

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA V IZBRANEM
PROIZVODNEM PODJETJU**

DIPLOMSKO DELO

Aljoša Lokar

Mentor: pred. Silvester Vončina, univ. dipl. ekon.

Nova Gorica, 2012

ZAHVALA

Zahvaljujem se predavatelju Silvestru Vončini za mentorstvo in pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Prav tako se zahvaljujem vsem zaposlenim v podjetju AHA Plastik, ki so mi pomagali pri izvajanju prakse in pisanju diplomskega dela. Še posebej se zahvaljujem mag. Petru Peternelu in Branku Kraščku za pomoč in vodenje pri izvedbi prenove poslovnega procesa.

Prav tako pa se zahvaljujem vsem, ki ste mi stali ob strani in me spodbujali pri pisanju diplomskega dela.

NASLOV

Prenova poslovnega procesa v izbranem proizvodnem podjetju

IZVLEČEK

V diplomskem delu smo predstavili prenovo poslovnega procesa v podjetju AHA Plastik. V prvem delu smo predstavili podjetje AHA Plastik, njegov proizvodni program in organizacijsko strukturo podjetja. V drugi polovici diplomskega dela so predstavljeni ključni pojmi, s katerimi se srečujemo pri prenovi poslovnega procesa, in standard vodenja kakovosti ISO 9001:2008. Glavni del diplomskega dela predstavlja prenova poslovnega procesa, ki je potekala v dveh fazah. V prvi fazi, ki so jo opravili zaposleni v podjetju, je bila pridobitev ISO standarda 9001:2008. V tej fazi so sodelovale vse službe podjetja in so skupaj sestavile dokumentacijo za pridobitev omenjenega standarda. Po presoji akreditacijske službe in zadnjih popravkih so v podjetju pridobili ISO standard 9001:2008. S tem se prenova poslovnega procesa ni povsem zaključila, saj so določeni procesi še vedno vsebovali veliko pomanjkljivosti, podvajanj ipd. Zato smo v drugi fazi odpravili tudi te pomanjkljivosti in najprej izvedli modeliranje procesov. Pri modeliranju je bilo potrebno pridobiti vse informacije o procesih. Te smo pridobili s pomočjo prebiranja dokumentacije poslovnega procesa, intervjujev, soudeležbe v procesih in opazovanja. Po sestavi diagramov poteka smo vnesli popravke, ki bi proces izboljšali. Predstavljene in s strani mentorja odobrene popravke ter novosti smo vnesli v dokumentacijo poslovnih procesov. Po vnosu novosti je sledila zadnja faza uvajanja novosti v delovni proces zaposlenih. Prenova je v poslovanje podjetja AHA Plastik prinesla številne pozitivne učinke, ki blagodejno vplivajo na poslovanje podjetja.

KLJUČNE BESEDE

poslovni proces, proces, organizacijski predpis, poslovnik kakovosti, ISO standard 9001:2008, vodenje kakovosti, diagram poteka

TITLE

Reorganisation of the business process within a selected manufacturing company

ABSTRACT

In this bachelor thesis we present the reorganisation of the business process in the Aha Plastik company. In the first part the company, their production programme and organisational structure are introduced. In the second part the key concepts for the reorganisation of the business process and regarding the ISO 9001:2008 quality management standard are reviewed. The main part of the thesis describes the reorganisation of the business process, which occurred in two phases. The first phase carried out by the employees of the company was the certification for the ISO standard 9001:2008. In this phase all company departments collaborated in preparing the necessary certification documentation. After the certification authority gave its opinion and some additional corrections were made, the company received the ISO 9001:2008 certification. This however did not conclude the reorganisation, as some processes still contained many shortcomings and redundancies. When modelling it was necessary to acquire all available information about the business processes; this was done by reviewing the business process documentation, interviews, observation and participation in the processes. After elaborating a process flowchart diagram we included some corrections that would optimise the process. The corrections were presented to our mentor, confirmed, and the changes were included into the business process documentation. After the inclusion of the changes the last phase followed – implementation of the changes in the employee’s work process. The reorganisation brought many benefits to the operation of the Aha Plastik company.

KEYWORDS

business process, process, organisational regulation, rules of procedure for quality management, ISO 9001:2008 standard, quality management, flowchart diagram

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	DOSEGANJE CILJEV.....	2
3	METODE DELA.....	4
4	PREDSTAVITEV PODJETJA AHA PLASTIK D.O.O.....	5
4.1	Zgodovina in prihodnost.....	5
4.2	Proizvodi podjetja.....	6
4.2.1	Proizvodnja pihanih izdelkov.....	7
4.2.2	Proizvodnja brizganih izdelkov.....	8
5	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA DRUŽBE.....	11
5.1	Funkcijska organizacijska struktura.....	11
5.2	Produktna ali divizijska organizacijska struktura.....	12
5.3	Projektna organizacijska struktura.....	12
5.4	Matrična organizacijska struktura.....	12
5.5	Dinamična mreža.....	13
5.6	Organizacija v podjetju AHA Plastik.....	13
6	KLJUČNI ELEMENTI PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV.....	16
6.1	Poslovni proces.....	16
6.2	ISO 9001:2008.....	17
6.3	Priročniki za prenovo sistema kakovosti.....	18
6.4	Dokumentacija sistema kakovosti.....	19

