

REORGANIZIRANJE PROCESOV KOT SESTAVINA SPREMINJANJA ORGANIZACIJ

JOŽE GRIČAR
UNIVERZA V MARIBORU, FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

POVZETEK

Reorganiziranje procesa je temeljit razmislek in radikalno preoblikovanje procesa, s čimer je mogoče doseči izjemno velike izboljšave: zmanjšanje stroškov, povečanje kakovosti, izboljšanje servisa kupcu, skrajšanje časa. Velike priložnosti so v zamišljanju procesov povsem na novo. Temeljno izhodišče reorganiziranja procesov v organizacijah je v intenziviranju uporabe informacijske tehnologije. Informacijska tehnologija je namreč orodje spreminjanja. Najbrž smo sedaj šele na začetku ugotavljanja velike potencialne moči uporabe informacijske tehnologije v organizacijah. Njen vpliv na organizacije se bo v celoti izrazil v tako imenovanih organizacijah brez meja - navideznih organizacijah.

ABSTRACT

Business process reengineering represents both a basic consideration and a radical redesign of a business process. It enables the achievement of extremely significant improvements: costs decrease, quality improvement, customer service improvement, time saving. Envisioning processes from scratch means important opportunity. Basic assumption of process reengineering lies in a more extensive use of information technology. In fact, information technology can be considered a tool for change. At this stage, we are most probably in the first step of discovering the great potential power of information technology usage in organizations. The impact of information technology will express itself fully in so called borderless (virtual) organizations.

KLJUČNE BESEDE: proces, reorganiziranje procesov, informacijska tehnologija, oblikovanje organizacij, organizacija brez meja
KEY WORDS: process, process reengineering, information technology, organizational design, borderless organization.



1. PROCES IN REORGANIZIRANJE PROCESOV

Proces je celota nalog (aktivnosti), ki enega ali več vložkov pretvorijo v izloček, ki za kupca predstavlja vrednost. Reorganiziranje (reinženiring, preoblikovanje, prenova, inoviranje) procesa je temeljit razmislek in radikalno preoblikovanje procesa, s čimer je mogoče doseči izjemno velike izboljšave: zmanjšanje stroškov, povečanje kakovosti, izboljšanje servisa, skrajšanje časa (Hammer in Champy 1993, 200-213).

Cilj reorganiziranja procesov je poenostavljanje organiziranosti in odpravljanje vseh tistih sestavin nekega procesa, ki ne doprinašajo k njegovemu skupnemu rezultatu. S poenostavljanjem procesov naj bi tudi zmanjšali zapletenost (kompleksnost) organizacije, kar naj bi prispevalo k povečanju njene učinkovitosti in uspešnosti. Lahko govorimo tudi o reorganiziranju poslovnih procesov (business process reengineering), vendar se zdi izraz poslovni proces preozek. Gre namreč za procese v organizacijah nasprotno, ne samo v poslovnih organizacijah - podjetjih, ampak tudi v ustanovah in upravi.

V organizacijah se neredko izvaja procese, ki ničesar ne doprinašajo k skupnemu rezultatu organizacije. Zato so nesmiselni. Če takih procesov ne odkrijemo in odpravimo pravočasno, obstaja velika nevarnost, da jih bomo z infor-

macijsko tehnologijo preje ali sleje avtomatizirali. S tem bomo dosegli le to, da se bodo nepotrebni procesi izvajali hitreje. Procese je treba najprej očistiti nepotrebnih sestavin in šele nato avtomatizirati. Ne zadošča več, če se vprašamo: Kako je mogoče izboljšati obstoječi način uresničevanja nekega stanja? Vprašati se je potrebno: Kateri je najboljši način uresničitve želenega stanja? V tem so skrite velike rezerve za skrajševanje časa in zmanjševanje stroškov zagotavljanja storitev in proizvodov ter izboljšanje njihove kakovosti.

Velike priložnosti so v zamišljanju procesov povsem na novo. Pri tem izhajamo iz rezultata, ki naj bi ga proces zagotavljal in v vzratni smeri postopno opredelimo proces. Vzamemo si svobodo, da se vprašamo: Če bi začeli vse znova, kako bi to delali? Tak pristop nam omogoča, da lahko opustimo vse nepotrebno.

