvo, znanost in šport, Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost.

1. SPREMINJANJE ORGANIZACIJ IN OKOLJA

Vsako zgodovinsko okolje je sprožilo posebne izzive in ovire za poslovanje podjetij. Okolje se skozi čas spreminja, hkrati z okoljem pa se morajo spreminjati tudi podjetja, ki želijo obstati in se razvijati.

1.1. Od Smitha prek Forda in Sloana do današnjih korporacij

Smithova delitev dela, ki jo je opredelil v svoji knjigi Bogastvo narodov, močno poveča storilnost delavcev in tako izboljša poslovanje podjetja. Do izboljšanja pride po mnenju Smitha zaradi treh vzrokov (Hammer, Champy, 1995, str. 21-22) :

- zaradi večje spretnosti vsakega delavca,
- zaradi prihranka časa, ki se ponavadi izgubi, ko prehajamo z ene vrste dela na drugo,
- zaradi strojev, ki poenostavljajo in skrajšujejo delo ter enemu človeku omogočijo, da opravi delo več ljudi.

Po Smithu sta naslednje velike evolucijske korake v razvoju današnje poslovne organizacije naredila Henry Ford in Alfred Sloan, začetnika sodobne industrijske organizacije. Ford je montažo avtomobilov razdelil v kup nezahtevnih nalog, katerih izpolnitev ni zahtevala specializiranih znanj in s tem visoko usposobljenih monterjev. Poleg tega je uvedel še tekoči trak, s čimer je dosegel, da se je delo pripeljalo do delavca, ki tako ni izgubljal časa s hojo od enega montažnega pulta do drugega. Tako je Henry Ford načela Smithove delitve dela implementiral v proizvodnji. V managementu pa je pionir delitve dela postal Alfred Sloan. Sloan je bil naslednik ustanovitelja družbe General Motors Williama Duranta in je ustvaril sistem managementa, kakršnega je potreboval Fordov proizvodni sistem. Vpeljal je manjše decentralizirane enote, ki jih je manager osrednjega vodstva nadzoroval tako, da je spremljal proizvodne in finančne številke. Vodilni kadri tako niso potrebovali specifičnih proizvodnih znanj, kajti te funkcije so opravljali specialisti, katerih delo pa so dopolnjevali še novi specialisti za trženje in finance. Na ta način je Sloan premagal težave, ki so podjetju preprečevale rast. Evolucija v podjetjih se s tem ni končala, temveč je potekala naprej. Managerji so uporabljali sistematično načrtovanje in na ta način opredelili naloge, ki so se jih želeli lotiti, določili koliko kapitala potrebujejo za določeno nalogo, in ocenili, kakšen rezultat lahko pričakujejo. Nadzorniki so zbirali podatke o delovni učinkovitosti posameznih oddelkov in te podatke posredovali, ko je bilo potrebno uskladiti načrte in dejavnost v operativi (Hammer, Champy, 1995, str. 23-24).

Ta oblika organizacije je bila v času po vojni, ki je bil čas hitro rastočega povpraševanja, povsem primerna. Po recesiji in po vojni zahteve kupcev niso bile visoke, kupci niso zahtevali visoke kvalitete ter poprodajnih storitev. Zadovoljni so bili, da so sploh lahko kupovali stvari, ki jih prej niso mogli, ker niso imeli denarja, oziroma, ker jih sploh ni bilo. Povpraševanje je bilo torej večje od ponudbe, potrebe trga so enakomerno naraščale, spremembe so bile predvidljive in dinamika sprememb je bila majhna.

Glavna skrb podjetij v tem času je bila zmogljivost, zato so podjetja razvila kompleksne sisteme za finance, načrtovanje in nadzor, ki naj bi omogočili natančnejše planiranje zmogljivosti.

Organizacija je imela obliko piramide in je ustrezala okolju hitre rasti. Ko je bilo potrebno podjetje razširiti, je dodalo delavce na dno piramide in dopolnilo managerske plasti nad njimi. Ta oblika je tudi skrajšala čas šolanja, ker so bile proizvodnje naloge nezahtevne. Tudi pisarniške naloge so bile so bile razdeljene v manjše, ponavljajoče naloge, ki jih je bilo mogoče avtomatizirati. Tako je naraščalo število nalog in proces izdelave izdelka oz. zagotovitve storitve je postajal čedalje bolj zapleten in tudi vodenje je postajalo čedalje težavnejše. Vedno več je bilo ljudi v sredini organizacijske piramide. Vedno večja je bila tudi razdalja med managerji na najvišjem položaju in odjemalci izdelkov oziroma storitev, kar pomeni, da so odjemalci postali pri podjetjih malo upoštevani. To sta bili posledici, ki so jo podjetja plačevala za prednosti, kakršne je prinašala delitev dela v preproste naloge (Hammer, Champy, 1995, str. 25-26).

1.2. Razlogi spreminjanja organizacij

Okolje je postajalo čedalje bolj nestabilno in kompleksno. Podjetja, ki so bila v preteklosti zelo uspešna, te uspešnosti ne dosegajo več. Vzrok pa ni v neki notranji napaki temveč gre zato, da se je svet v katerem podjetja poslujejo spremenil čez mejo, do katere so se zmožna razviti oziroma prilagoditi. Ekonomija obsega ni več dovolj (Hammer, Champy, 1995, str. 22).

Na potrebo po spreminjanju organizacije vplivajo zunanje sile, ki jih lahko razdelimo na (Rozman, 2000, str. 121):

- Konkurenčne: Podjetja si prizadevajo za učinkovitost, kakovost, fleksibilnost in inovativnost, da bi pridobila oziroma ohranila ustrezne konkurenčne prednosti.
- Gospodarske in politične: Gospodarske ter politične unije, ki nastajajo oziroma se večajo vplivajo na podjetja.
- Globalne: Podjetja skušajo globalizirati svoje delovanje.
- Demografske: Vse več je starega prebivalstva.
- Socialne: Vse manj razlik med delom, ki ga opravljajo moški in delom, ki ga opravljajo ženske.

- Moralne: Večajo se zahteve po družbeno odgovornem in poštenem delovanju.

Hammer in Champy (1995, str. 27-32) sta sile, ki ločeno in v kombinaciji vodijo podjetja v do sedaj nepoznana področja, razdelila na tri sile: kupce, konkurenco in spremembo.

1.2.1. Kupci

Kupci so prevzeli pobudo. Glavne besede nimajo več prodajalci temveč kupci. Ti zdaj povedo dobaviteljem, kdaj in v kakšni obliki kaj potrebujejo in kdaj bodo to plačali. Podjetja z velikoserijsko proizvodnjo se soočajo z dejstvom, da je vsak kupec pomemben. Kupci postajajo s svojimi zahtevami vedno večji individualisti, sami povedo, kakšen izdelek želijo. Do glavne besede kupcev je prišlo tudi zaradi veliko večje količine informacij, ki so na trgu. Tako postaja pogajanje za trgovca neprimerno težje.

1.2.2. Konkurenca

Konkurenca se krepi in postaja tudi vedno bolj raznolika. Postopno odpravljanje trgovskih ovir in vse večja globalizacija vodi v soočanje domačih podjetij z vse večjo konkurenco. Podobni izdelki se na različnih trgih prodajajo na popolnoma drugačnih konkurenčnih osnovah. Na nekaterih trgih na podlagi cene, na drugih na podlagi izbire, spet drugje na podlagi kakovosti ali na podlagi poprodajnih storitev in še bi lahko naštevali. Dobra podjetja izrivajo slabša. Kar je konkurenčna prednost enega podjetja, kmalu postane standard za ostale tekmece. Velik pomen ima tudi čas, ki postaja odločilen dejavnik konkurence. Svet je vedno bolj nepredvidljiv in hitreje kot se podjetje odziva, bolj bo uspešno.

1.2.3. Spremembe

Spremembe postajajo stalnica. Spremembe niso več le občasne, postale so vsesplošne in konstantne, pospešila pa se je tudi hitrost sprememb. Z globalizacijo gospodarstva se podjetja spoprijemajo z velikim številom tekmecev, od katerih vsak lahko na trgu predstavi inovacije izdelkov ali storitev. Spremenila se je tudi zahtevnost izdelkov in storitev, saj postajajo vse kompleksnejši, kakovostnejši in uporabnejši. Skrajšala se je življenjska doba izdelkov in tudi doba njihovega razvijanja. Zaradi vseh teh pritiskov pa ne sme trpeti kakovost izdelka ali storitve in s tem družbena odgovornost podjetja. Podjetja morajo biti pozorna na več stvari. Ključnega pomena je predvidevanje nepričakovanih sprememb, saj so le-te danes najpogostejše.

Naštete sile so ustvarile nov svet. Organizacije, ki so včasih cvetele zaradi velikoserijske proizvodnje, stabilnosti in rasti, danes ne morejo več preživeti in uspeti, saj današnji svet zahteva hiter odziv in nenehno prilagajanje.

1.3. Vrste sprememb

Ravnatelji se odzovejo na zunanje sile in notranje probleme s spremembami v podjetju. Pobuda za spreminjanje pa naleti na odpor. Spreminjanja ni, dokler pritisk ne preseže odpora ali dokler se odpor ne zniža za toliko, da pritisk sproži spreminjanje. Na razpolago so različne vrste sprememb. Vrste sprememb bi lahko uvrstili v dve kategoriji. Rozman jih poimenuje evolucijske in revolucionarne spremembe (Rozman, 2000, str. 130), lahko pa jim rečemo tudi trde in mehke.

Evolucijske ali mehke spremembe so postopne in predstavljajo nenehno izboljševanje v zaposlovanju (Rozman, 2000, str. 130-131). Dopolnjujejo obstoječe stanje ter težijo k večji učinkovitosti. Sem spadajo družbeno-tehnični sistemi sprememb in celovito ravnanje kakovosti (angl. Total Quality Management).

Revolucionarne ali trde spremembe so hitrejše, slabše predvidljive, obsežne in pogosto zahtevajo radikalne spremembe v zelo občutljivih sistemih, na primer v vrednotah (Rozman, 2000, str. 131). Taka sprememba vključuje zelo poudarjeno iskanje novega načina in stvari. Nujne so takrat, ko se podjetje sooča z nepričakovanimi zunanjimi vplivi in notranjimi problemi zaradi pretekle pasivnosti in zanemarjanja. Takrat mora podjetje reagirati hitro in učinkovito. Sem spadajo: proces prenove poslovanja (reinženiring), prenova organizacij (prestrukturiranje), inoviranje.

2. PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA

Ker so spremembe v okolju v zadnjih desetletjih postale res velike, a jih je veliko organizacij prezrlo ali pa jim samo niso posvečali pozornosti, so postale organizacije povsem neprimerne. Evolucijske spremembe, katerih so se posluževale, niso bile dovolj močne ali pa niso šle v pravo smer, zato so velikokrat edina rešitev revolucionarne spremembe, med katerimi pa je največkrat uporabljena prenova poslovanja.

2.1. Opredelitev poslovnega procesa in pogoji za njegov obstoj

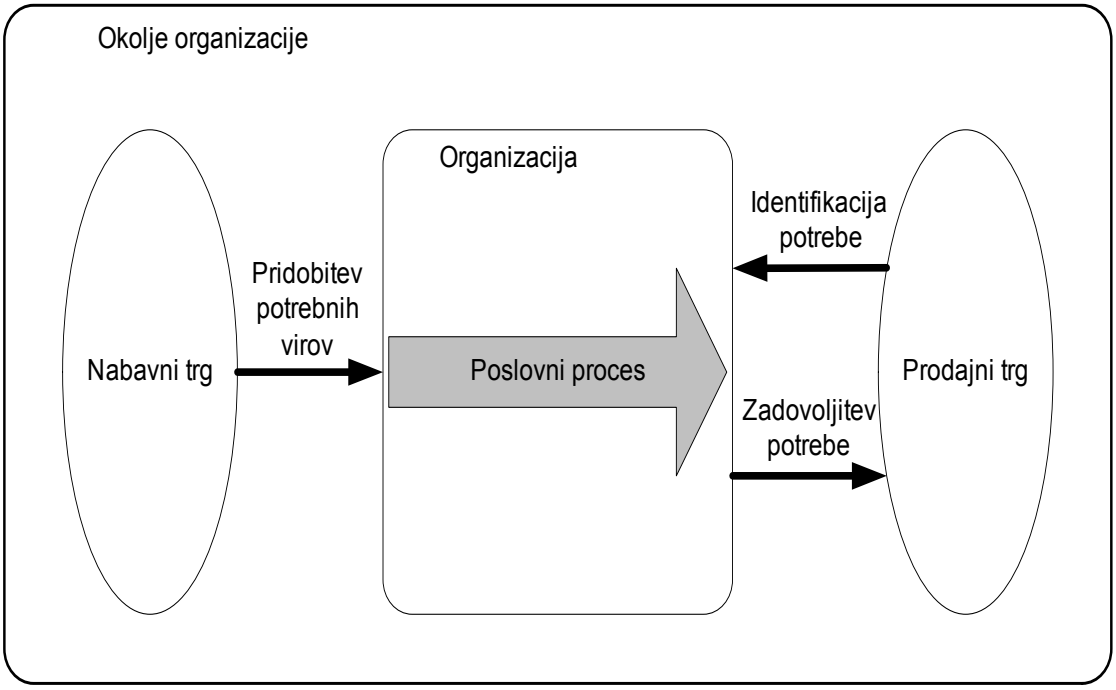
Preden se lotimo opredelitve izraza prenova poslovnega procesa je treba opredeliti, kaj je poslovni proces. V literaturi, ki se ukvarja s prenovo poslovnih procesov, najdemo več različnih opredelitev procesa, in sicer:

- Opredelitev Pučka in Rozmana (1993, str. 30) določi poslovni proces: »Poslovni proces je določena gospodarska dejavnost podjetja, ki je usmerjena k pridobivanju povsem določenih poslovnih učinkov (proizvodov ali storitev). Sestoji iz naslednjih faz: nabave, proizvodnje, prodaje in financiranja«.
- Hammer in Champy (1995, str. 13) pravita da je »poslovni proces seštevek dejavnosti, ki uporabljajo eno ali več vrst vložkov (vhod) in ustvarijo rezultat (izhod), ki ima za kupca vrednost«.

- Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994, str. 1077) pravi, da je proces »celota del, delovanja za dosego kakega cilja: načrtovati, organizirati, usmerjati proces; delovni, proizvodni proces, izobraževalni, vzgojni ali poslovni«.
- »Poslovni proces je zaporedje korakov, ki proizvajajo izdelke in storitve. Nekateri procesi se v celoti izvajajo znotraj enega funkcijskega oddelka, večina procesov pa prehaja iz enega funkcijskega oddelka v drugega, na primer proces naročanja« (Rummler, Brache, 1990, str. 45).
- Turk (1990, str. 17, 18, 23) je opredelil poslovni proces z naslednjo definicijo: »Poslovni proces je delovanje, s katerim ljudje uresničujejo svoje osebne ali širše cilje. Poslovni proces je delovni proces, ki je sestavljen iz prvin: delovna sredstva, predmeti dela, storitve drugih ter delavci z njihovo delovno silo in opravljenim delom. Sestavljen je iz posameznih stopenj, ki jim ustrezajo delni poslovni procesi. Te lahko označujemo tudi kot poslovne funkcije: kadrovska, nabavna, proizvodna, prodajna in finančna«
- Harrison (1995, str. 67) opredeli proces kot zaporedje nalog in funkcij, ki skupaj ustvarijo rezultat, ki prispeva k poslovnemu uspehu podjetja.

Skupno vsem opredelitvam je, da je poslovni proces delovanje ljudi v podjetju z namenom, da proizvedejo neko uporabno vrednost in je sestavljen iz več prvin.

Slika 1: Pogoji za nastanek in obstoj procesa v organizaciji



Vir: Kern, 1998, str. 88.

Za nastanek in obstoj procesa v okviru poslovnega sistema morajo biti izpolnjeni nekateri temeljni pogoji (Kern, 1998, str. 88):

- na prodajnem trgu mora biti identificirana potreba po izdelku ali storitvi,
- na nabavnem trgu morajo obstajati viri, ki s preoblikovanjem omogočajo zadovoljevanje identificirane potrebe in
- v poslovnem sistemu morajo obstajati človeški viri, ki imajo informacije po potrebi na prodajnem trgu, informacijo o razpoložljivosti virov na nabavnem trgu in morejo ter želijo vzpostaviti transformacijski proces, ki zadovolji identificirano potrebo.

Ko so vsi viri, ki sodelujejo v procesu in ta proces omogočajo, zagotovljeni, poslovni proces lahko začne potekati. To nam prikazuje tudi slika 1.

2.2. Opredelitev prenove poslovnega procesa

Proces prenove je poznan tudi pod imenom preurejanje. Hammer in Champy (1995, str. 42) opredelita preurejanje tako: »Preurejanje je temeljni vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi tako dosegli velike izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost«.Ta definicija vključuje štiri pomembne pojme:

- **Temeljni:** Pri prenovi poslovnega procesa si moramo zastavljati vprašanja o svojem delu in načinu dela; zakaj delamo to, kar delamo, zakaj tako delamo? Zastavljena vprašanja prisilijo ljudi, da razmišljajo o nenapisanih pravilih in pravilih, ki se skrivajo v načinu vodenja poslovanja. Pogosto se izkaže, da so pravila zastarela, napačna in neustrezna. Prenova se začne brez predpostavk. Moramo ugotoviti, kaj naj podjetje naredi in kako bo to naredilo. Pozabiti je treba na to, kaj je sedaj, in misliti na to, kako bi moralo biti.
- **Korenit:** Stvari želimo raziskati do temeljev. Ne želimo le površno spreminjati tistega, kar že imamo, ampak želimo oblikovati povsem nove procese in načine, kako opravljati delo.
- **Dramatičen:** Ne gre le za obrobne in postopne izboljšave, pač pa gre za preskok. Podjetje mora takrat, kadar želi izboljšati uspešnost poslovanja, na primer za deset odstotkov, sklepati, da prenove ne potrebuje in iskati rešitve drugje in z drugimi koncepti.
- **Procesi:** Proces je pri konceptu prenove poslovnih procesov najpomembnejša beseda, ki pa večini managerjev povzroča težave. Veliko jih namreč ni »procesno usmerjenih«, navadno se osredinijo k posameznim nalogam in pri tem izgubljajo pregled nad celotnim procesom in širšimi cilji.

2.3. Določitev ključnih procesov

Potreben pogoj za identifikacijo ključnih procesov v nekem poslovnem sistemu je evidentiranje vseh procesov, ki v tem sistemu potekajo. Identifikacija ključnih procesov je s procesnega vidika ena izmed dejavnosti z najvišjo stopnjo tveganja v projektu prenove poslovnih sistemov. Visoka stopnja tveganja je posledica dejstva, da je proces v splošnem težko enosmiselno opredeliti in določiti njegove meje v okviru sistema ali celo zunaj njegovih meja. Poleg tega je procese tudi težko kvantitativno ovrednotiti. Posledica tega je zelo

različno pojmovanje pojavnosti, kvalitete in kvantitete procesov. V literaturi, ki se ukvarja s problemom klasifikacije procesov, kot pogojem za identifikacijo ključnih procesov, so ponekod navedene trditve, da je procesov v podjetju nekaj deset, nekateri avtorji pravijo celo nekaj sto. V zadnjem času pa prevladuje mnenje, da je teh procesov le nekaj. In sicer (Kern, 1998, str. 104-105):

- razvijanje strategije,
- razvijanje izdelkov,
- oblikovanje in podpora po meri odjemalca,
- izpolnjevanje naročil,
- razvijanje proizvodnih zmogljivosti,
- komuniciranje z odjemalci.

Proizvodnja, ki je temeljni transformacijski proces, ni prikazana med glavnimi procesi. Proizvodnja se uvršča kot podproces k izpolnjevanju naročil. Vsak proces je torej možno razdeliti na več podprocesov, a tudi teh podprocesov navadno ni več kot šest. Členjenje do te stopnje pa zadostuje za dovolj natančno identifikacijo procesov, ki bodo predmet prenove. V zadnjem času pa se pojavlja prepričanje, da je procese potrebno določiti še natančneje, da je sploh mogoče določiti kriterije za izbiro ključnih procesov.

2.4. Pomembnosti procesa z vidika poslovnega sistema

Glede na pomembnost procesa za določen poslovni sistem je evidentirane procese mogoče razdeliti v naslednje kategorije (Kern, 1998, str. 107):

- **Identifikacijski procesi:** so procesi, ki definirajo poslovni sistem in njegovo razmerje do okolja. Dejstvo je, da je nekatere poslovne sisteme najlažje opredeliti na podlagi procesa, ki rezultira izdelek ali storitev. Ponavadi je to temeljni transformacijski proces. Tovrstnih procesov ni mogoče preprosto prenesti v drug poslovni sistem, ampak jih je treba oblikovati in ustvariti v sistemu samem. Ti procesi so pomembni, ker v njih odseva poslanstvo poslovnega sistema in njegov odnos do okolja.
- **Prednostni procesi:** so procesi, ki predstavljajo temeljne transformacijske procese v ožjem smislu. To so procesi, katerih izvajanje rezultira izdelke ali storitve, ki so vložek v procese v okolju. Prenova teh procesov je najbolj opazna, ker neposredno vpliva na učinkovitost poslovnega sistema kot celote. Prenova prednostnih procesov pogosto zahteva bistvene prilagoditve struktur v sistemu.
- **Procesi, ki so v ozadju:** to so procesi, ki so neobhodno pomembni za izvedbo posameznih opravil, skupin opravil ali celotnih temeljnih transformacijskih procesov. Neposredno ne dodajajo vrednosti v poslovni sistem, ampak dodajajo vrednost le posredno prek prednostnih ali identifikacijskih procesov. Prenova teh procesov poteka v smeri minimizacije oziroma vklapljanja v temeljne transformacijske procese. Ena izmed

možnosti prenove je tudi izločitev teh procesov iz poslovnega sistema in uporaba njihovih outputov kot vložkov v poslovni sistem.

- **Obvezni procesi:** so procesi, ki jih poslovni sistem opravlja, ker jih zaradi zahtev širšega okolja mora opravljati. Poslovnemu sistemu ali odjemalcu ne prinašajo neposredne koristi (vsi procesi v zvezi s pravno in davčno regulativo).
- **Zgodovinski procesi:** to so procesi, ki se opravljajo izključno zaradi tradicije, čeprav poslovni sistem ali okolje teh rezultatov ne potrebujeta. Z vidika učinkovitosti sistema je mogoče te procese odpraviti brez škode

Različne vrste procesov različno posodabljamo in za vsak zgoraj naštet proces se priporoča drugačen pristop (Kern, 1998, str. 107):

- identifikacijske procese, ki v poslovni sistem dodajajo vrednost, je potrebno ohranjati ali prenavljati evolutivno,
- identifikacijske procese in prednostne procese, ki iz poslovnega sistema jemljejo vrednost, je potrebno radikalno prenoviti,
- procese, ki se izvajajo v ozadju, naj se iz podjetja izločijo (angl. outsourcing),
- procesi, ki so zgodovinsko pogojeni in v sistem ne dodajajo vrednosti, naj se ukinejo.

Prenova poslovanja oziroma reinženiring se z identifikacijskimi procesi ne ukvarja, ker bi bile radikalne spremembe, ki jih prinaša, neprimerne. Prenova poslovanja se ukvarja s prednostnimi procesi, za katere so primerne radikalne oblike prenove.

2.5. Podjetja, ki se lotevajo prenove

Hammer in Champy sta prepoznala tri skupine podjetij, ki se lotevajo prenove (Hammer, Champy, 1995, str. 44):

- **Podjetja v krizi:** V tej skupini so podjetja, ki so zašla v hude težave in nimajo nobene izbire. Stroški teh podjetij so neprimerno večji kot pri konkurenci, poslovanje z odjemalci je porazno in podjetja doživljajo kritiko, njihovi proizvodi pa so povsem neuspešni.
- **Podjetja v predkriznem obdobju:** Gre za podjetja, ki še niso v težavah, vendar vodstvo vidi težave na obzorju. Morda so trenutni finančni rezultati še zadovoljivi, a se v daljavi že kažejo problemi, prihajajo novi tekmeci, spreminjajo se zahteve trga, pojavljajo se spremembe v pravnem in gospodarskem okolju.
- **Podjetja, ki so med najuspešnejšimi:** V tej skupini so podjetja, ki nimajo sedanjih ali prihodnjih težav, vendar je njihovo vodstvo ambiciozno in agresivno. Podjetja vidijo v prenovi poslovnega procesa priložnost za pridobivanje novih konkurenčnih prednosti.

Resnica je, da si podjetja v današnjem okolju ne more privoščiti, da bi se spreminjalo le takrat, ko se poslovanje slabša. Spremembe mora nenehno predvidevati in pričakovati (George, Jones, 1999, str. 678-679).

2.6. Spremembe, ki jih prinese prenova poslovnega procesa

Prenova poslovnega procesa se nanaša predvsem na sam poslovni proces. Spremembe v okviru poslovnih procesov pa vplivajo na številne druge dele in vidike organizacije. Vse spremembe bi lahko zajeli v naslednjih devet točk (Hammer, Champy 1995, str. 73-87):

- **Funkcijske oddelke zamenjajo procesni teami.** Razdrobljenost oddelkov, skupin in enot povzroča v podjetju številne probleme, saj med seboj niso povezani. Posledica so neusklajeni cilji. Rešitev je, da združimo v team isto skupino ljudi, ki so se ukvarjali z isto nalogo po različnih oddelkih. Ni nujno, da se spremenijo njihove naloge. Organiziramo jih tako, da delajo skupaj. Tako dobimo procesne teame, ki so logičen način organiziranja ljudi, ki opravljajo določeno delo. Udeleženci procesnega teama ali delovne skupine so enota; logično spadajo skupaj, saj opravljajo celotno delo - to je proces. Poznamo več vrst procesnih teamov. Eden od teh je *namenski team*, za katerega je značilno, da združuje ljudi, ki so bili prej v različnih funkcionalnih oddelkih. Združeni so v stalne skupine, saj je njihovo delo ponavljajoče. Gre za dolgoročno oblikovane teame. Naslednji je *začasni team*, kjer so ljudje združeni tako dolgo, dokler ne opravijo neke določene naloge ali projekta. Sestava teama ni stalna, saj vsakdo iz teama lahko sodeluje pri drugih teamih in projektih. Zadnji je *delavec na primeru*. Team sestavlja samo en človek, ki je ustrezno strokovno usposobljen. Ta team je podoben namenskemu teamu, glavna razlika pa je ta, da ga sestavlja en sam človek.

- **Iz preprostih nalog prehajamo v večrazsežnostna dela.** V prenovljenih procesih ni prostora za delo na tekočem traku. Zaposleni v procesnem teamu so skupinsko odgovorni za rezultate procesa. Razširimo jim delovne naloge. Vsak član mora vsaj malo poznati vse korake procesa in znati izvajati kar nekaj korakov procesa. Meje med različnimi vrstami dela so velikokrat zabrisane. Nujno je, da se delo opravlja tam, kjer je smiselno Prenova odpravi nepotrebno delo, kar pomeni, da imajo ljudje sedaj več časa opravljati stvarno delo. ker delavci po prenovitvi opravijo celoten proces ali podproces jim delo prinaša več zadovoljstva, saj imajo občutek, da so nekaj dokončali. Naloge prinašajo tudi možnost za osebno rast in učenje, saj napredovanje ne pomeni več prehod na višjo hierarhično raven temveč širjenje znanja: vsak se želi naučiti več, da bi lahko izvajal večji del procesa.

- **Manj nadzora, več pooblastil.** Podjetje, ki ima tradicionalno organizacijsko strukturo, pričakuje od zaposlenih, da se držijo pravil. S tem jih zelo omejuje. Prenovljeno podjetje pa je sestavljeno iz procesnih teamov, ki so odgovorni za izvajanje celotnega procesa. Zaradi tega morajo imeti večja pooblastila, saj razmišljajo in sprejemajo odločitve. Ker je nadzora malo, sem morajo teami sami usmerjati. Imajo določene meje, npr. standardi kakovosti, znotraj katerih opravljajo svoje delo. Dejstvo je, da brez pooblaščanja prenove poslovanja ni mogoče učinkovito izpeljati.