6.4.1	Poslovník kakovosti	19
6.4.2	Organizacijski predpisi.....	21
6.4.3	Delovna navodila	21
7	PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA.....	22
7.1	Razlogi za prenovu poslovnega procesa	23
7.2	Pridobitev ISO standarda 9001:2008	24
7.3	Zbiranje podatkov in informacij o procesih za modeliranje	26
7.3.1	Zbiranje podatkov iz dokumentacije	26
7.3.2	Intervjuvanje udeležencev	27
7.3.3	Neposredno opazovanje procesov	28
7.3.4	Soudeležba v procesih.....	28
7.4	Modeliranje procesov	28
7.4.1	Obdelava podatkov.....	29
7.4.2	Izris diagramov poteka s programom Microsoft Visio	30
7.5	Odkrivanje pomanjkljivosti, podvajanj in napak v poslovnem procesu	33
7.6	Odpravljanje pomanjkljivosti, podvajanj in napak v poslovnem procesu	33
7.7	Vnos popravkov v dokumentacijo procesov	35
7.8	Dokumentiranje in modeliranje nedokumentiranih procesov	37
7.9	Izdaja in arhiviranje dokumentacije.....	38
8	UVAJANJE NOVOSTI V PROCESSE	39
9	UGOTOVITVE	40

10	ZAKLJUČEK	41
11	LITERATURA	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Logotip podjetja AHA Plastik	5
Slika 2: Izdelava žičnatih izdelkov	5
Slika 3: Postopek pihanja izdelkov	7
Slika 4: Primeri pihanih izdelkov – ročke za gorivo.....	8
Slika 5: Postopek brizganja izdelkov	9
Slika 6: Zaboji	10
Slika 7: posplošena organizacijska struktura podjetja AHA Plastik.....	14
Slika 8: Razširjen organigram podjetja AHA Plastik	15
Slika 9: Model sistema vodenja kakovosti osnovan na procesih	17
Slika 10: Sledilec popravkov v Microsoft Wordu.....	27
Slika 11: Prikaz sestavnih delov procesa	32
Slika 12: Končna oblika diagrama poteka o predlogau in nabavei osnovnih sredstev	34
Slika 13: Oblika dokumenta pred poenotenjem	36
Slika 14: Nova, poenotena oblika organizacijskih predpisov in poslovnika kakovosti	36
Slika 15: Preglednica dokumentov.....	38

1 UVOD

Pri izvajanju praktičnega usposabljanja v podjetju AHA Plastik smo pri modeliranju procesov iskali pomanjkljivosti, ki so se pojavile v poslovnih procesih. Podjetje je pred tem že opravilo manjšo prenovu poslovnih procesov, predvsem pridobivanja in doseganja ISO standarda 9001:2008, vendar so med prenovu prišli do sklepa, da bodo v prvi fazi prenove odpravili in prenovili najnujnejše v skladu z določili ISO standarda 9001:2008 in po priporočilih presojevalca. Prenova poslovnih procesov je bila veliko obsežnejša od prvotne predstave direktorja in zaposlenih v podjetju, saj so bile v poslovnih procesih in organizacijskih predpisih odkrite pomanjkljivosti, ki so ovirale kakovost vodenja in dela zaposlenih. Naloga praktičnega usposabljanja je bila modeliranje poslovnih procesov podjetja. Pri odkritih pomanjkljivostih v procesih je bilo modeliranje potrebno razširiti v nadaljnje naloge, ki zajemajo temeljito prenovu poslovnih procesov. Te naloge so obsegale pridobivanje podatkov, izdelavo novih študij poslovnih procesov, vnos popravkov v organizacijske predpise.

V diplomskem delu se bom posvetil prenovi poslovnega procesa v podjetju AHA Plastik, ki bo v skladu z ISO standardom 9001:2008. Podjetje si s prenovu želi izboljšati kakovost, natančnost in hitrost poslovanja, povečati zadovoljstvo strank in znižati dodatne nepotrebne stroške. Poleg tega so v podjetju AHA Plastik s formalizacijo poslovnih procesov v organizacijskih predpisih pridobili natančno začrtana navodila za poteke poslovnih procesov. Na podlagi prenove je podjetje pridobilo tudi mednarodno priznan certifikat vodenja kakovosti ISO standard 9001:2008, s katerem si povečuje ugled na tržišču.

2 DOSEGANJE CILJEV

V podjetju so že pred mojim prihodom na praktično usposabljanje opravili presojo za pridobitev ISO standarda 9001:2008. Organizacijski predpisi in poslovnik kakovosti podjetja, ki so bili predloženi za pridobitev ISO standarda 9001:2008, so zahtevali vse potrebne elemente za njegovo pridobitev. Vendar je dokumentacija vseeno vsebovala pomanjkljivosti, procesi pa podvajanja, slabosti in potrebna dopolnila.

Poleg naloge modeliranja procesov, ki je bila zastavljena za praktično usposabljanje, je bilo potrebno odkrite pomanjkljivosti tudi popraviti ali dopolniti in vse popravke vnesti v organizacijske predpise podjetja.

Mentor v podjetju je pred začetkom opravljanja praktičnega usposabljanja dal vsa potrebna navodila, kaj vse je potrebno spremeniti, da bi bila prenova poslovnih procesov popolna in uspešna.

Za doseganje ciljev smo sestavili nekaj opornih točk, kako prenovo izvajati. Prenova poslovnih procesov je potekala vzporedno s ciljem, ki je bil zastavljen za praktično usposabljanje. Vsebovala je naslednje aktivnosti:

- izris poslovnih procesov v obliki diagramov poteka, izčrpanje vseh potrebnih podatkov iz organizacijskih predpisov, pridobitev z intervjuji in ostalimi metodami, ki so na voljo;
- v skladu z izrisanimi procesi odkrivanje napak, pomanjkljivosti in podvajanj v procesih;
- raziskovanje in odpravljanje odkritih pomanjkljivosti ali nova zasnova procesov, če je ta potrebna;
- pregledovanje in potrjevanje novih zasnov z mentorjem in udeleženci procesov;
- vnašanje novih zasnov procesov in novosti v povezavi z njimi v poslovnik kakovosti in organizacijske predpise, ki jih je bilo potrebno tudi dopolniti in oblikovati, poleg tega je bilo treba spremeniti, dopolniti ali izdati tudi nove dokumente in obrazce, ki procese spremljajo. V tej fazi je bilo potrebno

dokumentacijo izdati tudi v fizični obliki in jo arhivirati v zato namenjene arhive podjetja in objaviti na strežniku podjetja;

- prenašanje sprememb, ki so bili bile izvedene v formalni obliki, v praktično poslovanje podjetja in uvajanje zaposlenih v novosti in izboljšave, ki so bile izvedene.