V zadnjih letih postaja reorganiziranje procesov zelo pomembno za mnoge organizacije (Davenport in Short 1990, Hammer 90, Davenport 1993, Stewart 1993). Vendar poznavalci priporočajo, da se ga ne lotimo, če le ni nuje. Če pa se ga lotimo, se ga moramo resno. Temeljni razlog, da se v neki organizaciji lotijo reorganiziranja procesov, je strah pred tem, kar dela ali bo pričela delati konkurenca.

Reorganiziranje procesov zahteva preusmeritev od

funkcionalnega na procesno gledanje na organizacijo, kar je že samo po sebi velika sprememba in potencialno velika priložnost. Procesno gledanje namreč sproža vprašanje, kaj je pravzaprav tisto, kar je za kupca dejansko pomembno. Glavno sredstvo reorganiziranja je prazen list papirja, na katerem oblikujemo proces povsem na novo. Oblikovanje procesa se prične z razgovorom pri kupcu (oblikovanje procesa od zunaj navznoter). Iz tega tudi izhaja, da ni smotno veliko časa izgubljati s posnetki obstoječega stanja, za katerega tako vemo, da z njim nismo zadovoljni. Posnetke obstoječega delamo le v toliko in tedaj, ko moramo opredeliti razliko med tem, kar želimo in tem, kar dejansko obstaja.

Gledati na organizacijo skozi očala procesov (sistemov) namesto skozi očala organizacijskih enot (izvajalcev) pa med drugim zahteva tudi spremembo v načinu gledanja na stvari. Zamišljati si je potrebno abstraktne sistemske povezave med sestavinami procesa - podproces. Zato pa je potrebna razvitost sistemskega mišljenja (Gričar in Piskar 1988, 52-61). Za zamišljanje sistemov, v katerih so vključeni ljudje, je potrebno uporabljati ustrezne mehke sistemske metodologije. Kajti gre za sisteme človekovih dejavnosti, v zvezi s katerimi je težko opredeliti cilje. Takim sistemom pa pravi mo mehki (Checkland in Scholes 1990, 15).

Proces lahko opredelimo široko ali ozko. Izkušnje kažejo, da je zelo pomembno, da proces opredelimo ne samo zadosti široko, ampak tudi zadosti globoko (podrobno), da bi reorganiziranje pripeljalo do sprememb na operativni ravni delovanja organizacije. To pa pomeni, da potrebujemo dobre poznavalce ne samo celot, ampak tudi sestavin procesov - generaliste in specialiste. Kolikor širše je opredeljen proces, toliko večje so priložnosti za povezovanje podprocesov znotraj njega na nov, inovativni način. Vendar, toliko je tudi težje obvladovati celotno organizacijsko spremembo.

Reorganiziranje procesov zahteva veliko časa, tudi nekaj let. V tem pa je nevarnost, da zamišljeni proces v času uresničitve ni več skladen s potrebami in možnostmi informacijske tehnologije, ki se izredno hitro razvija. Ko je novi proces uveden, je lahko že zastarel.

Reorganiziranje procesov izhaja iz celostne vizije želenega stanja in ustrezne strategije. Brez strategije obstaja nevarnost, da se bo izrodilo v zgolj zmanjševanje stroškov, ki na dolgi rok stanje lahko samo še poslabša. Voditi ga mora vplivna osebnost v organizaciji, ki ima potrebno moč, da se zamisli oblikuje in nato tudi izpelje. Reorganiziranje procesov namreč povzroči zelo velike spremembe, zato je potrebno računati z bolj ali manj odkritimi odpori prizadetih.

Pomembna sestavina napotkov o tem, kako reorganizirati procese, postajajo računalniške rešitve, ki v vse večji meri determinirajo izvajanje procesov in vplivajo na delo ljudi. Potrebne računalniške rešitve pa še niso zadosti razvite. Zato se z razširjanjem potreb po reorganiziranju procesov razširjajo tudi potrebe po zagotavljanju ustreznih računalniških rešitev. To bo najbrž povzročilo razvoj nove tržne niše softvera.

2. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA IN REORGANIZIRANJE PROCESOV

Opredeljevanje procesov je sredstvo komuniciranja med naročnikom informacijskega sistema in tehnologom. Omogoča nastanek skupnega jezika. Šele tedaj, ko vsi prizadeti enotno razumejo neki proces, je zagotovljeno varno okolje za izdelavo ustreznih računalniških rešitev.

