

# GOSTUJOČE PERO

## CELOVIT PROCESNI PRISTOP – DODANA VREDNOST MANAGEMENTU PRI UPRAVLJANJU SPREMEMB

MITI O POSLOVNIH PROCESIH



**Mag. Gorazd Buh,**  
direktor podjetja BIPLUS  
d.o.o.

**C**elovit procesni pristop je jasen, praktičen in učinkovit pristop za uvajanje sprememb v podjetje. Preden v prispevku, ki je pred vami, podrobno razložim koncept, želim predhodno navesti razloge zakaj je ta sploh potreben.

V obliki mitov bom podal nekaj opažanj o trenutnem razumevanju poslovnih procesov v slovenskem poslovnem prostoru ter posledice tega razumevanja.

Celovit - ... ki obsega vse sestavne dele, združene v skladno celoto; prisl.: problematiko je treba obravnavati celovito (vir: SSKJ).

### MITI KOT PRIKAZ RAZUMEVANJA POSLOVNIH PROCESOV

#### Mit št. 1: Poslovni procesi so proizvodnji procesi!

Ko slišite za »upravljanje poslovnih procesov«, ali pomislite na proizvodnje procese? Niste edini. Razlogov za to je veliko, omenil bom samo dva. Fordov tekoči trak v začetku 20. stoletja in poslovno filozofijo Toyota Production System, razvito okoli leta 1950. Če je Henry Ford postavil osnove avtomatizirane proizvodnje, je Eidi Toyoda postavil temelje za odpravo »odpadkov« in optimizacijo proizvodnih procesov (Lean manufacturing). Ta dva primera nakazujeta zakaj se poslovni procesi pogosto enačijo s proizvodnimi procesi.

Obstaja pa tudi psihološki faktor, ki bi ga lahko poimenovali »neotipljivost« rezultatov. Takrat ko je rezultat procesa otipljiv, se rezultata (npr. izdelek) in procesa (npr. proizvodnji proces) dobro zavedamo. Ko pa gre za neotipljiv rezultat, pa ta proces težje ozavestimo, kaj pa šele da bi merili rezultate procesa. Da poenostavim: S temi procesi se podjetja pogosto ne ukvarjajo! V to kategorijo pade velik del vodstvenih in podpornih procesov.

Zdi se se seveda skrajno nenavadno, da bi se podjetja v času nenehnih sprememb v okolju, osredotočala samo na proizvodnje procese in pozabljala na druge temeljne procese (nabava, logistika, prodaja) ter na vodstvene in podporne procese. Kajti šele usklajeno delovanje vseh poslovnih procesov prinaša konkurenčno prednost na trgu in poslovno uspešnost podjetja.

#### Mit št. 2: S poslovnimi procesi naj se ukvarjajo v tehničnem delu podjetja!

Če tudi vi menite, da se naj s prenovno poslovnih procesov ukvarjajo v tehničnem delu podjetja, ponovno niste edini. Poglejmo kdo vse, naj bi se v skladu s tem mitom, ukvarjal s prenovno poslovnih procesov:

- Inženirji. To seveda izhaja iz prvega mita o proizvodnih procesih, saj naj bi samo inženirji vedeli kako se izvajajo in izboljšujejo poslovni procesi.
- Informatiki. Ko govorimo o poslovnih procesih imamo ponavadi v mislih informatizacijo oz. avtomatizacijo poslovnih procesov. Pogosto je temu res tako, ni pa nujno. Vendar tudi, ko se pripravlja projekt informatizacije (oz. Popis funkcionalnih zahtev), informatiki pogosto ne razumejo poslovnega vidika projekta. Po drugi strani pa tudi lastniki poslovnih procesov ne znajo informatikom razložiti svojih poslovnih potreb ter pogosto ne razumejo kaj tehnologija omogoča in kako bo to vplivalo na izvajanje prihodnih procesov.