3 METODE DELA

Pri prenovi poslovnih procesov je imel glavno besedo mentor v podjetju, ki je ves čas usmerjal moje delo in odločal o tem, ali je naloga oziroma rešitev pravilna in popolna, ali bo potrebno zastavljeno nalogo še dodelati, popraviti, dopolniti. Poleg navodil mentorja smo se pri delu opirali na zunanja priporočila ISO standarda 9001:2008 in ostalo strokovno literaturo. Del prenove poslovnih procesov je vseboval tudi timsko delo in sodelovanje zaposlenih. Timsko sem sodeloval predvsem z vodjo kakovosti, ki je že pred tem delal na podobnih projektih in ima izkušnje s področja pridobivanja ISO standardov, urejanjem in izdajanjem dokumentacije. Večino dela in raziskav smo opravljali sami po vnaprej danih navodilih mentorja, ki je zastavljal cilje, oziroma jih potrjeval, s tem pa določal tudi dinamiko dela.

Na začetku smo se najprej seznanili z zastavljenimi nalogami in ciljem. Prebral sem organizacijske predpise in poslovnik kakovosti, v katerem sem spoznal in dognal poslovne procese, ki potekajo v podjetju. Za delo je bilo potrebno poznati tudi organizacijsko shemo podjetja. Po seznanitvi z organizacijo podjetja in poslovnimi procesi smo si ogledali proizvodnjo podjetja, tipične izdelke in poteke nekaterih poslovnih procesov. S teoretično in delno tudi praktično seznanitvijo smo pričeli s procesom prenove poslovnih procesov. Prenova je potekala za vsak organizacijski predpis posamezno, saj je šlo za veliko količino informacij, povezanih s poslovnimi procesi, pa tudi zaradi sprotnega zaključevanja in odpiranja novih nalog. Za posamezen poslovni proces smo z različnimi metodologijami pridobili vse potrebne informacije za izris poslovnih procesov. Poslovne procese smo izrisali v obliki diagramov poteka. Z izrisom diagramov poteka smo najlažje odkrivali napake v procesih in tudi v organizacijskih predpisih. Nato smo s pomočjo diagramov poteka na novo zasnovali procese in vnesli popravke, oziroma predlagali možne rešitve, ki bi poslovne procese izboljšali in jih naredili kakovostnejše.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA AHA PLASTIK D.O.O.

Podjetje AHA Plastik je družba z omejeno odgovornostjo. Sedež podjetja in večji del proizvodnje se nahaja v občini Kanal ob Soči, manjši del proizvodnje pa obratuje v Srbiji v kraju Indija. 100-odstotni lastnik družbe je AHA Skupina, ki si poleg podjetja AHA Plastik lasti še nekaj drugih vidnejših podjetij v Sloveniji. Na sliki (slika 1) je prikazan logotip podjetja AHA Plastik.



Slika 1: Logotip podjetja AHA Plastik

Njihovi glavni produkti so pihani in brizgani izdelki iz plastičnih mas. Trenutno podjetje zaposluje okoli 80 zaposlenih, ki letno ustvarijo približno 11 milijonov evrov prihodkov. Letno predelajo okoli 5000 ton plastičnih materialov. Po številu zaposlenih podjetje uvrščamo med srednje velika podjetja. Strategija družbe je prodaja izdelkov iz plastičnih mas na srednjeevropskem trgu.

4.1 Zgodovina in prihodnost

Prvi zametki podjetja segajo v leto 1959, ko je bilo ustanovljeno podjetje Žica za proizvodnjo kovinskih izdelkov v Kanalu. Na spodnji sliki (slika 2) je prikazan obrat v podjetju Žica.



Slika 2: Izdelava žičnatih izdelkov

Leta 1966 se je podjetje preimenovalo v ITEK, kar je okrajšava za Industrijo transportne embalaže Kanal. Njihov glavni produkt so bile kovinske palete in košare za transport živil, surovin in ostalih izdelkov. V letu 1967 so v podjetju postavili in zagnali prvi stroj za brizganje plastike, ki je bil tudi prvi v takratni Jugoslaviji. Leta 1970 so program kovinske transportne embalaže povsem opustili in se preusmerili v proizvodnjo brizganja plastične embalaže. Podjetje se je preimenovalo v Plastik. Leta 1980 so v svoj proizvodni program vključili tudi pihanje plastične embalaže. V devetdesetih letih po razpadu Jugoslavije in osamosvojitvi Slovenije se je podjetje soočalo s krizo, ki je doletela večino takratnih podjetij, ki so bila osredotočena samo na jugoslovansko tržišče. Zaradi razpada jugoslovanskega tržišča so se v podjetju Plastik ukvarjali predvsem s preusmeritvijo na evropske trge. Zaradi preusmeritev na nova tržišča in na tržno gospodarstvo, ki je zahtevalo nove standarde in pridobivanje novega tržnega deleža, so se v podjetju Plastik posvečali posodabljanju opreme in investicijam v novejši stroje in tehnologije ter pridobivanju certifikata vodenja kakovosti SIST/ISO 9001 in ostalih certifikatov, ki povečujejo konkurenčnost in zunanji ugled podjetja. V letu 2006 je podjetje dobilo novega lastnika AHA Skupino. Zaradi širitve proizvodnje so leta 2009 v Srbiji, kraju Indija, postavili nov obrat za brizganje plastičnih izdelkov. Z letom 2012 so ponovno pridobili certifikat sistema vodenja kakovosti ISO 9001:2008.