Na področju razvijanja računalniških rešitev je bolj poznana programska kot procesna paradigma. Programska paradigma se usmerja v postopke in podatke. Njen glavni cilj je predstaviti odnose med postopkovnimi sestavinami (programi ali "ročnimi" nalogami) in uporabo podatkov. Procese se po programski paradigmi analizira le toliko, da se ugotovi, kako je mogoče povezati računalniške rešitve in kje so priložnosti za avtomatiziranje. Ljudi v organizaciji se vidi kot hranilce podatkov, input/output mehanizme ali kot nadomestila za programe.

Postopke je torej smiselno razlikovati od procesov. Postopek je oblika načrtnega, premišljenega dela, delovanja, ravnanja ali mišljenja za doseg določenega cilja. Proces so med seboj povezani pojavi, ki se vrstijo v času kot del delovanja za doseg določenega cilja.

Procesi so širši od postopkov. Dobro jih je mogoče spoznati naprimer v proizvodnji, kjer jih je mogoče ponazoriti z opisom toka materiala skozi proizvodne postopke. Procesi so v organizacijah običajno zelo slabo poznani in dokumentirani. Zaposleni običajno poznajo proces, v katerega so osebno vpeti. Delno poznajo procese, s katerimi se povezujejo. Celostno poznavanje procesov pa je običajno šibka točka organizacij. Zlasti slabo so poznani procesi v nematerialnih delih organizacij. To je razumljivo. Medtem ko je razmeroma lažje spremljati procese fizičnih tokov blaga, ker jih dobesedno lahko "vidimo", je to v administrativnih procesih težje, ker so bolj abstraktni. Zato so naprimer procesi zagotavljanja storitev manj poznani.

Če so slabo poznani procesi v organizaciji, pa so še slabše poznani tisti, ki povezujejo več organizacij. Gre za tako imenovane medorganizacijske povezave, ki postajajo vse pomembnejše. Zaradi slabega poznavanja medorganizacijskih povezav ne moremo izrabiti sinergetskih učinkov, ki jih medorganizacijski sistemi sicer lahko nudijo.

V začetnih stopnjah uvajanja računalnikov v organizacije smo se vprašali: Kako je mogoče z uporabo računalnika izboljšati tisto, kar delamo. Velike priložnosti so v zamišljanju procesov povsem na novo. Temeljni razmislek je usmerjen v možnosti za premikanje informacij namesto papirjev.

Za vsak proces ali njegov sestavni del (podproces) je potrebno opredeliti njegovega "lastnika". Težava je v tem, da se procesi le redko ujemajo s funkcijami (organizacijskimi enotami) v organizaciji, v katerih je "lastništvo" jasno opredeljeno z razmejitvijo pristojnosti in odgovornosti. Ker je razmejevanje pristojnosti in odgovornosti v organizacijah, ki ga zagotavlja funkcionalni vidik organiziranosti, seveda pomembno in potrebno, je v procesnem vidiku mogoče vi-

deti dodatno razsežnost organiziranosti. Računati je treba z veliko spremembo v kulturi organizacije, v kateri ljudje tak pogled osvojijo. Kajti ne gre le za spremembe v procesih, ampak tudi za spremembe v razmerjih moči in kontrol, načinih in smereh poročanja, zahtevah po potrebnih znanjih in spremenjenih načinih vodenja.

Zgolj uvajanje sodobne informacijske tehnologije v obstoječe procese v organizacijah ne bo prineslo največjih možnih rezultatov. V tem primeru namreč le avtomatiziramo obstoječe procese, za katere lahko na podlagi njihovih rezultatov sklepamo, da niso dobro organizirani. Sodobna informacijska tehnologija omogoča, da zamisljamo in ureničujemo organizacijske procese na povsem nove načine. Primeri take tehnologije so računalniško izmenjavanje podatkov - rip, črtna koda, elektronsko čitanje papirnih listin.

Te tehnologije lahko izrazito zmanjšajo število listin in procesov, v katerih nastajajo, se uporabljajo in shranjujejo. S tem pa se v veliki meri zmanjša tudi obseg potrebnega dela v preostalih procesih in celotni čas trajanja procesov. Kajti posamezni procesi se zgostijo. Za upravljanje zgoščenih zaporednih procesov je treba manj zaposlenih. Zato se organizacijski ustroj lahko splošči. Preglednost nad povezanimi procesi se izboljša, zato se odzivnost organizacije na spremembe lahko poveča. Organizacija lahko postane bolj prilagodljiva spremembam v svojem okolju.