- Odgovorni za kakovost (Vodja sistema vodenja kakovosti). To razmišljanje oz. mit, da se s procesi ukvarjajo tisti, ki skrbijo za certificiranje sistemov vodenja kakovosti ISO 9001 kaže na to:
- da v podjetju povezujejo ISO 9001 s poslovnimi procesi (pa čeprav samo z dokumentacijo sistema vodenja kakovosti) in
- na pretirano osredotočenost na izdelek. Razlog za pretirano osredotočenost na izdelek je predvsem v preteklih zahtevah samega standarda ISO 9001. V prejšnjih verzijah (2000, 2008) je kljub temu, da je že poudarjal procesni pristop, še vedno bil usmerjen predvsem na certificiranje proizvodnih podjetij. Posledično se je ukvarjal samo z kakovostjo proizvodnih procesov (glej mit št. 1) in s samimi procesi sistema vodenja kakovosti - SVK (beri: obvladovanje dokumentacije SVK). Na žalost pa se ISO 9001 v preteklosti ni ukvarjal s kakovostjo pri ostalih poslovnih procesih v podjetju. Vendar POZOR! Na tem mestu je potrebno poudariti, da je ISO 9001:2015 odpravil omenjene pomanjkljivosti in s tem potencialno postavil nove temelje za sistem odločanja in upravljanje sprememb. Več o tem v blogu na [www.biplus.si](http://www.biplus.si), »Kaj prinaša nova verzija ISO 9001:2015?«.

#### Mit št. 3: Procesni so zapleteni!

Pri upravljanju poslovnih procesov obstaja zelo veliko različnih metodologij, tehnik, orodij in tudi sistemov upravljanja (v nadaljevanju pristopi). Pogosto se tudi že znotraj podjetja uporabljajo različni pristopi. To prinaša podjetjem poleg visokih stroškov izvajanja in vzdrževanja različnih pristopov, občutek kompleksnosti in obilo nejasnosti za zaposlene. Kot tudi pomanjkljivo dodano vrednost pri odločanju in vodenju podjetja. Več o tem v blogu na [www.biplus.si](http://www.biplus.si), »100 podjetij, 200 različnih pristopov ...«.



#### Mit št. 4: Storilnost je tisto, kar je najbolj pomembno v procesih!

Slovenci smo pretirano osredotočeni na storilnost, kar verjetno izhaja iz naše preteklosti. Storilnost nam pove kakšna je količina opravljenega dela, ki ga nekdo opravi v določenem času. Z drugimi besedami lahko rečemo, da storilnost meri rezultat procesa oz. izhod iz procesa (angl. output). Storilnost je pomembna metrika, vendar samo pod pogojem, da delamo prave stvari, v pravem času in s pravimi ljudmi. V nasprotnem primeru imate kljub visoki storilnosti, še vedno slabe in neučinkovite procese. To pa seveda Slovenci dobro poznamo, saj se nam skriva pod imenom »pridnost«. Opomba: »Pridnost« je v tem primeru mišljena kot pojav, da se veliko in hitro dela.

#### Mit št. 5, ki ni mit, ampak stvarnost: Majhnost slovenskih podjetij.

Posledica majhnosti slovenskih podjetij je dejstvo, da so posamezni zaposleni pogosto vključeni, v ne samo en, ampak v več poslovnih procesov, ki zahtevajo raznovrsten način dela. Pod raznovrsten način dela lahko razumemo od rednih (ponovljivih) del, do izrednih (urgentne zadeve) do kreativnih del (npr. Pisanje dopisov, vodenje projekta). Na primer: v večjem podjetju nekdo izvaja samo vzdrževalna dela, drugi samo urgentna, tretji skrbi za dokumentacijo in odnos s strankami. V manjšem podjetju pa vse te aktivnosti lahko izvaja samo en delavec. Raznovrstnost dela daje torej vtis, da je težko urejeno delati. Kar pa ne drži! Bolj, ko imajo zaposleni raznoliko delo, bolj je pomembno, da se ponovljiva dela sistematično izvajajo (torej, prave stvari, v pravem času in s pravimi ljudmi). Samo tako, se lahko v miru ukvarjamo s kreativnejšimi in urgentnimi deli. Za dosego tega pa je potrebno natančno planiranje in spremljanje realizacije. Ravno nesistematično izvajanje poslovnih procesov in raznolikost dela pri zaposlenih ustvarja občutek »nenehna hitenja«. Ta pa

ne prinaša pozitivnih rezultatov in ima tudi druge negativne posledice.

#### POSLEDICE, KI JIH USTVARJAJO ZGORAJ OPISANI MITI

Če naštejemo:

- neučinkoviti procesi in neuspešni projekti prenove poslovnih procesov,
- parcialno uspešni projekti prenove s pomanjkljivim vplivom na poslovno uspešnost,
- pomanjkanje enotnega in celovitega pristopa pri prenovi poslovnih procesov,
- pomanjkljiva komunikacija v podjetju,
- ni dodane vrednosti za management,
- poslovni procesi ne podpirajo poslovne strategije,
- zaposleni se upirajo spremembam,
- občutek »nenehna gašenja požarov«
- pretirana birokracija v podjetju itn.