Podjetje si v prihodnosti želi predvsem povečati prodajni delež na področju tehničnih izdelkov za 30 %, dolgoročno rast družbe, povečevanje prihodkov in pridobivati nove kupce predvsem s srednjeevropskega tržišča.

Podjetje ves čas neprestano izboljšuje tehnologije proizvodnje, zmanjšuje stroške dela, povečuje kakovost poslovanja in kvaliteto produktov, širi prepoznavnost proizvodov in podjetja, nastopa na sejmih in širi tržišče zunaj Slovenije.

4.2 Proizvodi podjetja

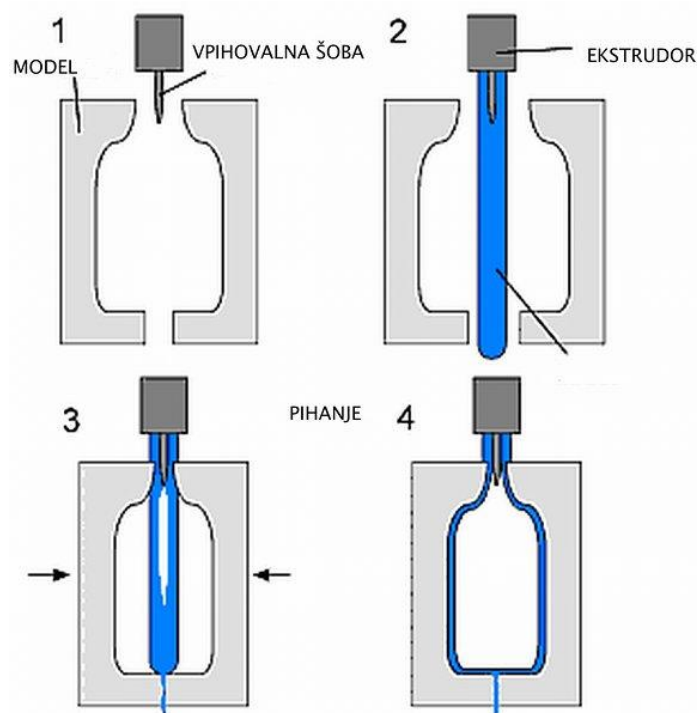
Podjetje AHA Plastik je proizvodno podjetje, v katerem proizvajajo embalažo in tehnične izdelke iz plastičnih mas. Specializirani so za proizvodnjo embalaže in tehničnih izdelkov iz PP plastične mase oziroma polipropilena in HDPE plastične

mase oziroma polietilena visoke gostote. Produkcija izdelkov poteka na dva načina, ki sta tudi osnovna za razčlemba proizvodnje v podjetju AHA Plastik:

- proizvodnja pihanih izdelkov,
- proizvodnja brizganih izdelkov.

4.2.1 Proizvodnja pihanih izdelkov

Pri pihanju plastičnih izdelkov gre za proces, v katerem se na začetku material v obliki zrnč tali na določeno trdnost. Taljena zmes nato potuje skozi ekstrudor, kjer dobi obliko cevi. Ko taljena zmes po dolžini zavzame kalup, se ta zapre in vpihavalna šoba vbrizga zrak v kalup. Material zavzame obliko kalupa. Proizvod se nato ohladi, oziroma se ga dodatno hladi v kalupu, da pri odprtju ne pride do deformacij končnega proizvoda. Po odprtju kalupa delavec po potrebi odstrani odvečni material. Na spodnji sliki (slika 3) je prikazan postopek pihanja izdelkov.



Slika 3: Postopek pihanja izdelkov

Proizvodnja pihanih izdelkov v podjetju AHA Plastik predstavlja približno 50 % celotne proizvodnje. Proizvodnja poteka v ločeni hali, ki jo imenujejo tudi »hala pihanja«. Proizvodna oprema omogoča podjetju proizvodnjo izdelkov do volumna 150 l. Najpogostejši izdelki, ki jih proizvajajo, so platenke s prostorninami od 1 do 5 litrov, ročke od 5 do 30 litrov in sodi s prostorninami od 60 do 150 litrov. Med najpogostejše izdelke spadajo tudi bencinske ročke različnih volumnov. Prihaja tudi do proizvodnje tehničnih izdelkov v večini za posamičnega naročnika, medtem ko je embalaža v večini standardnih oblik. Na spodnji sliki (slika 4) so primeri pihanih izdelkov, in sicer ročke za hranjenje goriva.