Z uvajanjem informacijske tehnologije v procese se izognemo klasični dilemi v zvezi z centralizacijo in decentralizacijo. Informacijska tehnologija namreč omogoča, da hkrati z decentralizacijo odločanja v zvezi s procesi centraliziramo (koncentriramo) preglednost nad njimi. To pa ima seveda za posledico spremembe v nadzornih mehanizmih v organizaciji. Kontrole je namreč mogoče vgraditi neposredno v sestavine procesa, ne pa, kot je sicer običajno, na konec procesa. Odločanje pa je prenešeno na mesto izvajanja procesov. S tem brez škode za rezultat procesa lahko odpadejo mnoga upravljalna, kontrolna in informacijska mesta.

Temeljno izhodišče reorganiziranja procesov v organizacijah je v intenziviranju uporabe informacijske tehnologije. Informacijska tehnologija je namreč orodje spreminjanja. Vendar ne gre zgolj za to, da bi imeli na voljo več informacijske tehnologije in da bi je uporabljali več. V prvi vrsti gre za to, da glede na možnosti, ki jih informacijska tehnologija nudi, na nove načine zamislimo in uresničimo izvajanje procesov v organizacijah.

3. REORGANIZIRANJE PROCESOV IN CELOSTNO UPRAVLJANJE KAKOVOSTI

Reorganiziranje procesov ima mnogo skupnega s celostnim upravljanjem kakovosti (TQM - Total Quality Management). Vendar se od njega tudi razlikuje v dveh pomembnih stvareh.

1. Medtem ko zamisel celostnega upravljanja kakovosti priporoča stalno in postopno izboljševanje procesov, izhaja reorganiziranje procesov iz spoznanja, da

značilno izboljšanje organiziranosti zahteva diskontinuiteto v organiziranju - opustitev zastarelih pravil in temeljnih predpostavk delovanja organizacije (Hammer 1990). Diskontinuiteta v mišljenju pomeni, da obstoječi proces ne more biti izhodišče za oblikovanje modela izboljšane procesa.

2. Reorganiziranje procesov zahteva dobro poznavanje sodobne informacijske tehnologije pred opredelitvijo procesa ker zmožnost tehnologije določa zamišljanje procesa. Od razumevanja zmogljivosti, dometa informacijske tehnologije je namreč odvisno, kako široko zmoremo (si upamo) zamisliti novi proces. Pri celostnem upravljanju kakovosti pa razmišljamo o možnih izboljšavah obstoječega procesa z njegovim avtomatiziranjem (informatiziranjem).

Vendar je procesni vidik gledanja na organiziranost pomemben tudi v programih celostnega upravljanja kakovosti. To je razvidno med drugim tudi iz pravilnikov za ocenjevanje organizacij, ki se potegujejo za pridobitev nagrade kakovosti Malcolm Baldrige Award v ZDA (Garvin 1991, Award 1992) ali v Evropi (The European 1992). Ocene za posamezne sestavine poslovanja, ki se jih vrednoti, prinašajo določeno število točk glede na kakovost organiziranosti procesov, z drugega zornega kota pa točke prinaša kakovost proizvodov ali storitev, ki iz procesov izstopajo. Organizacija, ki kandidira za nagrado, mora zelo dobro obvladati svoje procese in njihove povezave s procesi partnerjev.

Reorganiziranje procesov in celostno upravljanje kakovosti se dopolnjujeta, ne izključujeta. Če v neki organizaciji izvajajo program celostnega upravljanja kakovosti, so že ustvarili potrebno vzdušje in naklonjenost do sprememb. Samo vzdušje pa seveda ni dovolj. Potrebne so radikalne spremembe v procesih, ki jih omogoča uporaba sodobne informacijske tehnologije.

4. PRVA IN DRUGA GENERACIJA REORGANIZIRANJA PROCESOV

Nekateri avtorji sodijo, da je mogoče uvrstiti dosedanja spoznanja o reorganiziranju procesov v prvo generacijo, ki naj bi trajala od 1988 do 1993. Pred nami pa da je že mogoče videti bližajočo se drugo generacijo reorganiziranja procesov. Na razlike med prvo in drugo generacijo nakazuje dvanajst temeljnih sestavin reorganiziranja procesov, ki jih prikazujemo v nadaljevanju (Cypress 1994, 22).