- **Spremenjene priprave na delo.** Prenovljen proces zahteva od zaposlenih samoiniciativnost in odločanje. Da lahko ustrezno presojajo in se odločajo, potrebujejo zadostno izobrazbo. V tradicionalnem podjetju se delavci predvsem urijo. V prenovljenem pa delajo izobraženi delavci. Sposobne ljudi potrebujemo predvsem iz prej omenjenega večrazsežnostnega dela. Stalno izobraževanje postane norma. Z dosegljivostjo izobraževanja se dviga izobrazbena raven in tako se zaposleni lažje prilagajajo spremembam, predvsem v tehnoloških zahtevah. V tradicionalnem podjetju je delavec plačan za svoj čas, ki ga preživi na delovnem mestu. Vrednosti dela za tekočim trakom ni mogoče izmeriti. Za podjetje ima vrednost končni izdelek ali storitev. V prenovljenem podjetju pa delavci opravljajo procesno delo. Podjetje lahko meri učinek. Prenova prinaša tudi novi način nagrajevanja. Opustiti je treba tradicionalne točkovne sheme; pomemben je učinek in prispevek zaposlenega.
- **Osredotočenost pri nagrajevanju se spremeni od dejavnosti k rezultatu.** V tradicionalnih podjetjih so bili delavci nagrajeni za svoj čas, ki so ga preživeli v podjetju. Dela posameznega delavca ni bilo mogoče meriti, saj je bilo delo razdrobljeno na majhne naloge, ki so šele združene skupaj dale merljiv rezultat. Merila se je učinkovitost, s katero je delavec opravljal svoje delo, povečanje učinkovitosti delavca pa ni vedno pripeljala do izboljšanja procesa kot celote. V preurejenih podjetjih sta podlaga za nagrajevanje prispevek in učinek. Delavčev trenutni učinek ni jamstvo za prihodnost , zato je osnovno plačilo razmeroma nizko, dodatne nagrade za dosežke pa se plačujejo v obliki bonusov in ne povišic.
- **Napredovanje temelji na sposobnostih.** V prenovljenem podjetju posameznik napreduje na podlagi svojih sposobnosti in ne zaradi učinka. Napredovanje je sprememba in ne nagrada. V podjetjih ponavadi najuspešnejšega delavca nagradijo z imenovanjem za vodjo te skupine. Na tej podlagi ta odločitev ni zagotovilo, da bo dober vodja. Lahko smo s tem izgubili uspešnega in učinkovitega delavca in dobili slabega vodjo.
- **Usmeritev zaposlenih na kupca.** Prenova poslovanja zahteva od ljudi, da spremenijo svoje obnašanje in celo vrednote. Zaposleni se morajo usmeriti na kupca. Pri tem imajo zelo pomembno vlogo ravnatelji, ki z ustreznim sistemom vodenja in upravljanja zagotovijo vrednote, ki so resnične znotraj podjetja. Vodstvo se mora obnašati skladno s temi vrednotami; so vzorniki zaposlenim. Sprememba vrednot je zelo pomemben dejavnik prenove.
- **Ravnatelji postanejo mentorji.** Prenovljen poslovni proces je enostavnejši, a dela so kompleksna. Ravnatelji potrebujejo manj časa za nadzor toka dela in lažje pomagajo zaposlenim pri izvajanju zahtevnejšega dela. Procesni teami potrebujejo mentorja, ki jim bo svetoval. Ravnatelji tako zagotavljajo sredstva in pomagajo pri razvoju kariere posameznika. Medčloveški odnosi imajo zelo velik pomen, saj se zadovoljstvo zaposlenih izraža v odnosu do kupca oz. končnega odjemalca.
- **Sprememba organizacijske strukture.** V procesu prenove poslovanja se opušča stroga formalizacija in organizacijska struktura postaja vedno bolj sploščena. Organizacijska

struktura ni več samo mehanizem, s katerim rešujemo pomembna vprašanja. Tradicionalna podjetja imajo funkcionalne oddelke. Za njihovo usklajevanje potrebujemo veliko časa in energije. V prenovljenem podjetju delujejo procesni teami. V procesu prenove poslovanja nastane veliko pomembnih sprememb. Spremeni se delo in vsi zaposleni na vseh ravneh.

2.7. Značilnosti preurejenih poslovnih procesov

Iz sprememb, ki jih prinese prenova poslovnega procesa, lahko opišemo značilnosti prenovljenega procesa. Procesi imajo ne glede na panogo, v kateri se nahajajo, nekatere skupne značilnosti (Hammer, Champy, 1995, str. 60-72):

- **Več nalog je združenih v eno:** Temeljna in najbolj pogosta značilnost prenovljenih procesov je, da je veliko različnih nalog, ki so bile prej ločene, zdaj zgoščenih v eno.
- **Delavci sprejemajo odločitve:** Podjetja pri prenovi procesov in z uvedbo namenskih skupin ne uvajajo le horizontalne integracije, ampak tudi vertikalno integracijo. Delavci so v preteklosti v določenih situacijah morali po odgovore k nadrejenim, zdaj pa sami sprejemajo odločitve.
- **Koraki v procesu se izvajajo v naravnem zaporedju:** Delinearizacija pospeši procese na dva načina. Prvič, številne naloge je mogoče opravljati hkrati. Drugič, s skrajšanjem časa (od začetnega do končnega koraka) se zmanjša tudi verjetnost, da bi zgodnje delo do konca celotnega procesa že zastaralo, oziroma se rezultati kasnejšega dela ne bi skladali z zgodnejšimi.
- **Procesi imajo več različic:** Tradicionalni univerzalni procesi, ki so enaki za vse primere, so navadno zelo kompleksni, saj morajo vsebovati posebne postopke za vrsto izjem, da je sploh mogoče opraviti številne primere. Drugače pa je proces z več različicami jasen in preprost, saj vsaka različica obravnava le tiste primere, za katere je namenjena, in pri tem ni nobenih posebnosti ali izjem.
- **Delo se opravi tam, kjer je najbolj smiselno:** Po preureditvi se lahko zgodi, da so povezave med procesi in organizacijami bolj raznolike kot prej. Del dejavnosti se prenese čez organizacijske meje, tja, kjer je bolj smiselno, da bi se izboljšala uspešnost celotnega procesa.
- **Manj nadzora:** Druga vrsta opravil, ki ne dodajo dodane vrednosti, je minimiziranje nadzora v prenovljenih procesih ali bolj natančno, uporaba le-teh zgolj takrat, ko to upravičuje ekonomska logika.
- **Usklajevanje je zmanjšano:** Še ena oblika dela, ki ne prinaša dodane vrednosti, je usklajevanje. Zato je v prenovljenih procesih stopnja usklajevanja zmanjšana. Zaradi zmanjšanja števila zunanjih stikov v procesu redkeje prihaja do neskladja podatkov.
- **Edina stična točka je manager za primere:** Ta mehanizem se izkaže za koristnega, kadar so koraki v procesu kompleksni ali razpršeni, tako da jih en sam človek ali manjša skupina ne bi mogli povezati. Da bi manager za primere uspešno opravljal svojo vlogo ter da bi bil sposoben odgovoriti na vsa vprašanja stranke in rešiti vse njene težave, potrebuje

dostop do celotnega informacijskega sistema, ki ga uporabljajo ljudje, sodelujoči pri izvajanju procesa. Prav tako mora imeti možnost stopiti v stik s sodelavci zaradi vprašanj in zahtev, ki potrebujejo nadaljnjo podporo, kadar je to potrebno.

- **Prevladujejo hibridne centralizirane/decentralizirane operacije:** Podjetja, ki so izpeljala prenovo poslovnih procesov, lahko povezujejo prednosti centralizacije in decentralizacije znotraj enega procesa. Informacijske tehnologije povečujejo možnost, da podjetja poslujejo, kot bi bile njihove posamezne enote povsem samostojne, čeprav organizacije še vedno uživajo prednosti ekonomije obsega, ki jo omogoča centralizacija.

Namen predstavitve skupnih značilnosti ni v tem, da bi ugotovili, ali morajo vsi prenovljeni procesi izgledati enako. Prav tako vsi preurejeni procesi ne bodo imeli vseh zgoraj omenjenih značilnosti, saj nekatere značilnosti, denimo, izključujejo druge.

2.8. Osebe, ki preurejajo

Procesov ne preurejajo podjetja, temveč osebe. Preden se lotimo preurejanja je torej potrebno določiti ljudi, ki naj to storijo. Hammer in Champy (1995, str. 109-123) navajata naslednje vloge, ki so lahko ločene ali pa med seboj povezane:

- **Vodja procesa** (angl. leader) je višji vodilni delavec, ki da pobudo za prenovo in jo tudi odobri, deluje kot vizionar in spodbujevalec procesa prenove. Opredeli vizijo in poslanstvo podjetja ter zaposlene prepričuje in spodbuja za prenovo. Določi ravnatelje procesov in jim postavi norme, preko katerih se bo uresničevala vizija podjetja. Vodja sproži proces prenove. Zato mora proces zelo dobro poznati. Ustvari primerno okolje za prenovo. Povezan je z ravnatelji procesov, ki izvajajo delne procese. Vodja pošilja zaposlenim zelo natančna sporočila o sami prenovi in njenem poteku, ki so podkrepljena z dejanji. Ta dejanja zaposlenim pokažejo, da vodja resno misli. Vodja je ključen pri uspehu prenove. Veliko neuspehov izvira prav iz napak vodje. S svojo agresivnostjo in strokovnostjo mora prepričati vodstvo, vodje enot in posamezne zaposlene.
- **Manager procesa** je ravnatelj, ki ga določi glavni ravnatelj je odgovoren za prenovo posameznega procesa. Ker večina podjetij nima razvitega procesnega vidika svojega poslovanja, ne morejo imeti niti ravnateljev procesov. Zato je najprej potrebno opredeliti procese v podjetju. Nato ravnatelj procesa zbere ekipo, ki bo izvajala prenovo. Ravnatelji procesa imajo tako v ekipi vlogo svetovalca, kritika in govornika. Po izvedeni prenovi pa ravnatelj procesa uravnava prenovljeni proces.
- **Prenovitvena skupina** so ljudje, ki v resnici prenovijo poslovanje. Vsaka taka ekipa lahko prenovi le en proces, zato mora podjetje oblikovati več takih ekip, glede na to, koliko procesov želi prenoviti. Ekipa naj bi vsebovala od pet do deset ljudi, ki prihajajo tako od znotraj kot tudi zunaj podjetja. Notranji sodelavci so ljudje, ki trenutno delajo znotraj procesa in imajo različne funkcije. Proces poznajo dobro, nevarno pa je, ker delajo v tem procesu že dolgo, da niti ne opazijo, da je z njim kaj narobe. Notranji sodelavci so

torej potrebni zato, ker razumejo, kaj se v procesu spreminja, zunanji sodelavci pa s svojo nepristranskostjo lahko dosežejo to, da se proces dejansko tudi spremeni.

- **Usmerjevalni odbor** so managerji na višji ravni, ki načrtujejo celotno strategijo prenove v podjetju. Ta odbor razpravlja o zadevah, ki presegajo okvir posameznih procesov ali projektov. Lastniki procesov in ekipe, ki izvajajo prenovo, prosijo usmerjevalni odbor za pomoč takrat, ko naletijo na težave, ki jih sami ne morejo rešiti.
- **Metodološki ravnatelj** (angl. reengineering cesar) pa je posameznik, ki je znotraj podjetja odgovoren za razvijanje tehnik in orodij za prenovo ter za doseganje sinergije med ločenimi prenovitvenimi projekti v podjetju. Določi ga usmerjevalni odbor in ima dve funkciji: ponuja pomoč in podporo skrbniku procesa in njegovi ekipi ter usklajuje tekoče dejavnosti, ki so povezane s prenovo poslovanja.

2.9. Metodologija izvajanja procesa prenove

Natančno predpisana metoda za izvedbo prenove ne more obstajati, saj je vsaka sprememba edinstvena in jo je treba kot tako tudi obravnavati. Vsako podjetje je drugačno, tudi procesi znotraj podjetja so različni, tako da se tudi teh procesov ne moremo lotiti povsem enako. Seveda pa je potrebno kljub vsemu upoštevati logične vsebinske korake in preden se lotimo prenove poslovnega procesa, moramo imeti postopek projekta vsaj v grobem izdelan. Metodologijo prenove poslovnega procesa bi lahko razdelili v šest splošnih korakov: pripravo, analiziranje procesa, oblikovanje procesa, tehnološko načrtovanje, sociološko načrtovanje in izvedbo (Peruško, 2003, str. 48-66).

2.9.1. Priprava

Ta korak se začne z doseganjem soglasja vodilnega managementa v organizaciji o pomembnosti prenove poslovnega procesa in o prednostih doseganja poslovnih ciljev na podlagi projektov prenove. To je hkrati tudi najbolj pomembna faza v celotnem projektu, saj gre za zagotavljanje visoke zavesti vodilnega managementa o potrebi po spremembah in podpori zanje. Brez njihove aktivne udeležbe je projekt že v začetku obsojen na neuspeh. Rezultat doseženega soglasja je ustanovitev prenovitvene skupine, ki se ji dodeli ustrezen mandat. Ponavadi projekt prenove vključuje medfunkcijsko sodelovanje. Cilj tega koraka je določiti cilje prenove, mobilizirati, organizirati in spodbuditi ljudi, ki bodo izvrševali nalogo prenove poslovnega procesa, in določiti načrt prenove.

2.9.2. Analiza procesa

V tem koraku je potrebno narediti model kupca. Analizo procesa začnemo s kupcem, saj je prav kupec ključ do uspeha podjetja. Potrebno je prepoznati kupce, opredeliti njihove potrebe in želje ter prepoznati različne odnose med organizacijo in kupci. Ko je model kupca izdelan, je podjetje pripravljeno za opredelitev mere uspešnosti poslovanja. Potrebno je določiti trenutno raven uspešnosti poslovanja in prepoznati težave sedanje uspešnosti. V tem koraku zgradimo tudi model procesov. Začnemo z opredelitvijo vseh procesov, opredelimo procesne

cilje in ključne dejavnike uspeha, določimo vhode in izhode procesa in dodatne vplive iz okolja, ki povzročajo spremembe stanja. V procesih nato še prepoznamo glavne aktivnosti, potrebne za spremembo vsakega stanja v modelu procesa, ter določimo obseg dodane vrednosti vsake aktivnosti. Z dodano vrednostjo je mišljen prispevek aktivnosti za približevanje h kupčevim potrebam ali željam. Pri modeliranju procesov je potrebno tudi oceniti stroške na enoto in porabo v vsaki za proces pomembni dejavnosti. Preverimo tudi pomembnost vsakega procesa in njegov vpliv na poslovne cilje in prioritete ter porabo virov.

