

PRENOVA SODELOVANJA

Marta Božič

Uvodne misli

Vse več beremo člankov in knjig o prenovi poslovnih in informacijskih sistemov. Tudi ta prispevek govori o tej temi, vendar obarvano malo drugače: namreč o prenovi našega načina sodelovanja, kajti brez tega ne bo mogoče uresničiti zamisli o povezanih procesih in organizacijah.

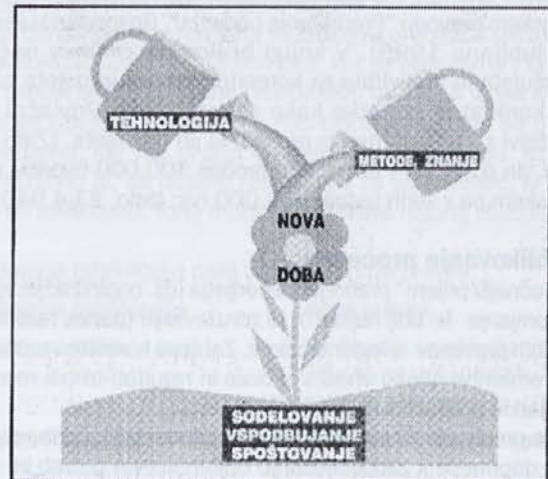
Živimo v času velikih sprememb, v času prehoda v novo dobo. Na razpolago imamo *tehnologijo* s katero se lahko povežemo na razne načine, s katero lahko zgradimo kompleksne sisteme, s katero lahko komuniciramo na daljavo itd. Izmislili smo si tudi *metode*, ki nas varno vodijo po poti izgradnje velikih sistemov. Pa vendar je še zelo malo sistemov, kot bi jih želeli: celovitih, povezanih, odprtih in tudi takšnih, ki jih lahko vzdržujejo in dograjujejo uporabniki sami.

Večkrat ugotovimo, da je stanje sedaj celo slabše kot je bilo pred leti. Po svoje pa je to tudi razumljivo. Stari sistemi niso več ustrezni, novih nam še ni uspelo zgraditi. Staro se mora podreti, da bo dalo prostor novemu.

Kaj nam torej manjka, da bi hitreje prišli do novega, boljšega? Predvsem dvoje: *znanje in sodelovanje*. Spoznanje, da brez znanja ne bo mogoče, se jača a je zaenkrat še premalo prisotno. Še manj pa je prisotno spoznanje, da je dobro sodelovanje (in interdisciplinarni pristop) glavna priložnost za hitrejšo gradnjo novega.

Zakaj ne znamo bolje sodelovati? Predvsem bi mi vsi morali znati bolj ceniti drug drugega, se bolj poslušati in upoštevati. Dojeti bi morali dragocenost različnosti naših pogledov. To je eden od temeljev za skupno ustvarjalno delovanje. Verjamem, da prihaja čas, ko bomo sposobni svoja različna mnenja sestavljati kot lego kocke in pri tem ustvarjalnem početju uživati.

Dobra sposobnost sodelovanja nam bo olajšala celovit pristop pri reševanju problemov oz. oblikovanju rešitev. Celovitost gledanja na izgradnjo poslovnega sistema in s tem tudi informacijskega sistema, ki je le njegov del, je danes nujna. Saj kadar danes govorimo o prenovi poslovanja, mislimo na oboje, ker sodobnega poslovanja in informacijske podpore enostavno več ne moremo ločiti.



slika 1: razcvet v novi dobi

Preurejanje podjetja

Prenova ali popularno "*reinženiring*" ali tudi *preurejanje* je nov, sodoben pristop za obvladovanje poslovnega sistema.

Osnovni cilj prenove je iskanje inovativnih organizacijskih oblik, ki povečujejo konkurenčno prednost, ker omogočajo boljše zadovoljevanje potreb odjemalcev.

Preoblikovano podjetje je sposobno odjemalcem hitro ponuditi kvalitetne in raznovrstne proizvode boljše kakovosti, ki so izdelani z manjšimi stroški. Nastane torej *organizacija*, ki je "*vitka*", ker ima malo vmesnih vodij, malo zalog in nima nepotrebnih stroškov s slabo kakovostjo. V taki organizaciji ljudje spet radi delajo, ker sta njihova vloga in prispevek mnogo bolj cenjena.