Procesna paradigma

V prvi generaciji je reorganiziranje usmerjeno v dodajanje vrednosti izločku celotne verige (value-chain) procesov in ne zgolj v posamezni proces. V drugi generaciji pa je reorganiziranje usmerjeno v optimiranje ustvarjanja vrednosti za delničarje.

Zamisel procesa

V prvi generaciji se usmerjamo v procese, ki zagotavljajo otipljive izločke na podlagi otipljivih vložkov. V drugi se usmerimo v povezave procesov z vidika organizacije kot celote, da bi pridobili sinergijske učinke.

Širina in globina procesa

V prvi generaciji reorganiziramo od 10 do 20 najpomembnejših procesov. Naprimer upravljanje procesa izvajanja naročil kupcev, informacijska podpora, razvoj novih proizvodov, upravljanje financ, upravljanje zalog. V drugi generaciji se usmerimo v tri ali štiri celovite procese in presojamo ustvarjanje novega bogatstva. Naprimer tehnični proces (od izvedbe do razpoložljivosti proizvoda/storitve na trgu), socialni proces (timsko delo, nagrajevanje, učenje), inovacijski proces (razvijanje proizvoda/storitve, obvladovanje proizvodnje), proces zagotavljanja (pridobivanje kapitala, ljudi, intelektualne lastnine).

Rezultat reorganiziranja

Medtem ko je izboljšanje izvedbe posameznega procesa in zagotavljanje njegove ekonomske uspešnosti rezultat reorganiziranja v prvi generaciji, je rezultat v drugi večanje potenciala za povečevanje tržne vrednosti.

Nosilec reorganiziranja

V prvi generaciji je to glavni manager (CEO, executive), v drugi pa glavni direktor skupaj s celotno upravo družbe.

Začetek reorganiziranja

V prvi generaciji reorganiziranja izhajamo iz zamisli povsem novega procesa, neobremenjeno z neracionalnostmi v obstoječem procesu. V drugi generaciji izhajamo iz skupinsko opredeljene in spreminjajoče se vizije, ki jo oblikujejo management in delničarji.

Velikost sprememb

V prvi generaciji reorganiziranja čuti spremembe zlasti posameznik: preusmeritev od posameznika k skupini, spremembe v zvezi z opredeljevanjem nalog in presojanjem rezultatov, spremembe v zvezi z nagrajevanjem. V drugi generaciji gre za spremembo celotne organizacije, ki jo spremlja soupravljanje zaposlenih.

Pogostnost sprememb

V prvi generaciji se posamezne procese spreminja nekako na pet let. V drugi pa gre za usklajene spremembe procesov v organizaciji v razdobju generacije kapitalske naložbe oziroma proizvodne linije.

Sproževalci sprememb

V prvi generaciji sprožajo spremembe dostop do podatkov, telekomunikacije, večja pooblastila zaposlenih na nižjih ravneh, novi načini nagrajevanja. V drugi generaciji pa spremembe sprožajo medorganizacijske povezave, naraščajoče število ustvarjalcev sprememb (change agents), dinamično zagotavljanje podatkov in komunikacijskih povezav.

Razpoložljiva orodja reorganiziranja

V prvi generaciji se uporablja zlasti metodološke napotke in računalniško podporo osebnemu delu. V drugi generaciji se uporablja modele optimiranja celostnih procesov, modele za presojanje tržišč, ekonomsko analizo, skupinsko tehnologijo (groupware), interne centre odličnosti.

Razpoložljiva informacijska tehnologija reorganiziranja

V prvi generaciji predstavljajo informacijsko tehnologijo reorganiziranja trenutno razpoložljive računalniške rešitve (aplikacije), razvojna orodja, arhitektura porabnik/strežnik,

prenosniki (prenosni računalniki), omrežja. V drugi generaciji so to zasnove odprtih sistemov, arhitektura porabnik/strežnik, medorganizacijski sistemi ter integrirane računalniške rešitve simuliranja in reševanja problemov.