2.9.3. Oblikovanje procesa

Po končani pripravi in analizi procesov se lotimo oblikovanja prenovljenega procesa in njegove vizije, ki naj bo zmožna doseči nadstandardne značilnosti. V tem koraku ugotovimo trenutne elemente procesa, kot so organizacija, sistem in informacijski tok, trenutne procesne naloge in težave ter vizijo novega procesa in potrebne spremembe s ciljem doseganja sprememb v uspešnosti procesa. To lahko dosežemo z analizo bistva sedanjih procesov in iskanja alternativ ali s popolno prenovo procesa po predhodno skrbno določenih ciljih procesa. Na koncu ta korak podaja tudi meritev trenutnih značilnosti procesa, možnosti izboljšav, cilje, opredelitev, katere spremembe so zahtevane, in poročilo o novi viziji procesa. V tem koraku je potrebno tudi določiti dejavnike, ki določajo uspešnost poslovanja.

2.9.4. Tehnološko načrtovanje

Cilj tega koraka je specificirati tehnološke razsežnosti novega procesa in podati opis tehnologij, standardov, postopkov, sistemov in nadzora, ki so uporabljeni za prenovo poslovnega procesa. Tehnološko načrtovanje podaja uvodni načrt za razvoj sistemov in postopkov, nabavo opreme, programov in storitev ter za zboljšanje zmogljivosti, testiranje, konverzijo in razvoj. Skupaj z naslednjim korakom, sociološkim načrtovanjem, načrtuje medsebojne odnose sociooloških in tehnoloških elementov prenovljenega procesa.

2.9.5. Sociološko načrtovanje

Sociološki načrt opisuje organizacijo, zaposlene, delo, poti, napredovanja in spodbude, ki jih uvaja prenova, ali z drugimi besedami - novo organizacijsko kulturo. Skupaj s prejšnjim korakom načrtuje medsebojne odnose sociooloških in tehnoloških elementov. Na koncu ta korak podaja začeten načrt zaposlovanja, izobrazbe, šolanja, reorganizacije in ponovnega razvoja osebja.

2.9.6. Izvedba

Po izpeljavi tehnološkega in sociološkega načrta preizkusimo novi proces**,** tako da začne delovati v omejenem področju in s ciljem prepoznavanja kakršne koli potrebe po izboljšavah ali popravilih ter brez posledic za popolno vpeljavo. Za tem se lotimo popravila napak, ki so

bile odkrite med preizkusom, in uvajanja poskusnega novega procesa v kontroliranem okolju glede na načrt.

2.10. Najpogostejše napake pri prenovi poslovanja

Nekatera podjetja prenovo uspešno izvedejo, nekaterim pa to ne uspe. Pri podjetjih, ki jim prenova ni uspela se postopek konča tam, kjer se je začel, ne vpelje nobenih korenitih sprememb, ne doseže omembe vrednega izboljšanja , zaposleni pa izgubijo zaupanje v različne programe za boljše poslovanje. Najpogostejše napake, ki jih podjetja zagrešijo so naslednje (Hammer, Champy, 1995, str. 210-221):

- **Popravljanje procesov, namesto spreminjanja.** Podjetja spreminjajo procese in to poimenujejo prenova. Podjetja se trudijo izogniti korenitim spremembam. Ponavadi se reorganizirajo, kar pomeni, da sploh ne spreminjajo delovnih procesov, ampak samo administrativni vidik poslovanja. Največkrat samo zmanjšajo število zaposlenih, da manjše število ljudi opravlja enako količino dela na enak način.

- **Neosredotočenost na poslovne procese.** Napaka pri podjetjih je ta, da svojemu poslovanju niso uspela dati prave procesne perspektive. Brez tega je prizadevanje za izboljšanje poslovanja nesmiselno.

- **Zanemarjanje vrednot in prepričanj.** Ravnatelji morajo zaposlene motivirati, da se spoprimejo z izzivom preurejenih procesov, tako da podpirajo nove vrednote in prepričanja, ki jih ti procesi zahtevajo. Res je, da je spremembe, ki zahtevajo drugačen odnos do dela, težko sprejeti. Novi sistemi ravnateljstva morajo spodbujati zahtevane vrednote z nagrajevanjem obnašanja zaposlenih, ki te vrednote tudi pokažejo. Ravnatelji morajo o teh vrednotah veliko govoriti in jih potrjevati s svojim vedenjem.

- **Zadovoljstvo z majhnimi rezultati.** Manjše izboljšave ponavadi še dodatno zapletejo proces. Še hujše pa je, da dodatno vlaganje časa in kapitala v obstoječ proces samo preprečuje, da bi vodstvo tak proces opustilo. Usodno pa je to, da postopni koraki še bolj utrdijo kulturo postopnih izboljšav in ustvarijo omahljiva podjetja.

- **Prenagljeno odstopanje od prenove.** Nekatera podjetja opustijo prenovo ali pa zmanjšajo obseg želenih ciljev, takoj ko se pojavijo prve težave. Zgodi pa se lahko tudi to, da podjetja že dosežejo prva znamenja uspeha in ko lahko pokažejo znamenja svojega truda, odnehajo.

- **Imenovanje osebe, ki preurejanja ne razume, za vodjo.** Samo višji vodilni delavec, ki je usmerjen na proces in je sposoben osredotočiti se na celotno verigo dodajanja vrednosti, lahko vodi proces prenove. Višji položaj in avtoriteta nista pogoj za uspeh.

- **Skromna sredstva za preurejanje.** Podjetje pri preurejanju ne more doseči dobrih rezultatov, če v preurejanje ne vlaga.

- **Podjetja odnehajo, ko se ljudje uprejo preurejevalnim spremembam.** Upor ne bi smel biti presenečenje, saj je neizogiben odziv na korenite spremembe. Odpor je treba pričakovati in ne dopustiti, da zavira proces.

- **Zavlačevanje pri izpeljavi procesa.** Eno leto naj bi zadoščalo za oblikovanje načrta preurejanja in izpeljavo začetne faze preurejanja v praksi. Če bo trajalo dlje, bodo ljudje postali nestrpni ter bodo preurejanje jemali le kot enega številnih spodletelih programov.

Z uspelo prenovo poslovnega procesa podjetje zopet postane visoko konkurenčno, saj je usmerjeno predvsem h kupcem in se bolje odziva na spremembe iz okolja. Popolnoma se spremeni tudi organizacijska oblika podjetja. Postane sploščena. poimenujemo jo lahko procesna organizacija.

3. PROCESNA ORGANIZACIJA

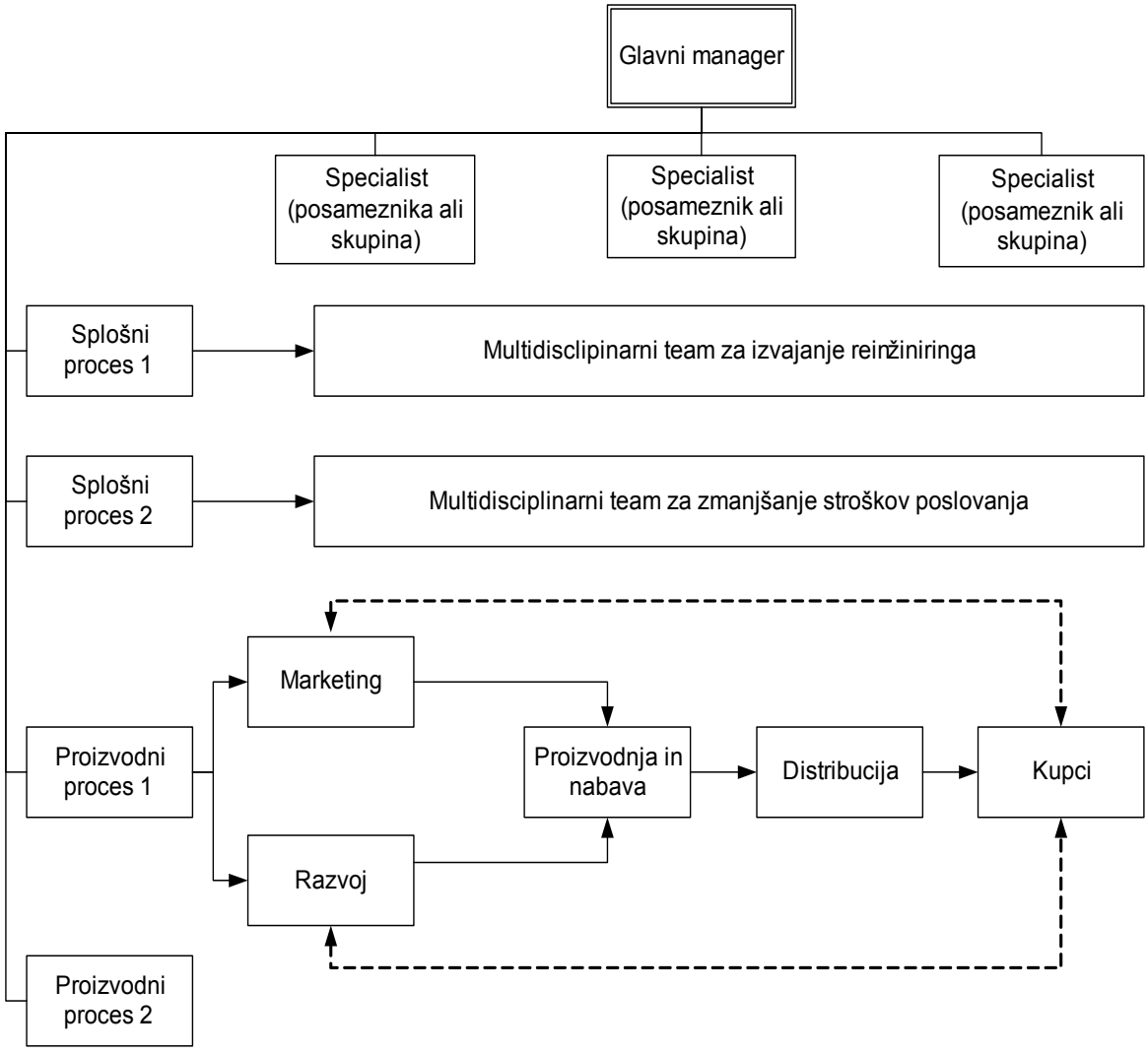
Po končani fazi prenove procesov in potem ko so prenovljeni procesi s strani udeležencev v projektu prenove potrjeni in sprejeti, sledi prilagajanje struktur poslovnega sistema prenovljenim procesom. Tako prilagojene strukture poslovnih objektov ne morejo biti statične, saj vsaka sprememba sistema zahteva tudi ustrezno spremembo struktur, da bi ohranili učinkovitost izvajanja spremenjenih procesov. Pri organizacijski strukturi skušamo vzpostaviti takšne odnose med sodelujočimi, ki bodo omogočale učinkovito izvajanje procesa. Vzpostaviti je potrebno tudi mehanizme, ki omogočajo neovirano spremembo vzpostavljenih odnosov, ko se procesne zahteve spremenijo (Kern, 1998, str. 131). S prenovo poslovnega procesa dobimo povsem spremenjeno podobo organizacije, ki ima novo sploščeno organizacijsko strukturo. Tej novi organizaciji, ki ni več organizirana po poslovnih funkcijah temveč po procesu, pravimo procesna organizacija. Procesna organizacija je proizvod prenove poslovanja podjetja. Seveda je že pred prenovo poslovanja organizacija funkcionirala na podlagi procesa, saj drugače organizacija ne more funkcionirati. V vsaki organizaciji so procesi, ki imajo določen tok in definirajo zaporedje aktivnosti. Najvažnejši del organizacije je torej prav proces.

3.1. Organizacijska struktura enostavne procesne organizacije

S prenovo poslovanja preidemo iz funkcijske organizacijske strukture na procesno. Procesi postanejo osnovne organizacijske enote, kot je prikazano na sliki 2. Procesi so kompletni in zajamejo določeno proizvodnjo od ustvarjanja idej za nov proizvod in nabavo surovin do distribucije kupcu. Znotraj procesa ni klasičnih oddelkov in služb, temveč teami izobraženih profesionalcev, ki opravljajo določene naloge s tesnim medsebojnim sodelovanjem. To so

tako imenovani procesni teami, ki so opisani že v prejšnjem poglavju. Čeprav se sedaj naloge izvajajo po procesih in so s tem klasične funkcije izginile, to ne pomeni, da so izginile potrebe po specialistih. Organizacije se vedno rabijo specialiste s področja financ, računovodstva, trženja, pravnih poslov itd. Naloga teh svetnikov je izobraževanje in strokovna pomoč članom procesnega teama in opravljanje nalog, ki so še vedno na nivoju celotnega podjetja. Še vedno so to lahko samostojne službe. Procesi so torej formirani tako, da so v njih vse potrebne specialnosti, ki jim omogočajo popolnoma svobodno funkcioniranje. Samo če je potrebno, se posvetujejo s specialisti, ki imajo vlogo nekakšnih štabnih organov. Organizacijsko strukturo enostavne procesne organizacije nam prikazuje slika 2.

Slika 2: Struktura organiziranosti celovitega procesa



Vir: Vila, 1999, str. 27.

V procesni organizaciji imamo samo tri nivoje (Vila, 1999, str. 23-24):

- glavni manager,
- lastnik procesa (angl. process owner),

- člani procesnega teama.

Procesna organizacija, ki temelji na teamih, je lahko še enostavnejša in deluje z le dvema hierarhičnima ravnema. Tako strukturo lahko dobimo v konzultantskih podjetjih. Glavnemu managerju so podrejeni vsi strokovni sodelavci – svetovalci za različna področja. Za posamezne naloge se grupirajo teami strokovnjakov. Eden od strokovnjakov postane vodja teama, kar pa ne pomeni, da je po hierarhiji na višjem položaju kot ostali člani teama. Strokovnjaki se med seboj ločijo, a ne po hierarhiji, temveč po znanju in sposobnostih.