Uveljavljajo se nove organizacijske oblike. Primerjajmo jih s starimi:

stare	nove
ločevanje odločanja in izvajanja	razširitev odgovornosti
inteligenca v planiranju tudi v izvajanju	ne pa vračanje inteligence v izvajanje
delitev dela	združevanje dela v logične procese, širjenje delovnih nalog

Uveljavljanje novih organizacijskih oblik

Razširitev odgovornosti je povezana tako z večjim spoštovanjem človeka, kakor tudi z ekonomskimi učinki (prihranki dela). Tem spremembam botrujejo spoznanja o neizkoriščenih potencialih, ki so v vsakem izmed nas in ugotovitve, da človek naredi več in bolje, če ga drugi bolj upoštevajo, če mu zaupajo.

Tudi zaradi stalno novih pogojev poslovanja, ki jih ni mogoče vnaprej predvideti, je nujno, da dobijo izvajalci raznih nalog večje pristojnosti. To pa zahteva odgovorne in izobražene ljudi.

Izobrazba mora iti čez meje delovanja posameznika. Dati mu mora sposobnost razumevanja širše situacije in odločanja na podlagi dobrih informacij. Vedno več znanja je nujno tudi za to, ker se vse bolj uveljavlja pojem "razširitev delovnih nalog". Če obvlada en človek več različnih vrst dela, je organiziranje dela olajšano, je mnogo bolj fleksibilno.

Odločujoč vpliv ima tukaj sodobna informacijska tehnologija. Omogoča namreč, da se mnogi procesi odvijajo drugače kot so se nekoč. S pomočjo računalnika lahko en sam človek opravlja naloge, ki jih je prej opravljal več ljudi. Mnoge procese je možno združiti in skrajšati, tako v okviru enega podjetja (oz. organizacije), kakor tudi med večimi organizacijami.

Preurejanje kot ga predlagata Hammer in Champy

Preurejanje - čarobno formulo za boljše doseganje konkurenčne prednosti sta zelo popularizirala Američana Michael Hammer in Charles Champy v knjigi: Reengineering the Corporation (v slovenskem prevodu "Preurejanje podjetja", Gospodarski vestnik, Ljubljana 1995). V knjigi bralca na zanimiv način navdušujeta in motivirata za korenito prenovo in dajeta tudi čisto konkretne napotke kako se lotiti dela. Privlačni in prepričljivi so tudi primeri iz prakse, ki jih opisujeta. (Zato ni čudno, da so v ZDA v enem letu prodali 300.000 izvodov, na Japonskem pa v štirih tednih 260.000 (vir: Delo, 23.4.94)).

Preoblikovanje procesov

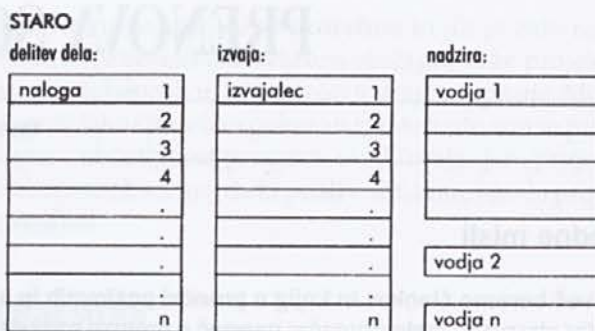
"Najmočnejši prijem" preurejanja podjetja (oz. organizacije, kjer je preurejanje še bolj nujno!!), je združevanje (danes razbitih) poslovnih procesov v logične celote. Zahteva korenite - radikalne spremembe. Vložki-vhodi v proces in rezultati-izhodi morajo biti jasno prepoznavni.

Gre predvsem za **opuščanje** vseh procesov, katerih rezultat ne doprinese k zadovoljevanju odjemalčevih potreb in za **združevanje** potrebnih procesov v logično zaokrožene procese, ki dajejo uporabne rezultate za kupca oz. odjemalca.

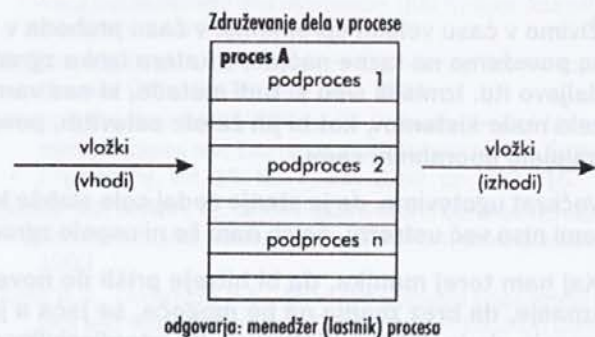
Delovne enote se spremenijo. Funkcionalne oddelke zamenjajo procesni timi. Vodje oddelkov niso več potrebni, nastopijo pa lastniki oz. managerji procesov.