Mogoče je ugotoviti, da je bila prva generacija reorganiziranja procesov uspešna. Spodbudila je razmišljanje o novih možnih načinih izboljševanja organiziranosti. Velja pa pričakovati, da se metodološki razvoj še ni končal. Upoštevati pa velja tudi nove priložnosti, ki jih prinaša najnovejša informacijska tehnologija.

5. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJ BREZ MEJA

Proces si lahko zamišljamo v izbrani organizaciji. Lahko pa si ga zamišljamo kot povezavo več organizacij, če miselno sežemo prek tradicionalnih meja organiziranosti. Lahko si zamislimo naprimer proces izvoza pošiljke v podjetju, katerega rezultat je špediterju predana pošiljka. Lahko pa si ga zamislimo širše, če vključuje poleg procesa pri izvozniku tudi procese pri špediterju, prevozniku in na carini. Rezultat takega procesa je ocarinjena pošiljka. Lahko si zastavimo vprašanje, kaj so sestavine procesa, katerega rezultat je naročniku v drugi državi predana in plačana pošiljka.

Najbrž smo sedaj šele na začetku ugotavljanja velike potencialne moči uporabe informacijske tehnologije v organizacijah. Vrsta avtorjev je že pred leti nakazala vpliv, ki ga bo informacijska tehnologija imela na organizacije (Drucker 1988). Nekateri avtorji (Byrne et al. 1993) pa napovedujejo, da se bo njen vpliv na organizacije v celoti izrazil šele v razdobju 2010 do 2020 v takojmenovanih "navideznih" organizacijah (virtual corporation) ali organizacijah brez meja (borderless organization).

V tem desetletju bo za organizacije najpomembnejša njihova prilagodljivost. Da bi bile prilagodljive, se bodo organizacije morale dezorganizirati (Peters 1992). Za organizacije devetdesetih let bodo pomembne izpeljanke iz besede "mehko" (soft). Ne samo softver, ki se nanaša na uporabo računalnikov, ampak tudi način povezovanja podjetij s partnerji, pri čemer bo pomembna naprimer tehnologija računalniškega izmenjavanja podatkov - rip. Mehkost bo značilna tudi za oblikovanje proizvodov, za skladnost proizvoda s potrebami kupca, za nove načine trženja z uporabo baz podatkov in za izrabo ekspertnih sistemov.

V decentraliziranem svetovnem gospodarstvu bodo preživele le decentralizirane organizacije. To bodo organizacije, v katerih bo radikalno zmanjšana formalna podrejenost, posamezniki pa bodo dobili večja pooblastila. Velike organizacije bodo sestavljene malih organizacij, relativno samostojnih enot, ki se bodo lahko hitro prilagajale tržnim spremembam. Ob tem pa se predpostavlja, da bodo te organizacije intenzivno uporabljale informacijsko tehnologijo, ki jim bo omogočala decentralizacijo ob istočasni centralizaciji.

Največji delež zaposlenih v sodobnih organizacijah se bo ukvarjal s podatki, informacijami in znanjem. To bodo strokovnjaki za informacijske sisteme, oblikovalci, inženirji,

računovodje, tržniki in izobraževalci. Za njihovo delo bodo značilni izrazi "brainware", "knowledgeware", "software". Del njihovih nalog bo povezovanje. Kajti povezovanje (integracija) bo postalo kritično pomembno. Za povezovanje procesov, ki bodo segali prek več organizacij, bo postala pomembna uporaba mehkih sistemskih metodologij (soft systems methodologies).

Večina dela bo opravljenega v projektih, v katerih bodo ljudje iz različnih organizacij z različnimi znanji. Pogosta sestavina organizacije bo "sistem", ki bo določal, kako bo neko delo opravljeno. Ne bo pomembno, kdo je komu odgovoren, pač pa bo pomembno, da je delo opravljeno. "Sistemi" bodo povezani prek informacijskih sistemov, katerih glavni problemi ne bodo tehnološke, ampak organizacijske narave.

Ali si lahko zamislimo tako organizacijo? Najbrž. Kot je zapisal neki avtor: Gledam stvari, ki so, in se sprašujem, zakaj so take. Vidim stvari, ki jih ni, in se sprašujem, zakaj bi ne bile. Ta misel je lahko izhodišče oblikovanja organizacij brez meja, ki bodo zasnovane na uporabi informacijske tehnologije.