Prepričanja, ki so razložena v mitih, s seboj prinašajo mnoge negativne posledice. Pogosto imajo podjetja slabe poslovne procese in tudi ko želijo le-te prenoviti so pri tem neuspešni. Tudi takrat, ko prenovijo poslovne procese v enem oddelku, ne dosega pričakovanih vplivov na poslovno uspešnost. Razlog je predvsem v povezanosti in soodvisnosti poslovnih procesov. Na primer: Podjetje prenovi poslovne procese v logistiki in še vedno ne dosega dobrih rezultatov. Vzrok je lahko v drugih procesih. Lahko, da je slab proces Planiranja nabave (v drugem oddelku), ki negativno vpliva na rezultate Operativni proces nabave in posledično tudi druge procese v logistiki, proizvodnji in prodaji. Iz tega lahko ugotovimo, da parcialni projekti, namesto celovitega pristopa, še naprej podpirajo funkcionalno oz. tako imenovano silosno organizacijo. Značilnost silosnih organizacij je pomanjkanje komunikacije med oddelki in posledično podvojeno delo, če omenim samo eno posledico izmed mnogih. Vodstvo pogosto s projekti popisa

in prenove poslovnih procesov, ne pridobi zadostnih informacij. Posledice se lahko prikažejo v obliki oteženega odločanja in oteženega upravljanja sprememb. Oteženo odločanje lahko dolgoročno pripelje do tega, da poslovni procesi ne podpirajo več poslovne strategije. Oteženo upravljanje sprememb pa pripelje do tega, da se zaposleni upirajo vsakršnim spremembam. Obe obliki pa dolgoročno ogrožata celo obstoj podjetja. Za slovenska podjetja je dodatna zanimiva osredotočenost predvsem na količino opravljenega dela. Če temu pridamo še neozaveščenost vodstvenih in podpornih procesov ter vključenost zaposlenih v več raznolikih procesov, potem pridemo do efekta »nenehna hitenja« zaposlenih. Ker želi vodstvo vzpostaviti kontrolo nad poslovanjem, se še bolj krepi občutek, da podjetje »nenehno gasi požare«. Prav tako pogosto prihaja do pretirane birokratizacije podjetja.

#### KAJ TOREJ JE CELOVIT PROCESNI PRISTOP?

Upam, da bralec razume, da cilj, do sedaj napisanega, ni po slovensko »skritizirati« vse kar je narobe. Temveč preko mitov, osvetliti največje ovire za doseganje poslovne uspešnosti. V nadaljevanju predstavljam Celovit procesni pristop kot eno izmed možnih rešitev za prenavo poslovnih procesov. Vendar menim, da je več kot to. Celovit procesni pristop je jasen, praktičen in učinkovit pristop za uvajanje sprememb v podjetje. Ne glede na to, kako te spremembe poimenujemo: prenova poslovnih procesov, poslovni preskok, poslovno prestrukturiranje, reorganizacija ali sprememba kulture v kulturo sprememb podjetja.

Celovit procesni pristop vključuje (See-CODE2change model):

A: Celovit pregled nad poslovnimi procesi, poslovno strategijo, organizacijo in kadri ter informacijsko tehnologijo. To prinaša do-



# GOSTUJOČE PERO

## CELOVIT PROCESNI PRISTOP – DODANA VREDNOST MANAGEMENTU PRI UPRAVLJANJU SPREMEMBAMA

dano vrednost za odločanje. V modelu je to razvidno pod:

- See (angl. see) - želimo videti, da lahko spremenimo, in
- CO (angl. control) – kako obvladujemo in merimo naše procese

B: Odločanje. Vodstvo se odloči za spremembe na podlagi informacij iz celovitega pregleda. Dejansko sta potrebni dve odločitvi. V modelu sta razvidni pod:

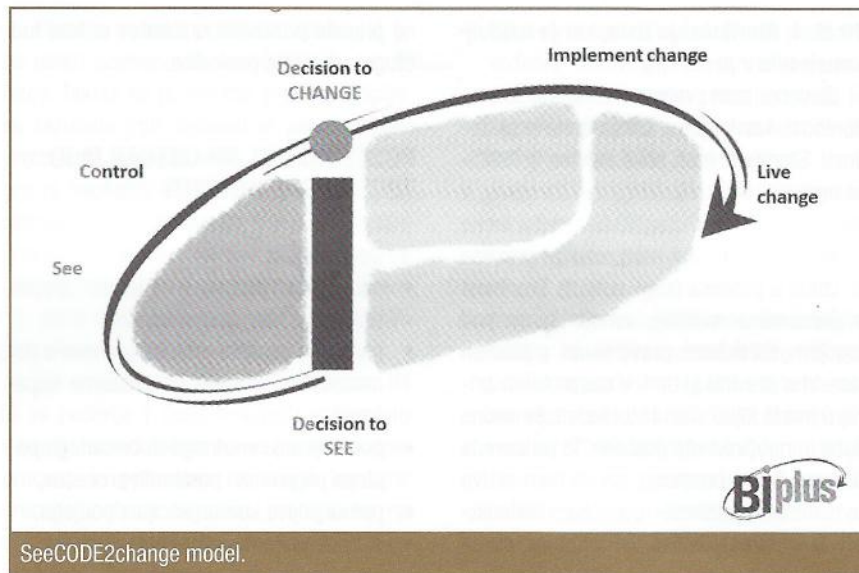
- DE2 (angl. decision) – dve potrebni odločitvi: odločitev videti in odločitev za spremembo. Odločitev videti se zgodi že pred Celovitim pregledom.

C: Implementacija sprememb v obliki prenovе poslovnih procesov (in drugih sprememb). Projekt prenovе poslovnih procesov že vključuje zaposlene v iskanje rešitev, vendar je ponavadi šele začetek. Saj z vzpostavitvijo primernih virov in kompetencami zaposlenih iz vodenja projektov preraste v program (npr. Projektna ali procesna pisarna, Center odličnosti). V modelu je to razvidno pod: Implement change.

D: Živeti spremembe ponazarja idejo ustvarjanja kulture sprememb v podjetju. To vodi do agilne organizacije, ki bo tudi v prihodnosti odgovarjala na vse izzive okolja. V modelu je to razvidno pod Live change.

Zakaj torej celovit:

- ker se ne ukvarja samo s posameznimi procesi, temveč z vsemi poslovnimi procesi v podjetju,
- ker se ne ukvarja samo s poslovnimi procesi, temveč tudi s strategijo, organizacijo in kadri, ter informacijsko tehnologijo,
- ker ne prinaša dodane vrednosti samo lastnikom procesov, ampak celotni organizaciji: vodstvu, zaposlenim in agentom za spremembe,
- ker se ne ukvarja samo z REZULTATI (učinkovitost poslovnih procesov), temveč tudi S POTJO kako do teh rezultatov priti (proces uvajanja sprememb) do končnega CILJA (vpeljava kulture spre-



memb v organizacijo ali procesna organizacija),

- ker vsebuje celostno komunikacijo, ki uporablja tako razumsko (analiza stanja, KPI-ji) kot tudi ustvarjalno mišljenje (design thinking v obliki procesnih diagramov) ter vključuje zaposlene v iskanje rešitev in uvajanje sprememb (change management).

Slika prikazuje kako s celovitim procesnim pristopom ugotovimo, kakšno je stanje na področju izvajanja poslovnih procesov (večja rdeča puščica), kot tudi kakšno je stanje poslovne strategije, organizacije in kadrov ter na področju informacijske tehnologije (manjše rdeče puščice). Na podlagi ugotovitev se lahko predlaga rešitve, oceni





učinke predlaganih rešitev in predlaga način uvedbe sprememb.

### KAJ POTREBUJE ORGANIZACIJA ZA USPEŠNO UVEDBO SPREMOMB?

Koristi celovitega procesnega pristopa, se kažejo na različnih nivojih podjetja v različnih fazah uvedbe sprememb. Menim, da to še najlažje prikažem (s poenostavljeno predstavitevijo potreb po posameznih kategorijah zaposlenih).

Vodstvo potrebuje informacije za odločanje o spremembah v poslovnih procesih, organizaciji in kadrih ter informacijski tehnologiji. Potrebuje pregled nad trenutnim stanjem (učinkovitost poslovnih procesov) in oceno prihodnjega stanja, torej kakšni bodo rezultati in stroški uvedbe sprememb (učinkovitost uvedbe sprememb).