V tej organizaciji se teami formirajo po potrebi in želji po sodelovanju. Glede na potrebe projekta nekateri sodelavci izstopijo iz teama, drugi se spet vključijo, dokler se projekt ne konča in team ne razpade (Vila, 1999, str. 25).

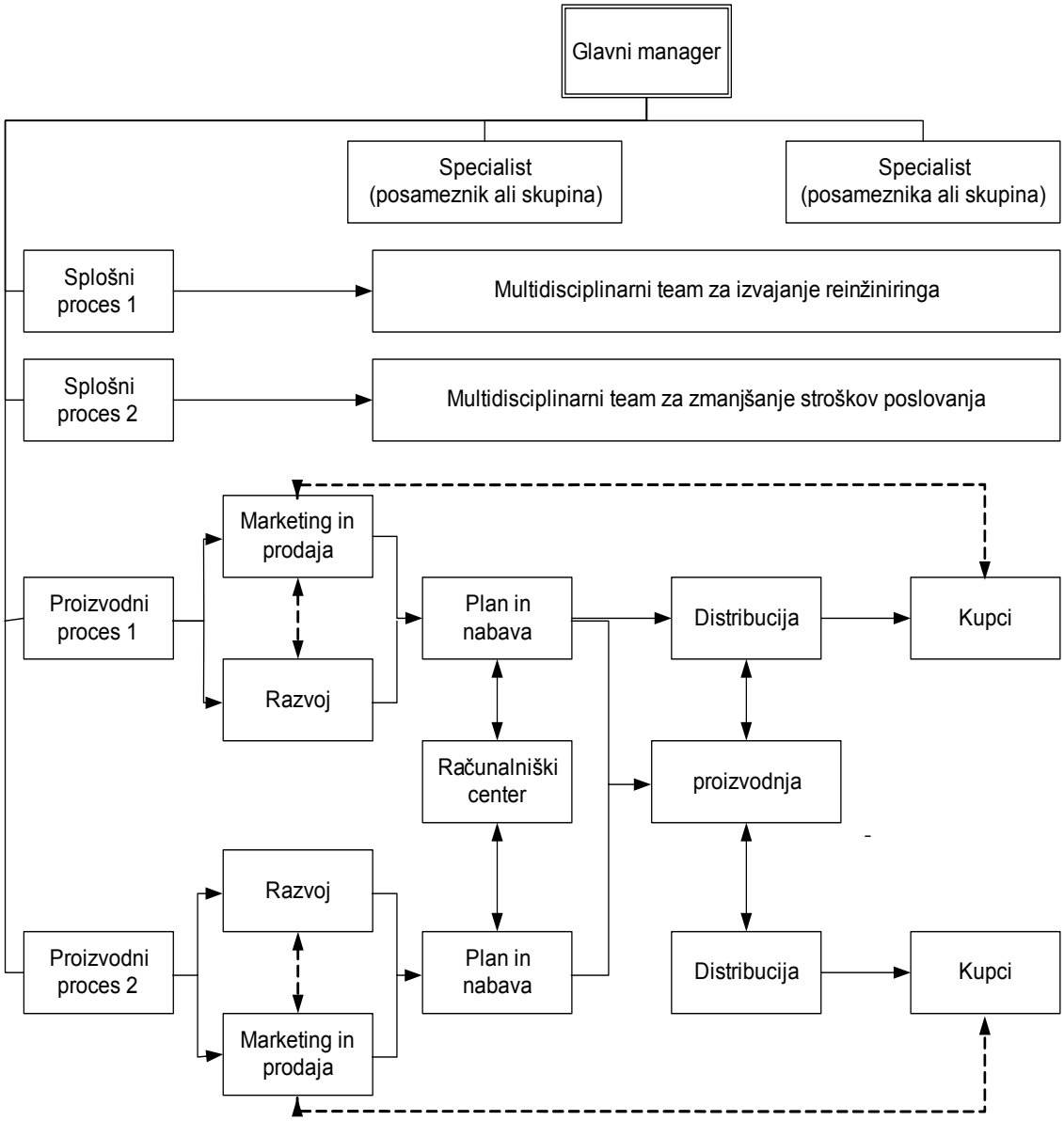
Procesna organizacija omogoča oblikovanje zelo svobodne strukture, ki se ne podreja strukturalnim pravilom, še posebej pa ne načelom hierarhije. Princip procesne organizacije omogoči opredelitev kakršnih koli procesov, ki jih v določenem trenutku lahko vidimo, ali tistih, ki so nujno potrebni za povečanje učinkovitosti in uspešnosti podjetja (Vila, 1998, str. 322).

3.2. Organizacijska struktura nekompletnih procesov

V industrijskih podjetjih se nemalokrat zgodi, da je stroje in delovne sile težko dodeliti posameznemu procesu. To pa se ne pomeni, da je princip procesne organizacije popolnoma nemogoč, se pa pri nekaterih industrijskih panogah pri tem soočimo z velikimi težavami. Proizvodnja naj bi ostala celovita, ostale funkcije pa so v procesih (glej sliko 3).

Takšna organizacija zahteva zelo močan računalniški center, v katerega pritekajo vsa naročila surovin iz vseh procesov in ki hkrati nadzira vse proizvodne zmogljivosti, dobavne roke surovin, dobavne roke podjetja in vse druge podatke, na podlagi katerih nato usklajuje proizvodnjo. Podrobnosti finega planiranja določi proizvodnja, ki mora upoštevati izračunane roke znotraj posameznih delavnic. Če teče poslovanje na podlagi naročil, prihajajo vsa naročila v pripadajoč proces. Enako se dogaja tudi v primeru serijske proizvodnje za neznanega kupca, prodajne plane pa določijo v posameznih procesih (Vila, 1998, str. 324).

Slika 3: Organizacijska struktura proizvodnega podjetja z delnimi procesi

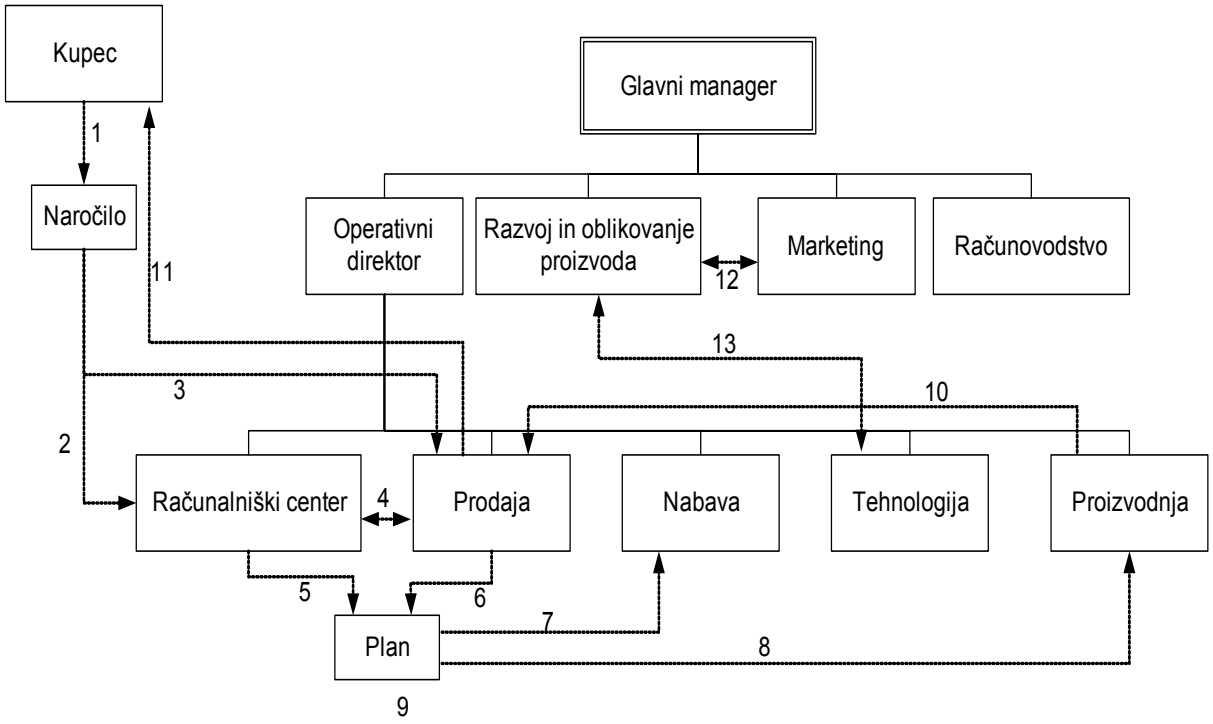


Vir: Vila, 1999, str. 30.

3.3. Procesi v klasični funkcijski organizaciji

Največje težave pri procesnem pristopu se pojavijo v industriji, v kateri je zelo težko ločiti posamezne funkcije na dele, ki bi jih dodelili procesom. V takih primerih bo osnova organizacije ostala funkcijska organizacijska struktura. V veliko industrijskih podjetjih je nepreglednost nad procesi velika težava. Delitev na funkcije, ki se nato zapirajo znotraj svojih meja, pa je velika ovira za fleksibilnost organizacije. Tudi v taki obliki poslovanja obstajajo procesi, težava pa je v tem, da jih ne vidimo in jih ne spremljamo, saj ne obstaja nobeno organizacijsko telo, ki je zadolženo za to. V takih primerih pristopamo k procesom na drugačen način.

Slika 4: Organizacijska struktura, ki v veliki meri zadrži lastnosti funkcijske organizacije



Pojasnilo, kako funkcionira organizacija, pojasni naslednji opis:

Puščice1,2,3: naročilo pride v prodajo in računalniški center

Puščica 4: v sodelovanju prodaje in računalniškega centra nastane celovit plan opreme

Puščice 5,6: plan je pripravljen

Puščice 7,8: plan se preda v nabavo in proizvodnjo, kjer se mora realizirati

Puščica 9: delovna dokumentacija se posreduje v računovodstvo zaradi obračuna

Puščica 10: obvestilo prodaji o dokončani proizvodnji

Puščica 11: oprema naročenih izdelkov

Puščica 12: v sodelovanju razvojne in marketinške funkcije se razvije novi izdelek

Puščica 13: v sodelovanju razvojnega in tehnološkega oddelka bodo prilagojeni tehnologiji

Vir: Vila, 1998 str. 325.

Organizaciji, ki jo prikazuje slika 4 v veliki meri zadrži lastnosti funkcijske organizacije, vseeno pa omogoča zelo dober pregled nad proizvodnim procesom. Tudi v tem primeru je mogoče določiti proces, ki deluje samostojno pod vodstvom višjega vodje, ki ima pooblastila takoj za glavnim managerjem. Organizacijsko moč predstavlja njegova avtoriteta in razvit računalniški center. Računalniški center deluje tako, da na osnovi razpoložljivih resursov določi celoten plan vse opreme zahtevanih izdelkov. Tega morajo spoštovati vsi v procesu. Vse ovire pri izvajanju plana kakršnegakoli naročila ali serije morajo reševati na nivoju višjega vodje, katerega glavna naloga je funkcioniranje procesa glede na odpremo in določene termine (Vila, 1998, str. 323).

Čeprav govorimo o zamenjavi organizacijskih struktur z organizacijskimi procesi, še vedno poznamo obstoj neke organizacijske strukture, saj v poslovnem sistemu nimamo le enega procesa. Če lahko proces dopolnimo z vsemi potrebnimi funkcijami in strokovnjaki za popolnoma samostojno delovanje, je to dokaj preprosto. Še lažje je to izvesti v poslovnih sistemih , ki se ukvarjajo za raznimi storitvami ali v neprofitnih organizacijah. Težje pa je v maloserijski proizvodnji z veliko različnimi proizvodi, kjer se procesni pristop težko uveljavi.

3.4. McKinseyjeva načela za procesno organizacijo

Frank Ostroff in Douglas Smith, strokovnjaka najbolj znane svetovne konzultantske firme s področja organizacije in managementa McKinsey, sta razvila 10 principov za horizontalno procesno organizacijo. Dejstvo, da se tudi pri konzultantski hiši McKinsey ukvarjajo s problematiko procesne organizacije, kaže na to, kakšen pomen dobiva procesna organiziranost. Načela, ki sta jih razvila, so (Vila, 1999, str. 29):

- Organiziraj se okrog procesa, ne okoli naloge. Usmerjaj svoje cilje glede na potrebe kupca, npr. nizke stroške in v najkrajšem času opravljena storitev. Ugotovi procese, ki zadovoljujejo te zahteve in tiste, ki jih ne zadovoljujejo. Takšni procesi po prenovi poslovanja postanejo glavne komponente organizacije podjetja, ne pa funkcije in oddelki.
- Organizacijska struktura naj bo ploskovna z minimalno delitvijo procesov. Bolje je, da organiziramo vzporedne teame, v katerih vsak opravi nekaj korakov v procesu, kot pa da oblikujemo nekaj teamov, ki sledijo drug drugemu in izmed katerih bo vsak storil manjše korake v procesu.
- Višji vodje naj imajo nadzor nad procesi in izpolnjevanjem nalog znotraj procesa.
- Poveži cilje izvajanja in vrednotenje vseh dejavnosti z zadovoljstvom kupcev.
- Pri oblikovanju organizacij morajo biti v žarišču organizacijskih nalog organizacijski teami, ne pa posamezniki. Posamezniki sami ne morejo prispevati k stalni izboljšavi toka izvajanja nalog.
- Kombinirati je potrebno managerske in nemanagerske dejavnosti, kolikor se le da. Teamu je treba dovoliti, da sam izbere sodelavce, vrednoti delo, določa roke, torej pustiti mu čim več svobode.
- Poudariti je potrebno, da mora vsak zaposleni razviti več svojih sposobnosti na več področjih. Potrebno je imeti le majhno število specialistov.
- Informiraj in izobrazi osebje za Just In Time proizvodnjo, za potrebe uspešnosti. Številke je potrebno dostaviti neposredno tistim, ki jih uporabljajo, brez managerskega vmešavanja. Če bomo poučili tiste na najnižji organizacijski liniji (prodajalce, delavce, tehnike), bodo vedeli, kako jih je treba uporabiti.
- Povečati je treba stike med dobavitelji in kupci z vsemi v organizaciji.
- Nagrajevati je treba razvijanje individualnih sposobnosti in ne posameznih uspehov.