Združevanje manjših procesov v logično zaokrožene večje, na novo oblikovane procese, je možno na podlagi več dejavnikov:

- V novem združenem procesu so vgrajeni (kot gradniki) avtomatizirani deli procesa in ekspertna znanja, kar omogoča lastniku procesa, da ima lahko pregled nad velikim obsegom poslovanja. Večina starega dela se ali odpravi ali avtomatizira.
- Bistven dejavnik povezovanja je informacijska tehnologija, ki omogoča enostavno povezovanje ter komuniciranje različnih lokacij in hitre vpogleda v poslovanje na več ravneh hkrati.



NOVO



slika 2: Preoblikovanje procesov

Kako oblikujemo procese?

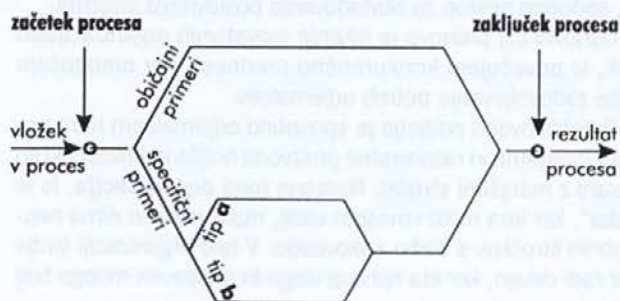
Pri oblikovanju novih procesov se moramo vedno najprej vprašati:

Zakaj to delamo?

Ne smemo pa se najprej vprašati, kako bi to delali bolje. Možno je namreč, da neki obstoječi proces v bodoče sploh ne bo več potreben. Nekateri procesi utegnejo preprosto izginiti kot se je to zgodilo v mnogih podjetjih, ki so se uspešno prenovila (v ZDA, kot navajata Hammer in Champy). Če bo imel lastnik ali menedžer procesa pregled nad neko celoto, ki prinaša konkretne, koristne rezultate in če se bomo osredotočili le na izvajanje nalog, ki doprinesejo k izdelavi teh rezultatov, bodo odpadli mnogi procesi nadziranja, zbiranja podatkov, poročanja...

Nekatere procese, ki so resnično potrebni, je moč izvajati vzporedno. Ni treba namreč, da bi naslednji proces "čakal" na rezultat prejšnjega procesa, saj je zdaj vse en proces.

Pri členjenju procesov je pomemben kriterij problematičnost procesov. Določimo osnovni proces za enostavne primere in proces za zapletene primere. Tako se izognemo kompliciranim procesom, ki bi vsebovali variante za vse primere.



slika 3: Členjenje procesov glede na specifičnosti

Bistven element, ki omogoča novo oblikovanje procesov, je informacijska tehnologija. Izkoriščanje skupnih podatkov za vse oddelke enega podjetja, lahko pa tudi za dobavitelje (včasih celo kupce), omogoča opuščanje mnogih dokumentov in evidenc. Že sama uvedba močnejše informacijske tehnologije tudi olajša preno. Hiter vpogled v podatke dovoljuje menedžerju procesa, da nadzira velik obseg dogajanja in pravočasno ukrepa.

Menedžer ali lastnik procesa je nov, pomemben pojem. Nujno je namreč, da za proces nekdo odgovarja. Pri današnji organiziranosti so ljudje običajno odgovorni za delo oddelkov, ne pa za konkretne rezultate.

- Kdo je napr. odgovoren za izpolnjevanje naročil ali dobavo izdelka do odjemalca? Od sprejema naročila do realizacije je vključenih kup oddelkov in ljudi, nikogar pa ni, ki bi imel pregled čez to ali je naročnik dobil to kar je želel.
- Kdo je odgovoren za razvijanje novih izdelkov? Zaposleni v oddelkih za raziskave in razvoj, v financah, v proizvodnji in drugje so vpleteni, resnično odgovoren pa ni nihče.