Lastniki poslovnih procesov nosijo odgovornost za uspešnost poslovnih procesov in zato potrebujejo vedeti kakšno je stanje (pomanjkljivosti in priložnosti) v poslovnih procesih.

Zaposleni potrebujejo varnost oz. z drugimi besedami informacije o uvajanju sprememb. Še več: zaposleni se pogosto zelo dobro zavedajo pomanjkljivosti in priložnosti v svojih delovnih procesih. Zato je vključitev posameznikov v iskanje rešitev in primerno komuniciranje z ostalimi, ključno za uspešno uvedbo sprememb in pozitivno sprejetost rešitev v organizaciji.

Agenti za spremembe (vodje projektov, izvršni direktorji) so vsi tisti, ki se aktivno ukvarjajo z uvajanjem sprememb. Zato potrebujejo poznavanje primernih pristopov, kot je na primer celovit procesni pristop. Slednji vključuje tudi interdisciplinarnost znanja, poznavanje in uporabo primernih orodij, metod in tehnik projektnega vodenja in upravljanja sprememb.

Kadroviki pomagajo vodstvu ustvarjati kulturo sprememb in krepiti potrebne

kompetence zaposlenih. To dolgoročno ustvarja agilnost organizacije in konkurenčno prednost na trgu. Zato morajo kadroviki razumeti potrebne kompetence zaposlenih in pristope, ki pomagajo vzpostaviti kulturo sprememb.

### UPORABA CELOVITEGA PROCESNEGA PRISTOPA V PRAKSI

Vsebina v prispevku je zaradi lažjega razumevanja načrtno prikazana v obliki mitov in modelov. Kako se celovit procesni pristop uporablja v praksi, pa bom ponazoril z nekaj praktičnimi primeri:

- Popis in prenova poslovnih procesov v večjem podjetju (matična družba) iz področja logistike, ki upravlja 9 odvisnih družb. Projekt je vključeval popis poslovnih procesov, identifikacijo kritičnih točk, opredelitev in ocene rešitev kot osnova za poslovno odločanje. Z uporabo celovitega procesnega pristopa je družba tudi pridobila nov pristop in orodje za nadaljnjo uvedbo predlaganih rešitev. (430 zaposlenih v matični družbi)
- Izvedba celovite prenove procesov, sistematizacije, nagrajevanja in napredovanja zaposlenih v komunalnem podjetju (100 zaposlenih). Z izvedbo popisa poslovnih procesov, opredelitvijo KPI-jev, prenovo poslovnih procesov in vključitvijo zaposlenih v iskanje rešitev, je podjetje pridobilo tudi temelje za novo sistemizacijo delovnih mest ter pripravo novih internih aktov.
- Izdelava načrta poslovnega prestrukturiranja v dveh večjih podjetjih iz področja energetike (1.500 in 450 zaposlenih). Podjetje, ki ima v lasti oba omenjena podjetja, je zaradi finančnih težav naročilo storitev Načrt finančnega in poslovnega prestrukturiranja obeh podjetij. Oba načrta poslovnega prestrukturiranja s predlaganimi ukrepi in ocenami ukre-

pov, so se izvedli z uporabo celovitega procesnega pristopa.

- Opredelitev poslovnih procesov in priprava dokumentacije za uvedbo novega informacijskega sistema CRM v založniškem podjetju (400 zaposlenih). Z opredelitvijo prihodnjih procesov, načrtom izvedbe in popisom funkcionalnih zahtev, se je pripravila dokumentacija za uvedbo sistema CRM.
- Občinska uprava je z vodenimi delavnicami projektne skupine uspela prenoviti vse poslovne procese na področju izvajanja javne službe vodooskrbe. (35 zaposlenih).
- Prenova poslovnih procesov in uvedba novega ERP sistema. Podjetje iz oblačilne panoge želi pred uvedbo informacijskega sistema pregledati stanje v poslovnih procesih, ugotoviti možnost izboljšav in uspešno prenoviti poslovne procese. (350 zaposlenih)

Več o tej temi in o najboljših praksah, lahko izveste na seminarju Celovit procesni pristop – dodana vrednost managementu pri upravljanju sprememb, ki bo dne 24. marca 2017 v okviru Delodajalske akademije.