3.5. Razlike med staro in novo organizacijo

Med staro organizacijo, ki je bila funkcijska organizacija, in procesno organizacijo, na katero preidemo s prenovo podjetja, je veliko razlik. Razlike oziroma primerjava obeh oblik pa je podana v preglednici 1.

Preglednica 1: Primerjava starega modela organizacije in nove procesne organizacije

Star model	**Nov model**
Posamezne naloge kot osnovna organizacijska enota	Team kot osnovna organizacijska enota
Za odnose z okoljem skrbi strokovnjak	Gosta mreža povezav z okoljem
Vertikalni tok informacij	Horizontalni in vertikalni tok informacij
Odločitve se prenašajo navzdol, tok informacij pa navzgor.	Odločitve se sprejemajo tam, kjer se nahajajo informacije
Visoka organizacijska struktura, veliko ravni managementa	Ploska organizacijska struktura, le nekaj ravni managementa
Poudarek na strukturah	Poudarek na procesih
Poudarek na pravilih in standardnih postopkih	Poudarek na rezultatih in končnem cilju.
Strogo določen delovni čas	Spremenljiv delovni čas, fleksibilen delovni dan
Napredovanje v službi – pot navzgor	Pot je fleksibilna lateralna, oz. Horizontalna
Standardizirano vrednotenje in sistem nagrajevanja	Občasno vrednotenje in nagrajevanje
Preprosta možna kultura s pričakovanim obnašanjem	Različna stališča in obnašanje
Specializirani in usmerjeni posamezniki	Specializirana in usmerjena organizacija
Določitev okolja glede na državo	Na okolje se gleda globalno
Etnocentričnost	Internacionalnost

Vir: Vila, 1998, str. 322.

Razlika med staro organizacijo in novo organizacijo, ki jo dobimo po prenovi poslovanja podjetja, je velika. Sprememba se odraža tudi v organizacijski shemi podjetja, v kateri po prenovi izstopa proces. Proces je izpostavljen in vse dejavnosti so procesu podrejene in skrbijo, da bo rezultat procesa v čim večji meri zadovoljil kupčevo potrebo.

Odločitev za prenovo poslovanja podjetja in s tem pot do procesne organizacije je vse prej kot lahka. Z nekaterimi standardi in modeli se odločitev podjetjem za prenovo in za procesno

obliko olajša, saj so v njih podana osnovna izhodišča. Z izpolnjevanjem standardov podjetje pridobi ugled v očeh kupcev. Zato je v nadaljevanju opisana skupina standardov ISO 9000 2000 ter model poslovne odličnosti, ki imajo nalogo, da podjetje usmerijo k procesu. Še prej pa je opisano celovito ravnanje kakovosti, ki je temelj za omenjene standarde ter model odličnosti.

4. ISO 9000:2000 IN MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI

O pomenu, ki ga pridobiva procesna organizacija priča naraščajoče število člankov, ki obravnava procese. Procesi v podjetju postajajo vse pomembnejši in zavedanje, da so prav procesi gonilna sila podjetij, vse bolj prevladuje. Tudi standardi spodbujajo podjetja, da več pozornosti posvečajo procesom. Tako v nadaljevanju sledi pregled standarda ISO 9000:2000 in modela poslovne odličnosti. Tako ISO 9000:2000 kot tudi model poslovne odličnosti pa je vključeno celovito upravljanje kakovosti, zato so najprej naštete osnovne značilnosti tega modela.

4.1. Celovito ravnanje kakovosti (angl. TQM – total quality management)

Celovito ravnanje kakovosti je pristop za izboljševanje konkurenčnosti in uspešnosti organizacije in je v osnovi način načrtovanja, organiziranja in razumevanja vsake dejavnosti ter je odvisen od vsakega posameznika na vseh ravneh. Vključuje postavljanje kupca v ospredje kot ključnega cilja proizvodnje in ima za cilj nenehno izboljševanje uspešnosti procesa, katerega končni cilj je zadovoljitev kupčevih potreb. Osnova celovitega ravnanja kakovosti je koncept procesnega managemeta ter obstoj ponudnikov znotraj organizacije. Organizacije, ki so sprejele TQM, so zelo verjetno razvile in razumele proces in si prizadevajo postaviti kupca kot cilj vseh dejavnosti izboljšav. Pri celovitem ravnanju kakovosti gre za evolucijske spremembe. V praksi so primeri, ki so preveč nejasni, da bi lahko potegnili natančno črto in določili, kaj je prenova in kaj je nenehno izboljševanje. Kljub temu pa ju je možno ločevati po tem, da so programi nenehnega izboljševanja sestavljeni iz majhnih in postopnih napredkov, medtem ko gre pri prenovi za velike in radikalne spremembe procesa (Peruško, 2003, str. 71). Tudi s celovitim ravnanjem kakovosti se organizacija spreminja in vedno večja pozornost se posveča procesom, kar pomeni, da je tudi TQM pot, ki vodi podjetja do procesne organiziranosti.

Značilnosti celovitega ravnanja kakovosti, oziroma princip delovanja, najbolje ponazori Demingov krog, ki je prikazan na sliki 5.

Glavne dejavnosti posameznih elementov kroga so naslednje (Logothetis, 1992, str. 56):
Načrtuj (angl. **plan**) - načrtuj dejavnost pred vsakim začetkom dela:

- določi namene in cilje, ki jih želiš doseči; cilji morajo biti merljivi, prepoznavni in realni,
- potrdi motive, ki so določili izbor in rangirali cilje,

- analiziraj vzroke za spremembe in določi plan aktivnosti in metode za doseganje ciljev.

Stori (angl. **do**)**:** v praksi izvedi točno tisto, kar je predpisano:

- usposobi izvajalce, da bodo razumeli zahteve, jih sprejeli za svoje in delali po njih,
- delaj točno po navodilih v predpisih,
- izvedi izboljšavo.

Preveri (angl. **check**) **-** preveri skladnost rezultatov z zahtevami:

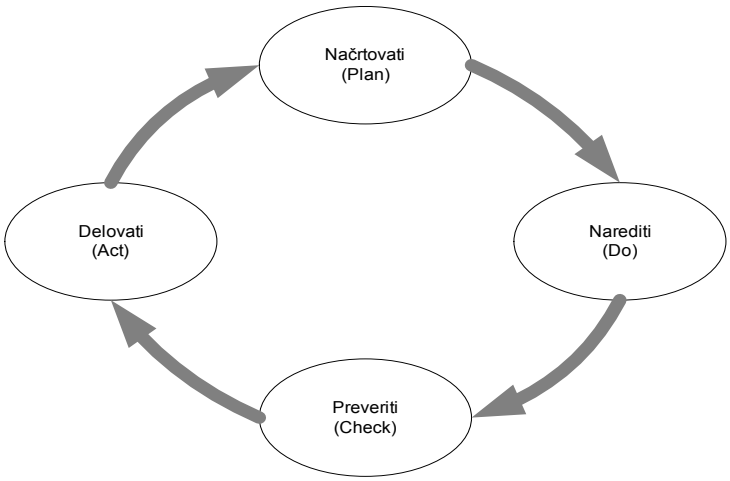
- s preverjanjem ugotovi rezultate izvedbe, doseganje ciljev in jih razvrsti po njihovih značilnostih,
- z rezultati seznani ustrezne ljudi.

Ukrepaj (**act**) **-** dejavnost standardiziraj v predpisih ali ponovi ciklus:

- če so rezultati dobri, je potrebno predpise standardizirati, v proizvodnji vzdrževati doseženo stanje in vpeljati »novo kulturo« v okolje,
- določi nove cilje za naslednji krog izboljševanja,
- če doseženi rezultati niso zadovoljivi, preveri cilje, plane in realizacijo usposabljanja in ponovi ciklus na isti dejavnosti.

Ta krog je potrebno neprestano ponavljati. Na ta način dosegamo vedno učinkovitejši sistem. Deming je prepričan, da vse povedano ni nujno le za uspešno podjetništvo, ampak da brez upoštevanja take filozofije kakovosti ob vse večji konkurenčnosti v prihodnosti ne bo možno preživeti.

Slika 5: Demingov krog



Vir: Logothetis, 1992, str. 55.

4.2. Primerjava celovitega ravnanja kakovosti in prenove poslovnega procesa

Prenova poslovnih procesov in tudi celovito ravnanje kakovosti lahko pripeljeta podjetje do procesne usmerjenosti in s tem do procesne organizacije. Pristopa sta si med seboj podobna,

saj oba temeljita na usmerjenosti k odjemalcu in na spremembah. Primerjava je podana v preglednici 2.

Preglednica 2: Primerjava celovitega ravnanja kakovosti (TQM) in prenove poslovnega procesa (BPR)

	TQM	**BPR**
Poudarjena filozofija	Ohraniti harmonijo	Razbiti status quo
Začetna točka	Sedanji proces	Nov proces
Udeležba	Od spodaj navzgor	Od zgoraj navzdol
Primarni omogočevalec	Statistična kontrola	Informacijska tehnologija
Narava sprememb	Postopno usklajevanje sedanjega sistema	Radikalno prestrukturiranje in sistematična transformacija
Hitrost sprememb	Počasi	Hitro
Stopnja prizadevanja	Zmerna	Visoka
Področje sprememb	Ozko	Široko
Tveganje in nagrada	Nizka ali zmerna	velika
Pogostost sprememb	Nenehno	Nepovezano, periodično

Vir: Peruško, 2003, str. 72.

Ko nadalje govorimo o medsebojnem odnosu teh dveh programov, številne raziskave ugotavljajo, da se napredek navadno izraža v majhnih korakih in da njihova nenehna akumulacija pripelje do radikalnih prelomov. Seveda pa je za oba značilno, da so benchmarking, kulturne spremembe in merjenje uspešnosti enako pomembne. Skupine za kakovostne napredke se lahko preusmerijo in postanejo viri radikalnih inovacij. Lahko se nam zdi, da ima prenova manjšo možnost uspeha v podjetjih, ki ne temeljijo na celovitem ravnanju kakovosti, saj uporablja enake metode, procese in usmerjenost h kupcu kot celovito upravljanje kakovosti. Če prenova poteka na »ad hoc« osnovi, brez predhodnih usposabljanj, izkušenj in organizacijske infrastrukture, ki so osnova za TQM, lahko predvidevamo, da bo odpor organizacije večji kot v tistih organizacijskih kulturah, v katerih ta navada že obstaja. Na hitro bi lahko pomislili, da bi tako razložili razloge za neuspešnost prenove. A je empirična raziskava na vzorcu britanskih podjetij pokazala, da ni značilnih razlik v uspešnosti vpeljave prenove poslovnih procesov med podjetji, ki izvajajo TQM, in podjetji, ki le-tega nimajo (Peruško, 2003, str. 72).

4.3. ISO 9000:2000

Standardi ISO 9000 so splošni standardi za ravnanje kakovosti. So najbolj razširjeni standardi v zgodovini standardizacije. Podjetjem omogočajo vzpostaviti ustrezno klimo in z njo zagotoviti stabilno urejenost poslovanja v daljšem časovnem obdobju. Vključuje tako sisteme za zagotavljanje kakovosti kot tudi smernice za izbiro in uporabo. Uporabni so za vse panoge, za večja in manjša podjetja, za proizvodne in storitvene dejavnosti. Standarde v okviru Mednarodne organizacije za standardizacijo (ISO) pripravlja in vzdržuje tehnični komite ISO/TC 176. Ti standardi so splošni in neodvisni od vrste dejavnosti, zato nimajo namena vsiljevati enoličnosti sistemov kakovosti. Tako vsako podjetje lahko prilagodi sisteme kakovosti specifiki svojega lastnega delovanja. Standard tako določa, kaj mora podjetje narediti, kako bo to naredilo pa je prepuščeno podjetju samemu (Artač, Kočar, Prislan, 2000, str. 8). Uporaba standardov ISO 9000 ni obvezna in tudi ne zagotavlja finančne uspešnosti podjetja. Podjetje se zanje odloča samostojno in prostovoljno. Iz različnih vzrokov v njih iščejo različne rešitve in načine za spremembe v podjetju, ki bi pomagale pri večji uspešnosti podjetja na trgu.

Pred nastankov standardov ISO 9000:2000 so bili v veljavi standardi ISO 9000:1994. glavna razlika je ta, da standard ISO 9000:1994 zahteva predvsem dokumentiranje vseh postopkov, ki vplivajo na izdelavo končnega proizvoda oziroma storitve za kupca, izvajanje postopka v skladu z zapisanimi navodili, izdelavo zapisov o izvedenih postopkih, preverjanje skladnosti poslovanja z zahtevami standarda in internimi navodili ter ukrepanje za odpravo ugotovljenih neskladnosti, standard ISO 9000:2000 pa ima vgrajeno zahtevo po učinkovitosti izvajanja dokumentiranih postopkov.

Serija standardov ISO 9000:2000 je rezultat obsežnih posvetovanj z uporabniki, kar je prispevalo k preprostejši uporabi standardov, hkrati pa je standard tudi prožnejši za privzemanje kot njegov predhodnik (ISO 9000:1994). Predvsem pa so posvetovanja odkrila novo, pametno poslovno razmišljanje, ki temelji na uporabi načela »načrtuj - stori - preveri – ukrepaj« ter procesnega vodenja. Revidirani standardi se rojevajo v jasnejši, dostopnejši obliki, ki je zgrajena na vrednotah predhodnega standarda.