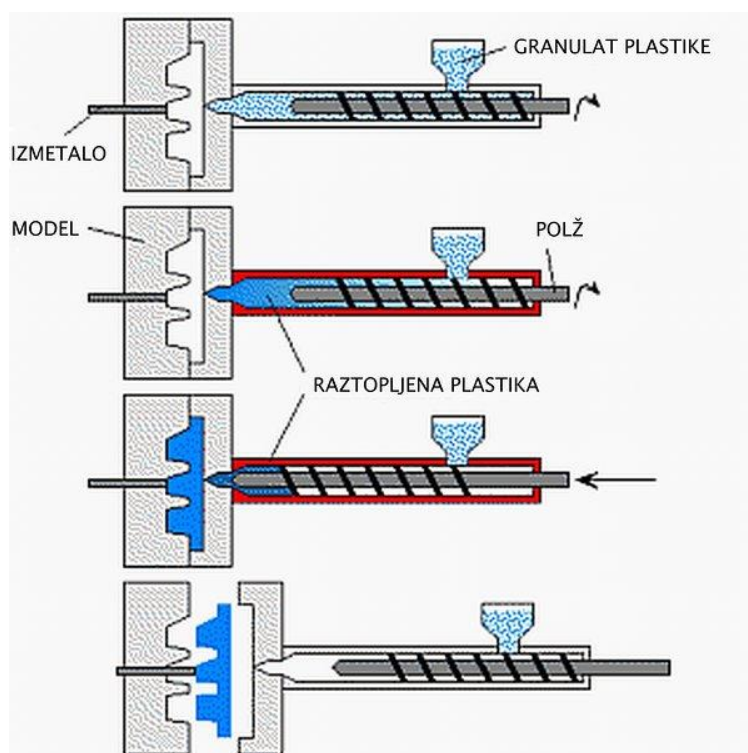


Slika 4: Primeri pihanih izdelkov – ročke za gorivo

4.2.2 Proizvodnja brizganih izdelkov

Pri brizganju plastike gre za princip, pri katerem v kalup, ki je zaprt pod velikim pritiskom, vbrizgamo taljen material. V začetni fazi je ta material v obliki zrn, nato se ga tali na določeno trdnost in temperaturo. Material se nato pod pritiskom vbrizga v kalup do popolne zapolnitve. Po strditvi materiala se kalup odpre in sprostí produkt.

Proizvodnja brizganih izdelkov v podjetju AHA Plastik prav tako predstavlja približno 50-odstotni delež celotne proizvodnje. Proizvodnja poteka v dveh obratih: v »hali brizganja« v Kanalu in v proizvodnem obratu v Srbiji, kraju Inđija. Proizvodna oprema omogoča izdelavo proizvodov do teže 4 kg. Na spodnji sliki (slika 5) je prikazan postopek brizganja plastičnih izdelkov.



Slika 5: Postopek brizganja izdelkov

Gre za ožji asortiment izdelkov kot pri pihanju. Najpogostejši izdelki so vedra manjših velikosti, od 1 do 5 litrov prostornine, in večjih veder, velikosti od 12 do 30 litrov. Po večini gre za standardne dimenzije, zato se proizvajajo za več različnih odjemalcev. Poleg veder proizvajajo tudi izdelke za kmetijsko rabo, predvsem kompostnike, večnamenske košare, nizke in visoke zaboje (slika 5), ki se uporabljajo tudi v industriji in so namenjeni za večkratno uporabo.



Slika 6: Zaboji

5 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA DRUŽBE

Organizacija družbe je odvisna predvsem od vrste podjetja, velikosti, urejenosti, načina dela v podjetju in še veliko drugih faktorjev. Na splošno je poznanih pet osnovnih tipov organizacijskih struktur z vidika centralizacije in decentralizacije, možne so tudi kombinacije med temi organizacijskimi strukturami.

Dr. Lipičnik navaja, da je centralizirana organizacijska struktura tista, pri kateri se dogaja vse na enem mestu, decentralizirana pa tista, pri kateri se neka naloga opravlja na več mestih. Obe strukturi imata svoje pomanjkljivosti in prednosti. (Lipičnik, 1996)

S tega vidika poznamo naslednje organizacijske strukture:

- funkcijska organizacijska struktura,
- produktna ali divizijska organizacijska struktura,
- projektna organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura,
- dinamična mreža.

Poleg zgoraj naštetih oblik organizacijskih struktur poznamo tudi druge oblike in delitve organizacijskih struktur.

5.1 Funkcijska organizacijska struktura

»Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana organizacijska struktura. Oblikovana je na zahtevi, da se mora vsaka funkcija oblikovati v zaokrožene organizacijske nosilce. Zato funkcije organizacijsko oblikujemo v optimalno število področij, sektorjev oziroma služb. Funkcijska organizacijska struktura je najpogostejša organizacijska struktura; uporablja se že od nastanka prvih industrijskih podjetij. Tudi v razmerah sodobne industrijske proizvodnje se funkcijska organizacijska struktura najbolj uporablja v manjših industrijskih podjetjih.« (Lipičnik, 1996, str. 60)

5.2 Produktna ali divizijska organizacijska struktura

»Divizijska (panožna) organizacijska struktura je decentralizirana organizacijska struktura, ki temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oziroma programsko tržne celote ali panoge znotraj proizvodnega podjetja. Velika podjetja v bistvu razdelimo na manjše število manjših podjetij. Program proizvodnje je osnova za organiziranje funkcij. Načelo, ki ga pri organiziranju upoštevamo, je avtonomna decentralizacija ob neprislilni integraciji skupnih funkcij. Odločanje je decentralizirano, ker se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni programa. Divizijska organizacija je znatno bolj prilagodljiva in fleksibilnejša od funkcijske.« (Lipičnik, 1996, str. 61,62)

Takšnih organizacijskih struktur se poslužujejo podjetja, ki proizvajajo večje število različnih izdelkov v velikih serijah. Sem bi lahko šteli podjetja, ki delujejo v veliko različnih panogah, ki niso soodvisne med seboj.