Z razdrobljenimi procesi in specializiranimi skupinami v podjetjih, zasnovanimi na tehnologiji iz prejšnjega stoletja ni mogoče uresničiti današnjih potreb.

Primeri procesov in prioriteta preurejanja

Procesi postanejo oprijemljivejši, če jim damo smiselna imena, npr:

- od nabave do pošiljke
- od zasnove do prototipa
- od naročila do plačila
- od ideje do proizvoda itd

Ko so procesi opredeljeni, je treba postaviti prioriteto preurejanja procesov. Vsega običajno ni mogoče preurediti naenkrat.

Merila za določitev prioritete so:

- v katerih procesih je največ težav
- kateri procesi so najpomembnejši za odjemalce podjetja
- katere procese je trenutno najlažje preurediti

Kako spoznamo procese z največ težavami

<i>Simptom:</i>	Pretirana izmenjava informacij, podvajanje podatkov in njihovo vnovično vnašanje
<i>Bolezen:</i>	Samovoljna razdrobljenost naravnega procesa
<i>Simptom:</i>	Zaloge, rezerve in druga sredstva
<i>Bolezen:</i>	Okoren sistem za premagovanje negotovosti
<i>Simptom:</i>	Preverjanja in nadzora je več kot dodajanja vrednosti
<i>Bolezen:</i>	Razdrobljenost
<i>Simptom:</i>	Predelovanje in ponavljanje
<i>Bolezen:</i>	Neustrezne povratne informacije
<i>Simptom:</i>	Kompleksnost, izjeme in posebni primeri
<i>Bolezen:</i>	Širjenje enostavne osnove

Spremenjena vloga izvajalcev:

Od preprostih nalog do večrazsežnostnih del

Za izvajanje združenih procesov so potrebni izvajalci, ki znajo opravljati več različnih del. Prihaja torej do večrazsežnostnih del, kajti posameznik opravlja naloge vedno z vidika celotnega procesa.

- Zato pa **odpade:**
- preverjanje
- usklajevanje
- čakanje
- nadziranje
- iskanje...

* Od nadzora k pooblastilom

Ljudje dobijo pravico in dolžnost, da razmišljajo, presoajo, se dogovarjajo in odločajo (znotraj svojih kompetenc in dogovorjenih pravil in standardov). Za tak način dela postaja vloga posameznikovega značaja vse bolj pomembna.

Vrste sprememb, ki se uveljavljajo, bi lahko takole strnili:

	<i>prej</i>	<i>potem</i>
	<i>delovne enote</i>	procesni timi
	<i>preproste naloge za preproste ljudi</i>	večrazsežnostna dela za pametne ljudi
	<i>nadziranje</i>	pooblastila
	<i>poslušnost</i>	pravica in dolžnost presojanja, dogovarjanja in odločanja
	<i>spoštovanje predpisov</i>	lastna pobuda, smodisciplina, motivacija, odgovornost

Vloga informacijske tehnologije

Šele današnja informacijska tehnologija omogoča takšno oblikovanje procesov in odgovornosti, kot ga opisujemo v članku. Na osnovi smiselne izrabe tehnoloških možnosti lahko kršimo mnoga obstoječa pravila, ki nas ovirajo. Pogosto se niti ne zavedamo, kaj vse bi bilo moč delati enostavneje. Izredno pomembno je, da iščemo rešitve tudi za tiste težave, ki se jih niti ne zavedamo. Torej moramo te težave najprej osvetliti.

Prelomna tehnologija nam omogoča nova pravila:

<i>Prelomna tehnologija</i>	<i>Nova pravila</i>
<i>Skupne podatkovne baze</i>	Informacije se lahko hkrati pojavijo na toliko mestih, kot je to potrebno
<i>Ekspertni sistemi</i>	Generalist lahko opravlja delo izvedenca
<i>Telekomunikacijske mreže</i>	Podjetje je lahko hkrati deležno koristi centralizacije in decentralizacije
<i>Računalniška orodja za podporo pri odločanju</i>	Odločanje je sestavina vsakega delovnega mesta
<i>Prenosni računalniki in brezžični komunikacijski sistemi</i>	Osebe na terenu lahko podatke sprejema in oddaja kjerkoli
<i>Tehnologija za avtomatsko iskanje in prepoznavanje</i>	Stvari vam same povedo, kje so
<i>Visoko zmogljivi računalniki</i>	Načrti se revidirajo sproti

Nenehno spremljanje tehnoloških dosežkov in učenje, kako te dosežke vključiti v organizacijo, mora biti trajno. Tako kot imajo podjetja oddelek za raziskave in razvoj, tako bi morala tudi imeti enote, ki bi skrbele za izkoriščanje vedno novih tehnoloških možnosti.