Serijo standardov ISO 9000:2000 tvori naslednja trojica standardov (Alič, 2003, str. 59):

- ISO 9000:2000 opisuje osnove sistemov obvladovanja kakovosti in opredeljuje izraze, ki jih uporablja nova serija ISO 9000:2000 v zvezi s sistemi obvladovanja kakovosti.
- ISO 9001:2000 predstavlja zahteve glede sistema obvladovanja kakovosti. Uporablja se kot osnova za certifikacijo in kot osnova za izpolnjevanje pogodbenih obveznosti podjetij.
- ISO 9004:2000 vsebuje smernice za nenehno izboljševanje celotnega poslovanja podjetja ter za povečevanje njegove učinkovitosti in uspešnosti. Njegova uporaba se priporoča predvsem v podjetjih, katerih vodstvo želi v prizadevanju za nenehnim izboljševanjem poslovanja preseči okvire zahteve standarda ISO 9001:2000 in s tem izboljšati

zadovoljstvo odjemalcev in drugih zainteresiranih strani. Ni pa namenjen za certifikacijo sistemov kakovosti.

Kot prednosti standarda SIST ISO 9001:2000 lahko poudarimo (Alič, 2003, str. 55):

- je prožen sistem vodenja,
- temelji na procesu in ne na postopkih,
- spodbuja stalno izboljševanje,
- vidi v zadovoljstvu odjemalca merilo za uspešnost sistema,
- vsakogar motivira s skupnim ciljem in zagotavlja sodelovanje,
- v širokem obsegu vključuje najvišje vodstvo, saj poslovne odličnosti ni mogoče delegirati,
- se navezuje na zakonske in regulativne zahteve,
- zahteva postavitev izmerljivih ciljev na različnih ravneh sistema, funkcije in proizvoda,
- se osredotoči na učinkovito notranje komuniciranje,
- usmerja pozornost na razpoložljive vire,
- zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in vodenja kakovosti.

4.3.1. Načela, na katerih temelji standard ISO 9000:2000

Standard ISO 9000:2000 uvaja osem načel za obvladovanje kakovosti in definira obvladovanje kakovosti kot sistem koordiniranih aktivnosti usmerjanja in obvladovanja v poslovanju podjetja za doseganje kakovosti na podlagi teh načel (Novak, 2001, str. 12-13):

- **Osredotočenost na odjemalce:** Podjetje je odvisno od svojih odjemalcev in naj zato razume trenutne in bodoče potrebe odjemalcev, izpolnjuje zahteve odjemalcev in si prizadeva preseči pričakovanja odjemalcev.
- **Ravnateljevanje:** Ravnanje ni administrativna dejavnost; ravnatelji vzpostavijo enotnost namena in usmeritve podjetja. Ustvarijo in vzdržujejo naj notranje okolje, v katerem se lahko zaposleni popolnoma vključijo v doseganje ciljev podjetja.
- **Vključenost zaposlenih**: Zaposleni na vseh ravneh so jedro podjetja in njihova polna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti uporabijo v korist podjetja.
- **Procesni pristop:** Zaželeni rezultat se doseže uspešneje, če se aktivnosti in z njimi povezani viri ravnajo kot proces.
- **Sistemski pristop:** Identificiranje, razumevanje in ravnanje medsebojno povezanih procesov kot sistema prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti podjetja pri doseganju njegovih ciljev.
- **Nenehno izboljševanje:** Nenehno izboljševanje vsesplošnega delovanja podjetja naj bo stalni cilj.
- **Odločanje na podlagi dejstev:** Učinkovite rešitve temeljijo na analizi podatkov in informacij.

- **Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji:** Podjetje in njegovi dobavitelji so medsebojno odvisni in vzajemno koristen odnos povečuje sposobnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti.

Teh osem načel je novost v standardu ISO 9001:2000. Najpomembnejša med njimi so osredotočenost na odjemalca, procesni in sistemski pristop ter nenehno izboljševanje. V nadaljevanju bo predstavljeno samo načelo procesnega pristopa, saj je prav ta rdeča nit naloge.

4.3.2. Načelo procesnega pristopa

Procesni pristop je eno temeljnih načel standarda ISO 9000:200. Z njim poimenujemo uporabo sistema procesov znotraj podjetja, vključno z njihovim prepoznavanjem in medsebojnimi vplivi

Poslovanje podjetja mora biti procesno organizirano. Podjetje mora prepoznati procese in povezave med njimi. Tak pristop podjetju omogoča nadzor nad povezavami med posameznimi procesi znotraj sistema procesov kot tudi nad njihovimi kombinacijami in medsebojnimi vplivi. Pri uporabi znotraj sistema obvladovanja kakovosti procesni pristop poudarja pomen (ISO 9001 2000, 2000, str. 6-7):

- razumevanja in izpolnjevanja zahtev tako zunanjih kot tudi notranjih odjemalcev,
- obravnavanje procesov z vidika dodane vrednosti,
- pridobivanje rezultatov delovanja in učinkovitosti (spremljanje stroškov in časa izvajanja posameznih aktivnosti),
- nenehnega izboljševanja procesov na podlagi objektivnih merjenj.

Proces je opredeljen kot skupek med seboj povezanih in vzajemno vplivajočih aktivnosti, ki pretvarjajo vhode v izhode. Za vsako podjetje velja, da mora delovati kot team s skupnim ciljem , da kupca oskrbi z dogovorjenimi proizvodi, oziroma, da zanj izvede dogovorjene storitve. Pogosto se dogaja, kjer to dovoljuje organizacijska struktura podjetja, da podjetje deluje kot niz medsebojno neodvisnih funkcij, kar ima za posledico neusklajenost med izvajanjem aktivnosti posameznih funkcij in s tem manjšo učinkovitost in uspešnost poslovanja.

Opredeljene morajo biti odgovornosti za obvladovanje procesa ter vmesniki med procesom in funkcijami podjetja. Določene morajo biti meje procesa (začetek, konec), kontrolne točke in potrebne kontrole izvajanja procesa. Zagotovljene morajo biti meritve na vhodu (material, storitve, podatki), izhodu (proizvodi, storitve, podatki) in na opredeljenih kontrolnih točkah v procesu. Obvladovanje procesa poteka na podlagi povratne informacije, dobimo pa jo s statistično obdelavo meritev izhoda procesa. V procesu se z aktivnostmi in viri (ljudje,

finance, oprema, tehnika) pretvarja vhode v izhode tako, da se ustvari dodana vrednost za kupca.

Procesni pristop omogoča (Alič, 2003, str. 61):

- osredotočenost na kupce: boljše razumevanje bistvenih aktivnosti, hitrejši odziv na spremembe, večje zadovoljstvo kupcev,
- obravnavanje procesov čez vse funkcije: globalne izboljšave, večja uspešnost in učinkovitost,
- pristop od zgoraj navzdol: ta pristop omogoča podjetju določati, kaj je potrebno storiti in šele nato, kako je to potrebno storiti.

Procesni pristop omogoča, da dogajanje v podjetju prikažemo strukturirano kot medsebojno povezane procese, od katerih ima vsak posebne aktivnosti, svojega lastnika ter opredeljene vhode in izhode. Tak pristop omogoča nenehen nadzor nad povezavami med procesi, in kar je najpomembnejše, obvladovanje procesov, tako da so izhodi v mejah, ki jih opredelimo z merili sprejemljivosti. Ker mora biti vsak proces obvladovan, je možno slediti problemom do vira, analizirati vzroke in z uporabo ustreznih korektivnih ukrepov preprečiti ponavljanje problemov (Alič, 2003, str. 59).

4.4. Model poslovne odličnosti

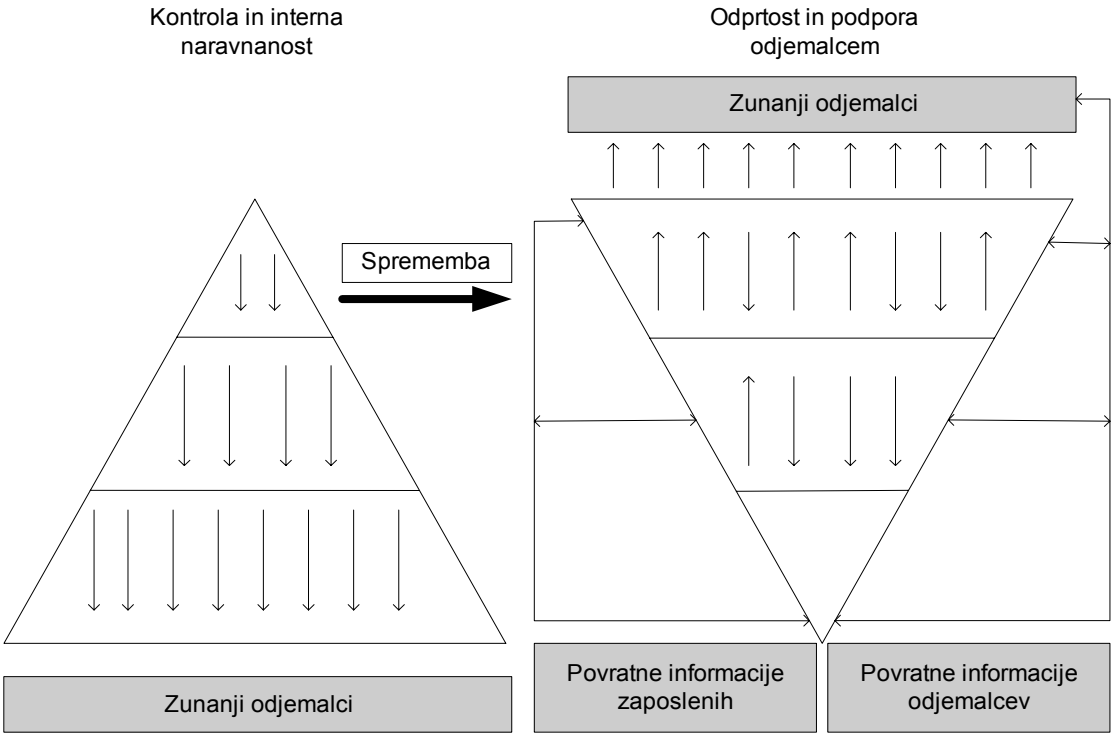
Poglejmo si še model poslovne odličnosti, na podlagi katerega tudi Slovenija, natančneje Urad Republike Slovenije za meroslovje v okviru Ministrstva za šolstvo, znanost in šport, podeljuje Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO). S tem priznanjem se spodbuja poslovna odličnost in usmerjenost k celovitemu upravljanju kakovosti, posledično pa tudi k procesni usmerjenosti.

Ustreznost zahtevam ISO standarda ni dejavnik konkurenčne prednosti organizacije. Doseganje konkurenčne prednosti pomeni integracijo organizacijskih, poslovnih ciljev in ciljev obvladovanja kakovosti, kar nam omogoča postopek samoocenjevanja organizacij skladno z modelom odličnosti. Nanašamo se na dva model in CAF (angl. Common Assessment Framework) in EFQM (angl. European Foundation for Quality Management)

Odličnost v managementu zahteva dobro poznavanje in primerno uporabljanje obstoječih virov in pogojev dela, toda obenem iskanje novih poti, znanja in izkušenj. Managerji morajo določati načrt dejavnosti, s katerimi bi najbolj učinkovito in uspešno dosegli cilje organizacije. Uvajanje odličnosti v organizacijo zahteva korenito organizacijsko preobrazbo in spremembo kulture. Pomeni prehod iz klasičnega avtokratskega in hierarhičnega pristopa, ki funkcionira po načelu »naredi, kot sem ti naročil«, do celovitega obvladovanja kakovosti po načelu »naredi, kar potrebujem« (Kern, 2003).

Za uvedbo odličnosti v organizacijo je ključnega pomena aktivna zavzetost, popolna podpora in sodelovanje najvišjega vodstva. Sledi nujna organizacijska sprememba, ki povzroča sploščenje hierarhičnih ravni ter postavitev hierarhične piramide na glavo, kot prikazuje slika 6. Vloga vodstva po klasičnem avtokratsko hierarhičnem principu praviloma določa želje in pričakovanja odjemalcev in njihovo izpolnitev. Po spremembi organizacijske kulture vodstvo od odjemalcev preko podrejenih sprejema impulze s trga in skrbi za takšno politiko organizacije, ki bi kar najbolje in najučinkoviteje omogočila neposrednim izvajalcem zadovoljitev stranke (Kern, 2003).

Slika 6: Sprememba organizacije, kot jo zahteva model poslovne odličnosti



Vir: Kern, 2003.

Posebno je pomembna sprememba v miselnosti in stilu vodenja. Klasično avtokratsko vodenje mora zamenjati participacija, soodločanje in delegiranje pristojnosti. Na ta način se vse zaposlene aktivno vključi in motivira za uvedbo odličnosti skupaj z zagotovitvijo ustreznih pooblastil, pristojnosti in odgovornosti za kakovost. Na ravni organizacije je potrebno vzpostaviti team za uvajanje odličnosti v sodelovanju z najvišjim vodstvom. V vodstvu organizacije je nujno prisoten tudi direktor za kakovost, ki je hkrati član teama za izvedbo odličnosti. Team in vodstvo skupaj izdelata dolgoročno politiko in načrt izvedbe za uvedbo odličnosti, z naslednjimi temeljnimi smernicami (Kern, 2003):

- postavitev formalnih smernic in meril odličnosti,
- sistem motivacij s spodbudami, pohvalami in nagradami zaposlenih,
- dvosmerno komuniciranje,

- osebni zgled vodstva in vodilnih delavcev,
- usposabljanje za kakovost.