6. NEKAJ NAPOTKOV ZA REORGANIZIRANJE PROCESOV V PRAKSI

Upoštevajmo, da reorganiziranje procesov ni:

- zgolj hitra sprememba;
- program permanentnega izboljševanja;
- naloga v nekem sektorju;
- zgolj geslo nečesa modnega;
- nadomestek za trdo delo.

Vprašajmo se, zakaj vse organizacije ne reorganizirajo svojih procesov, če je to tako dobra stvar. Možni razlogi so naslednji:

- nekaterim pač tega ni treba početi, zlasti tistim, ki so v varnem zavetju monopola;
- v nekaterih organizacijah je strah pred spremembami premočan;

- nekateri še ne razumejo potencialnega naboja, ki je v tem pristopu;
- marsikje nimajo na voljo ustrezne informacijske tehnologije, ki reorganiziranje procesov omogoča ali celo zahteva;
- reorganiziranje procesa je lahko tudi nesmiselno, saj je brez pomena popravljati nekaj, kar je potrebno tako ali tako opustiti.

Vprašajmo se, katere procese bi najprej veljalo reorganizirati. Možni odgovori so naslednji:

- proces, ki se zdi kupcu najbolj pomemben;
- proces, v zvezi s katerim najbolj zaostajamo za konkurenco;
- proces, v zvezi s katerim lahko povečamo konkurenčno prednost (manjši stroški za kupca, boljši servis, skrajšan čas).
- proces, v zvezi s katerim ljudje čutijo največ težav;
- proces, v zvezi s katerim si lahko obetamo povečanje dobička.

Koristno je razmisliti, kakšne utegnejo biti posledice reorganiziranja procesov:

- vsi sodelujoči se bomo veliko naučili;
- vodje učijo svoje podrejene - sodelavce;
- pričeli bomo misliti drugače;
- dobili bomo večja pooblastila;
- spoznali bomo nove načine izvajanja poslov;
- zasnovali bomo nova zaveznitva s partnerji (dobavitelji, kupci, upravo);
- naloge bomo prenesli k izvajalcem, namesto da izvajalci hodijo tja, kjer so naloge (teledelo, delo od doma, uporaba omrežij, uporaba baz podatkov).
- če bomo spremenili sebe, bomo lažje pomagali drugim, da se spremenijo.

Razmisliti velja tudi, kako se organizirati za reorganiziranje procesov (Gričar 1992).

LITERATURA

- Award Criteria 1992 (1992) The Malcolm Baldrige National Quality Award. United States Department of Commerce, Technology Administration. National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg, Maryland, ZDA.
- Byrne, John A. et al. (1993) The virtual corporation. Business Week, 8. februar; 36-41.
- Cheekland, Peter in Scholes, Jim (1990) Soft Systems Methodology in Action. Chichester: John Wiley.
- Cypress, H. L. (1994) Re-Engineering. OR/MS Today, februar; 18-29.
- Davenport, Thomas H. (1993) Process innovation: Reengineering work through information technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Davenport, Thomas H. in Short, James E. (1990) The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. Sloan Management Review, poletje, 11-27.
- Drucker, Peter F. (1988) The coming of the new organization. Harvard Business Review, januar/februar; 45-53.
- Garvin, David A. (1991) How the Baldrige Award really works. Harvard Business Review, november-december; 80-95.
- Gričar, Jože (1992) Reinženiring organizacijskih procesov: razvojna usmeritev organizatorjev in programerjev. Organizacija in kadri, leto 25, št. 1-2; 49-54.
- Gričar, Jože in Piskar, Sebastijan (1988) Sistemski inženiring: celostna sistemska metodologija za ustvarjalno reševanje problemov. Ljubljana: ZOP - Zavod za organizacijo poslovanja. Kranj: Moderna organizacija.
- Hammer, Michael (1990) Reengineering work: Don't automate, obliterate. Harvard Business Review, julij/avgust; 104-112.
- Hammer, Michael; Champy, James (1993) Re-engineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York, N.Y.: Harper Business.
- Peters, Tom (1992) Liberation management. Necessary disorganization for the nanosecond nineties. London: Macmillan.
- Stewart, Thomas A. (1993) Reengineering the hot new managing tool. Fortune, 32. avgust; 41-48.
- The European Quality Award 1993 (1992) Eindhoven: The European Foundation for Quality Management.