5.3 Projektna organizacijska struktura

»Čista projektna organizacija je tista, ki se oblikuje za izvedbo natanko določenega projekta, to je velike, za razvoj in obstoj podjetja pomembne naloge, ki ima svoj začetek in konec, usmerjena pa je ciljno, tako da določimo potrebne delavce, čas in sredstva za izvedbo tega projekta. Taka organizacijska oblika ima vrsto pomanjkljivosti, najpomembnejša je ta, da so delavci v času projekta neenakomerno obremenjeni, druga pomanjkljivost pa je ta, da je sodelavce pri projektu težko pridobiti, saj pomeni konec projekta tudi premeščanje delavcev v druge projekte ali službe.« (Bizjak, 1992, str. 45)

5.4 Matrična organizacijska struktura

»V 70-ih letih se je razvila matrična organizacijska struktura. Matrična organizacijska struktura je svojska kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture. Zanj je značilno, da je zelo podobna projektni organizacijski strukturi. Razlika je v tem, da sodelavci na projektu delajo po potrebi. Zato se menjavata delo na rednih nalogah v okviru istega delovnega dne. Pri tem je

delavec izpostavljen dvema vodjema, ki ne moreta vedno sinhronizirati svojih zahtev do njega.« (Lipičnik, 1996, str. 67)

5.5 Dinamična mreža

»Gre za organizacijsko strukturo, ki jo sicer lahko narišemo, vendar je v bistvu nevidna. Dinamična mreža je organizacijska struktura, ki nevidno, običajno preko računalnikov, povezuje konstruktorje, proizvajalce, delovno silo in trgovce.« (Lipičnik, 1996, str. 69)

5.6 Organizacija v podjetju AHA Plastik

Organizacijska struktura v podjetju AHA Plastik je funkcijska organizacijska struktura. Oddelki oz. službe, ki delujejo v podjetju, se ločijo glede na funkcije, ki jih opravljajo.

Kot ugotavlja dr. Lipičnik, ima takšna oblika organizacije prednosti predvsem v:

- racionalnosti,
- vse funkcije se opravljajo v enem prostoru,
- manjših stroškov,
- povečevanju specializacije in profesionalizacije zaposlenih (Lipičnik, 1996).

Ravno tako se te prednosti pojavljajo tudi v podjetju AHA Plastik. Dodali bi pa tudi, da je takšna organizacija primerna za industrijsko ali proizvodno naravnano srednje veliko podjetje, kar tudi AHA Plastik je.

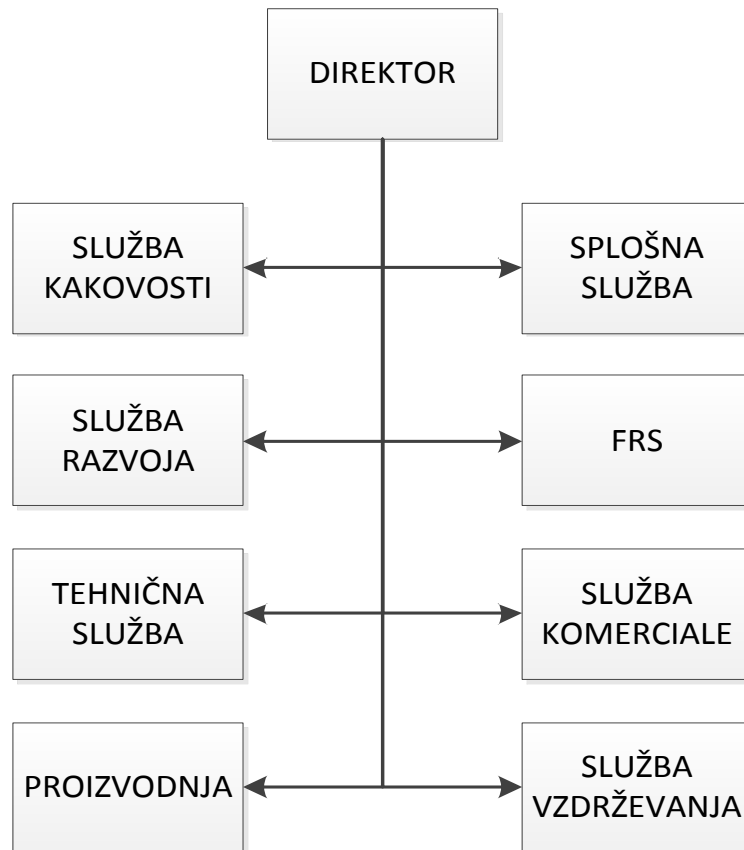
Poleg številnih prednosti ima funkcijska organizacijska struktura tudi nekatere pomanjkljivosti. Pomanjkljivosti sta predvsem slaba komunikacija med službami in odzivnost podjetja na spremembe. Slaba komunikacija znotraj podjetja sproži različne simptome, kot so:

- odzivnost na povpraševanja dobaviteljev,
- slab prenos informacij med oddelki,

- slabo usklajevanje dela med oddelki.

Kljub pomanjkljivostim takšna organizacijska struktura prinaša več prednosti kot slabosti. Ravno slabosti s področja komunikacije smo s prenovo poslovnih procesov povsem ali delno odpravili.

V spodnjem organigramu (slika 7) je prikazana posplošena organizacijska struktura podjetja AHA Plastik. Vidimo, da se v podjetju AHA Plastik funkcije delijo glede na vrsto službe, ki jo oddelek opravlja.