4.4.1. Osnove odličnosti, na katerih temeljita modela CAF (angl. Common Assessment Framework) in EFQM (angl. European Foundation for Quality Management)

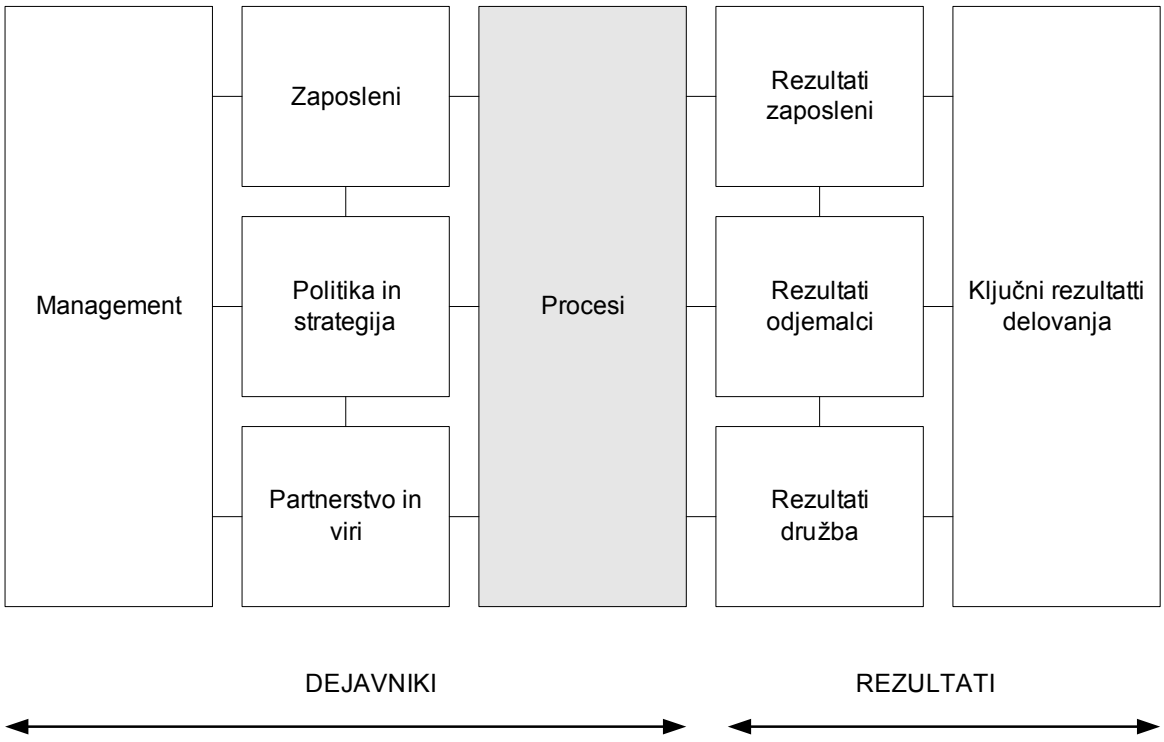
Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na sektor, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja. Modela odličnosti sta praktični orodji, ki organizacijam pomagata vzpostaviti sistem z merjenjem, kako daleč so prišle na poti k odličnosti. Pomaga jim razumeti, kje so vrzeli in jim nakaže rešitve. Oba modela priznavata, da je trajno odličnost mogoče doseči na veliko načinov. V tem okviru pa je nekaj temeljnih načel, ki oba modela podpirajo (Kern, 2003):

- **Osredotočenost na odjemalca:** Odjemalec je končni razsodnik o kakovosti proizvoda in storitve. Zvestobo odjemalcev ter ohranjanje in povečevanje tržnega deleža pa je mogoče v največji meri doseči z jasno osredotočenostjo na potrebe trenutnih in potencialnih odjemalcev.
- **Usmerjenost v rezultate:** Odličnost je odvisna od uravnoteženja in zadovoljevanja potreb vseh udeleženih strani.
- **Voditeljstvo in stanoviten namen:** V organizacijah vodje s svojim vedenjem ustvarjajo jasnost in enotnost namena v mejah organizacije ter okolje, v katerem lahko organizacija in njeni zaposleni izkazujejo svojo odličnost.
- **Upravljanje na podlagi procesov in dejstev:** Organizacije so uspešnejše, če poznajo in sistematično upravljajo vse med seboj povezane dejavnosti in če se odločitve v zvezi s tekočim poslovanjem in načrtovanimi izboljšavami sprejme na podlagi zanesljivih podatkov, med katere sodijo tudi mnenja vseh udeleženih strani.
- **Razvoj in vključevanje zaposlenih:** Polni potenciali zaposlenih v organizaciji se najbolj sproščajo na podlagi skupnih vrednot in kulture zaupanja ter pooblaščanja, ki vsakogar spodbuja k vključevanju.
- **Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje:** Organizacija deluje najbolje kadar njeno delovanje temelji na upravljanju in izmenjavi znanja v okviru kulture stalnega učenja, inoviranja in izboljševanja.
- **Razvijanje partnerstva:** Organizacija deluje uspešneje, kadar je njen odnos s partnerji vzajemno koristen in temelji na zaupanju, izmenjavi znanja in integraciji.
- **Družbena odgovornost:** Organizacija s svojim dolgoročnim interesom in interesom svojih zaposlenih najbolje služi, če ravna etično ter presega pričakovanja in pravila najširše družbe.

4.4.2. Smernice meril modelov odličnosti

Modela odličnosti, na katera se nanašamo (CAF in EFQM), sta splošna in neobvezujoča okvira, ki temeljita na devetih merilih. Pet od devetih meril so dejavniki, ostali štirje so pa rezultati. Model poslovne odličnosti nam prikazuje slika 7.

Slika 7: Model poslovne odličnosti



Vir: Leon, 2003.

Dejavniki, ki nam povedo, kateri pristopi so najučinkovitejši pri doseganju naših rezultatov so naslednji (Kern, 2003):

- **Management:** Ta dejavnik prikaže, kako managerji razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, kako razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh in kako vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedenjem, kako se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem upravljanja organizacije razvijal in uvajal.
- **Politika in strategija:** Ta dejavnik prikaže, kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležence strani ter podprto z ustrezno politiko, načrti, cilji , ciljnimi vrednotami in procesi.
- **Zaposleni:** Ta dejavnik prikaže, kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, teamov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov.

- **Partnerstva in viri:** Ta dejavnik, prikaže kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov.
- **Procesi:** Ta dejavnik prikaže, kako organizacija snuje, in ravna svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje odjemalce in druge udeležence strani in ustvarja vedno večjo vrednost zanje. Pove, kako organizacija:
    - sistematično snuje in ravna svoje procese,
    - po potrebi z inoviranjem izboljšuje procese, da bi popolnoma zadovoljila odjemalce in druge udeležene strani ter ustvarjala povečano vrednost zanje,
    - snuje in razvija proizvode in storitve na podlagi potreb in pričakovanj odjemalcev,
    - proizvode in storitve proizvaja, dobavlja in servisira,
    - upravlja in izboljšuje odnose z odjemalci.

V rezultatih so združeni kriteriji, ki povedo, kaj mora podjetje doseči in kaj dosega. Rezultati so (Kern, 2003):

- **rezultati v zvezi z odjemalci** povedo, kaj organizacija dosega v razmerju do svojih odjemalcev,
- **rezultati v zvezi z zaposlenimi** povedo, kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih in kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo,
- **rezultati v zvezi z družbo** povedo, kako širša družba dojema organizacijo,
- **ključni rezultati delovanja** povedo, kaj dosega organizacija glede na načrtovane dejavnosti.

4.4.3. Samoocenjevanje

Samoocenjevanje je običajen, obsežen in sistematičen pregled aktivnosti podjetja. Vodi v realen in ustrezen model, ki predstavlja višek pri ugotavljanju moči podjetja ter področja za izboljšave, kar olajša razvoj in prioritete načrtovanih izboljšav, katere lahko stalno spremljamo. Na pristop samoocenjevanja, ki ga podjetje izbere, bosta vplivali struktura podjetja ter njegova kultura, toda vedno bo vsebovalo naslednje korake (Lenko, 1998, str. 36-37):

- Razvijanje predanosti vodilnih do uporabe modela in samoocenjevanja.
- Načrtovanje procesa samoocenjevanja vključuje vse organizacijske enote.
- Izbira ekip, ki bodo opravljale samoocenjevanje ter jih izobraziti o načelih in uporabi modela samoocenjavanja.
- Zaposlenim je potrebno preko različnih kanalov sporočiti, da je podjetje privzelo model in samoocenjevanje, ter poudariti, da je ta pristop osredotočen na kupca in na blaginjo podjetja.
- Ravnanje dogovorjenega samoocenjevanja.

- Osnovanje akcijskih načrtov, pri čemer je potrebno dati prednost področjem za izboljševanje ter določiti odgovorne za vsako akcijo.
- Sporočanje akcijskega načrta in strateške usmeritve.
- Izvršitev akcijskega načrta in določitev potrebnih človeških in finančnih virov.
- Redno pregledovanje napredovanja in razvijanje plana za naslednje samoocenjevanje.

SKLEP

Okolje, v katerem deluje podjetje, se vseskozi spreminja. Hkrati z okoljem se mora spreminjati in razvijati tudi podjetje, saj na ta način ohrani konkurenčnost. V okolju, ki je čedalje bolj globalno, informacijsko povezano, ko je na trgu velika konkurenca, je podjetju vedno težje zadovoljevati potrebe kupcev. Podjetje se mora čim hitreje prilagajati in odzivati na spremembe v okolju in izpolnjevati nove potrebe kupcev. Stara funkcijska organizacija to ne omogoča, zato je bilo in je potrebno podjetja organizirati drugače. Primerna je procesna organizacijska oblika, katere osnovna organizacijska enota je team. Kot že samo ime pove, je v ospredju te organizacijske oblike proces. Proces ima prednost tudi pred končnim izdelkom, saj je končni izdelek rezultat procesa. To pomeni, da če je proces pravilen in deluje, kot je potrebno, je tudi izdelek, ki je posledica procesa, tak kot ga želijo kupci. Da se podjetje dovolj hitro odziva na spremembe v okolju, je pomembna gosta mreža povezav podjetja z okoljem. Odločitve se v procesni organizaciji sprejemajo tam, kjer so informacije, saj tako ne pride do izgube časa pri prenosu informacij. Delitve dela na najmanjša opravila, kot smo jo poznali v preteklosti, ni več, zdaj zopet prihaja do združevanja opravil. Tako se ne izgublja čas med prehodi in je tudi manj usklajevanja. S tem pa postane organizacijska struktura procesnega podjetja ploska, saj odpade več ravni srednjega managementa.

Poti do procesne organizacije je več. Največkrat se omenja prenova poslovanja podjetja. Pri prenovi mora podjetje uporabljati določena načela, izmed katerih je najpomembnejša prav procesna usmerjenost. Podjetja se s prenovo poslovanja povsem spremenijo in iz funkcijske organizacijske oblike preidejo na procesno. Prenova poslovanja pa ni vedno uspešna, saj se ljudje prenove bojijo. Bojijo se predvsem tega, da bi izgubili zaposlitev. Pri izvajanju procesa prenove poslovanja podjetja se je potrebno zavedati, da ni natančno predpisane metodologije, saj je vsaka sprememba edinstvena in jo je treba tako tudi obravnavati.

Podjetja pa lahko postanejo procesno organizirana tudi s pomočjo celovitega ravnanja kakovosti. Tudi na ta način se doseže procesna organizacija, vendar za manjšimi spremembami. Veliko podjetje, ki je nastalo in se razvijalo v času velikoserijske proizvodnje, bo samo z uporabo celovitega ravnanja kakovosti težko prišlo do procesne organizacije, saj je ponavadi potrebna celovita prenova poslovanja. Za podjetja, ki pa niso sledila velikoserijski proizvodnji ali pa so nastala kasneje, pa so manjše kontinuirane spremembe, ki jih prinaša

celovito ravnanje kakovosti, lahko dovolj. Tudi ko je podjetje že organizirano procesno so potrebne nenehne spremembe in prilagajanje okolju, da podjetje ostane konkurenčno.

Standardi ISO 2000:9000 in model odličnosti pomagata podjetjem dosegati procesno organizacijo, oziroma, da se osredotočijo na proces. So znak, da procesna usmerjenost ni le modna muha. Sprejem standardov ISO 9000:2000 ni obvezen in ne zagotavlja finančne uspešnosti, podjetja v njih iščejo rešitve in načine za spremembe, ki bi jim pomagale k večji uspešnosti. Standarde ISO 9000:2000 uvaja tudi vse več podjetij v Sloveniji. Za usmerjenost k procesu se prek Urada Republike Slovenije za meroslovje, ki podeljuje Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, zavzema tudi slovenska vlada.

LITERATURA

1. Alič Milena: Analiza povezav med pridobljenimi certifikati kakovosti po standardih serije ISO 9000 in uspešnostjo podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 122 str.
2. Artač Vojko, Kočar Lidija, Prislan Božo: Uvajanje integralnih sistemov kakovosti. Ljubljana: GZS, 2000. 18 str.
3. Bajec A. et al.: Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: SAZU in DZS, 1994, 1714 str.
4. George M. Jennifer, Jones R. Gareth: Understanding and Managing Organizational Behavior. Reading (Mass.): Addison-Wesley, 1999. 724 str.
5. Hammer Michael, Champy James: Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 223 str.
6. Harison A.: Business Process: Their Nature And Properties, Examining Business Process Re-Engineering. London: Cranfield University School Of Management, 1995, str. 60-69.
7. Kern Karmen: Modeli odličnosti kot sodobno orodje managementa. (URL: http://www.usm.mzt.si/PRSPO/objave/Kern-Sporocila-marec-2003.pdf), 28.3.2003.
8. Kern Tomaž: Procesna organizacija – oblikovanje organizacije poslovnih sistemov na osnovi modela strukturiranih organizacijskih procesov. Doktorska disertacija. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 1998. 202 str.
9. Lenko Anton: TQM as a tool for the integration of Slovenian railways in the European union. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 87 str.
10. Leon Loredana: Priznanje republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) in uvedba novega modela odličnosti EFQM (URL:http://www.usm.mzt.si/PRSPO/pdf_dok/Leon-referat-Portoroz-marec-2003.pdf), 28.3.2003.
11. Logothetis Nickolas: Managing for Total Quality: from Deming to Taguchi and SPC. New York: Prentice Hall, 1992. 447 str.
12. Novak Rajko: Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000. Ljubljana: SIQ, 2000. 52 str.
13. Peruško Fabris: Prenova poslovnega procesa s študijo primera Slovenije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 116 str.
14. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. 1. knjiga. 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 344 str.
15. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. 1. izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
16. Rumler G., Brache A.: Improving Performance: How To Manage The White Space On The Organization Chart. San Francisco: Josse-Bass, 1990, 45 str.
17. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko poslovnega sistema. Ljubljana: Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije, 1990. 332 str.

18. Vila Antun: Nova organizacijska revolucija. Organizacija, Kranj, 31 (1998), 6, str. 319-329.
19. Vila Antun: Procesni pogled na organizacijo – nova organizacijska revolucija. Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj: Moderna organizacija, 1999, str. 17-39.

VIRI

1. Slovenski standard SIST ISO 9001. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2000. 47 str.