Vloge pri preurejanju

Ključ do uspeha preurejanja so - tako kot povsod drugod - ljudje.

Brez **vodje**, ki ustvari vizijo in prepriča ter motivira sodelavce za tako velik podvig kot je preurejanje, vsekakor ne gre. Le močno, predano, agresivno in strokovno vodstvo bo prepričalo vodje funkcionalnih enot, da je treba interese enot podrediti interesom procesov.

Vodja mora bit trdno prepričan v uspeh prenove, sicer ne bi zdržal vseh naporov predvsem pri prepričevanju sodelavcev o nujnosti in smislu tega prelomnega podviga. Zato porabi vodja pol časa za prigovarjanje in pol časa za vzpodbujanje in pomoč pri prenovi. Če vodja ni fanatično prepričan v uspeh, ne bo dosegel uspeha. Fanatik pa je, kot pravijo, človek, ki ne more in tudi noče spremeniti svojega prepričanja.

Vodja poskrbi za opredelitev glavnih procesov in določi **lastnike procesov** in **ureditvene time**. Lastniki procesov sestavijo **ureditvene time**. Naloga menedžerja procesa je, da omogoči timu ustvarjalno delo in da ščiti tim pred motnjami. Naloga tima pa je, da spozna obstoječe stanje in da predlaga nove inovativne poteke, ki maksimalno izkoriščajo današnje tehnološke možnosti.

Timi so sestavljeni iz **notranjih in zunanjih sodelavcev**. Notranji sodelavci dobro poznajo stanje in smisel posameznih obstoječih potekov. Zunanji sodelavci so s svojim nepristranskim gledanjem in provokativnimi vprašanji, "zakaj pa mora to biti tako?" lahko "rušilni element". Zunanji rušijo obstoječe predpostavke in odpirajo oči za vznemirljive nove poglede na svet.

Lastniki procesov sestavljajo nekaj usmerjevalni odbor, ki skrbi za usklajevanje med posameznimi procesi. Rešujejo zadeve, ki presegajo okvir posameznih procesov.

Okvirno takšno zasedbo priporočata Hammer in Champy. Vsaka organizacija pa se seveda za prenavo lahko organizira po svoje. Bistveno je, da se zaveda, da:

- teorija o delitvi dela, potreba po zapletenem nadzoru, in menedžerski hierarhiji preprosto več ne deluje in da
- je treba uvajati procesno orientacijo oz. usmeritev k dejavnosti, katere rezultat je ustvarjanje nove vrednosti za kupce, končni namen pa njegovo zadovoljstvo.

VODSTVO



- ustvari novo vizijo
- opredeli glavne procese
- imenuje lastnike procesov

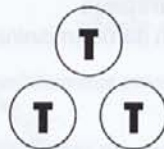
LASTNIKI PROCESOV

- zberejo ureditvene time



- skrbijo za koordinacijo med procesi
- ustvarijo pogoje za delo timov

TIMI



- oblikujejo nove procese in inovativne organizacijske rešitve na podlagi uporabe sodobne tehnologije in novih pogledov na vloge zaposlenih

slika 4: Vloge pri preurejanju

Viri:

- Božič M.: *Gradimo informacijski sistem, gradivo za seminar, Maribor 1993*
- Jančev M., Božič M.: *Z znanjem do znanja, referat na Dnevih slovenskega izobraževanja v okviru sejma Učila, Ljubljana 1995*
- Hammer M., Champy J.: *Preurejanje podjetja, Gospodarski vestnik, 1995*

Revija Uporabna informatika bo brezplačno objavljala v rubriki Koledar prireditev datume strokovnih srečanj, posvetovanj in drugih prireditev s področja informatike. Obvestila naj vsebujejo naslednje podatke: ime srečanja, datum in kraj prireditve, naziv organizatorja, ime in telefonska številka kontaktne osebe. Pošiljajte jih na naslov: Slovensko društvo Informatika, za revijo Uporabna informatika, rubrika: Koledar prireditev, 61000 Ljubljana, Vožarski pot 12. Objavljali bomo vsa obvestila, ki bodo prispela 30 dni pred objavo revije.