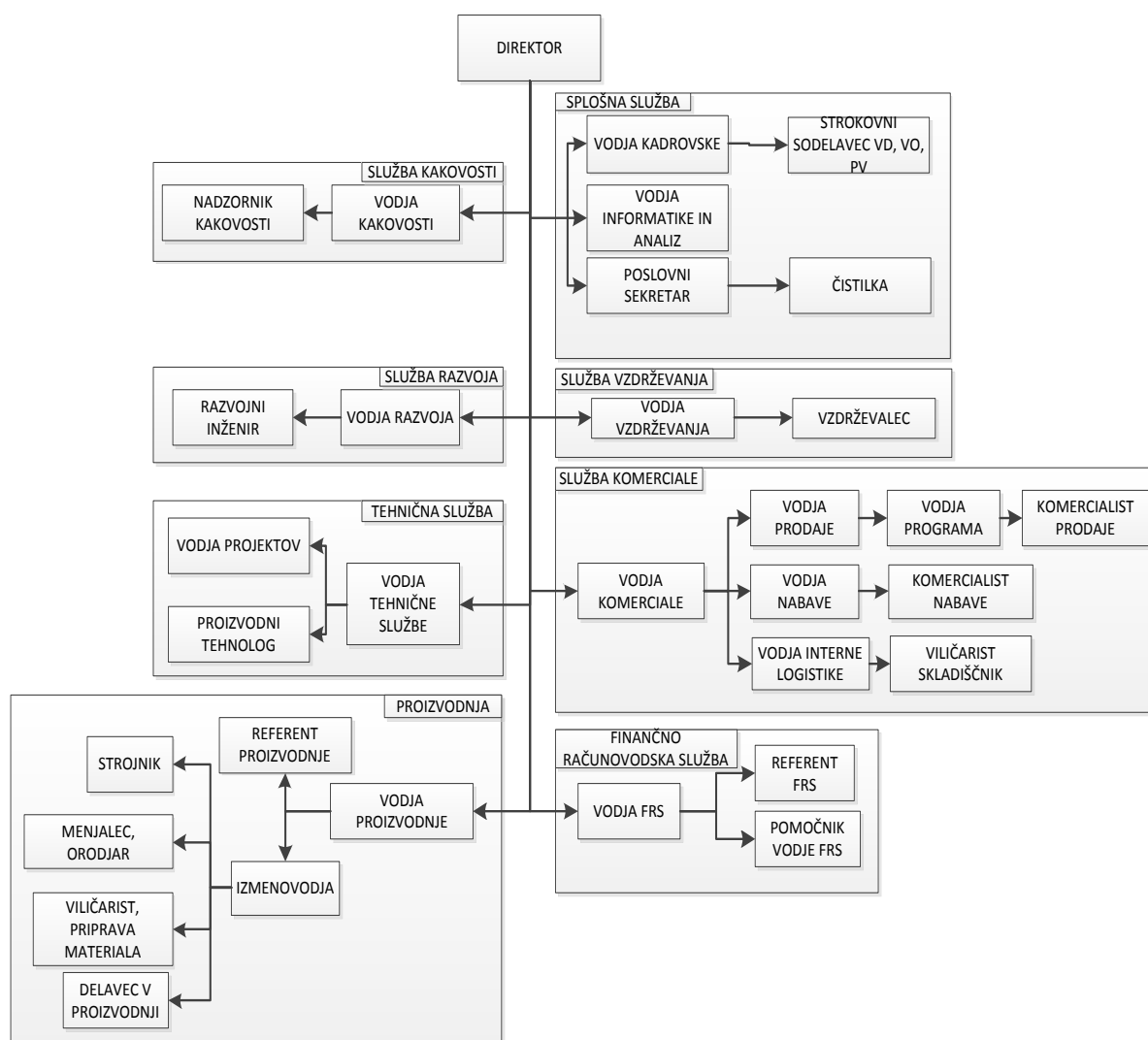


Slika 7: Posplošena organizacijska struktura podjetja AHA Plastik

V naslednjem organigramu (slika 8) je razvidno, da skoraj vsako službo delimo še na manjše podslužbe, ki opravljajo različne funkcije posamezne službe. V večini primerov ima vsaka služba nadrejenega, ki zaposlene usmerja, koordinira in na kolegijih poroča o njihovem delu. Vodja službe pa tudi odgovarja za izvedeno delo,

je pooblaščen za izvajanje določenih poslov, prenaša navodila direktorja na zaposlene.

Kot poseben primer lahko vzamemo splošno službo, v kateri se nahaja več različnih služb. Te službe opravljajo naloge z različnih področij in nimajo neposrednih vodij. Njihov neposredni vodja je direktor. Takšne ureditve oziroma vrste splošne službe se podjetje poslužuje zaradi same velikosti podjetja in števila zaposlenih. Te službe v proizvodnem podjetju, kot je AHA Plastik, ne prinašajo dodane vrednosti, a so za delovanje podjetja pomembne.



Slika 8: Razširjen organigram podjetja AHA Plastik

6 KLJUČNI ELEMENTI PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV

Pri prenovi poslovnega procesa se je treba v prvi fazi spoznati z vsemi ključnimi elementi, ki so povezani s prenovno poslovnega procesa ali pa se z njimi v prenovi poslovnih procesov srečamo.

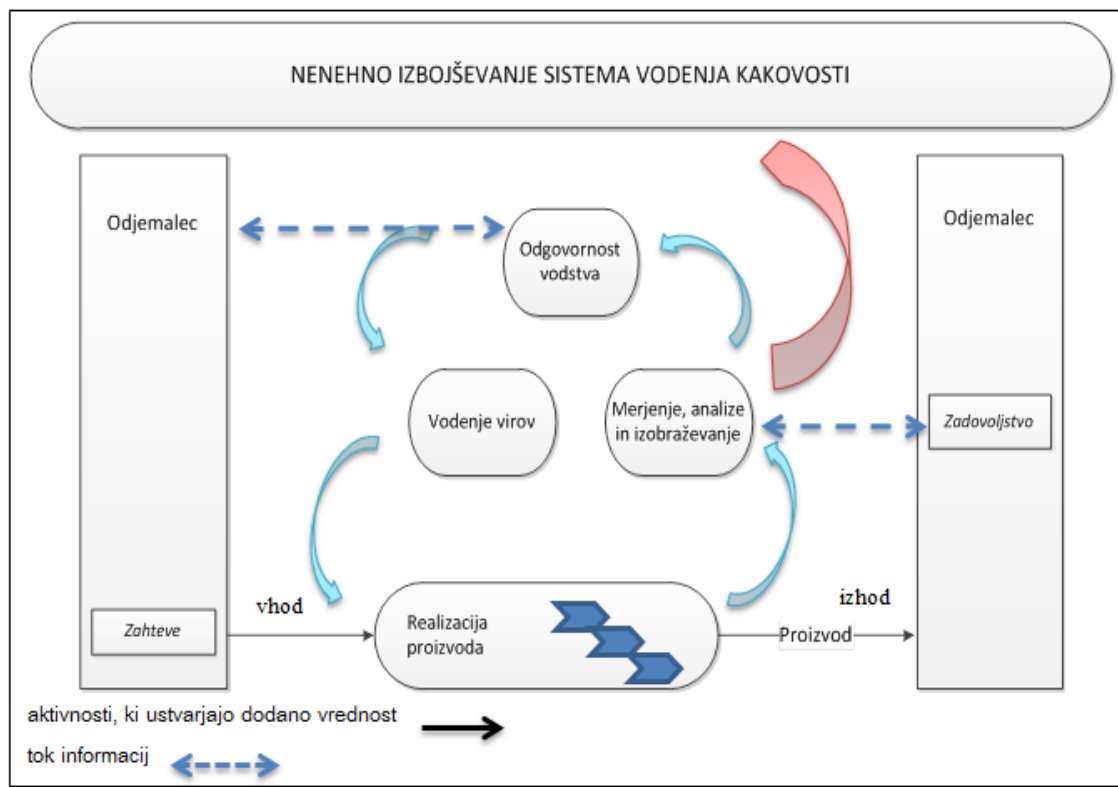
6.1 Poslovni proces

V literaturi in raznih strokovnih člankih in na spletu najdemo veliko različnih razlag poslovnega procesa, ena izmed boljših je zapisana v znanstveni monografiji *Management poslovnih procesov*:

»Poslovni proces opredeljujemo kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih posledica oziroma izid je načrtovani izdelek ali storitev. Lahko ga opredelimo tudi kot povezan nabor dejavnosti in nalog, ki imajo namen vhodnim elementom v proces za naročnika ali kupca dodati uporabno vrednost na izhodni strani procesa.« (Kovačič in Vukšić, 2005, str. 29)

Drugačno razlago najdemo v slovenski izdaji *Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve ISO 9001:2008*, kjer s sliko nazorno ponazorijo procesno dogajanje v podjetju.

»Slika (slika 9) prikazuje model sistema vodenja kakovosti, ki je osnovan na procesih. Model ponazarja procesne povezave. Slika prikazuje, da imajo odjemalci pomembno vlogo pri odločanju vhodnih zahtev. Spremljanje zadovoljstva odjemalca zahteva ocenjevanje informacij o njegovem zaznavanju, ali je organizacija izpolnila njegove zahteve. Model, prikazan na sliki 9, pokriva vse zahteve tega mednarodnega standarda, vendar ne prikazuje procesov podrobneje. Podatke o modelu sistemu vodenja kakovosti, osnovanega na procesih smo pridobili iz standarda *Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve (ISO 9001:2008)*.« (Slovenski standard, 2008, str. 1)



Slika 9: Model sistema vodenja kakovosti osnovan na procesih

6.2 ISO 9001:2008

Standard ISO 9001:2008 je sistem vodenja kakovosti. Je zadnja verzija ISO standarda 9001, ki ga je izdala mednarodna organizacija za standardizacijo ISO (International Standardisation Organization). Zgrajen je po načelih dobre poslovne prakse in je eden izmed najbolj priznanih svetovnih standardov. Sistem je zgrajen tako, da vpliva na različna področja v podjetju, ki vplivajo na kakovost vodenja:

- na procese, ki potekajo v podjetju,
- na organizacijo podjetja in okolje v podjetju,
- na proizvode oz. storitve podjetja,
- in na cilje podjetja.

»Zagotavljanje kakovosti ni samo tehnična dejavnost, temveč je to sistem, ki presega okvire proizvodnih procesov in prodira v vse funkcije podjetja. To je nova filozofija pojmovanja kakovosti, ki temelji na spoznanju, da za doseganje zahtevanega nivoja

kakovosti ni dovolj samo zagotavljanje kakovosti v proizvodnem procesu, temveč v vseh fazah poslovnega procesa, tj. od začetka tržnih raziskav do servisiranja izdelkov v uporabi. Zagotavljanje kakovosti ni tehnično, ampak organizacijsko načelo.« (Vujošević, 1992, str. 11, 12)

Standard ne predpisuje dotične strukture podjetja in procesov, vendar daje napotke, kako naj bi podjetje delovalo in kakšno organizacijsko strukturo naj bi imelo. Akreditacijske službe, namen katerih je presoditi, ali organizacija dosega standard, morajo organizacijo opozoriti na pomanjkljivosti v njihovih procesih in na drugih področjih. Če akreditacijska služba (v nadaljevanju presojevalec) ugotovi, da podjetje dosega ureditev po ISO standardu, organizacija, ki izdaja certifikate, podjetju podeli certifikat. Certifikat lahko podjetje nato uporabi kot dokazovanje doseganja vodenja kakovosti po ISO standardu in posledično pridobivanje dodatnega ugleda.

Podjetje AHA Plastik je z marcem 2012 ponovno pridobilo certifikat ISO 9001:2008. Podjetje je pred tem že imelo ISO 9001:2000, ki pa ga leta 2008 ni obnovilo.

Oznaka v standardu 2008 označuje leto posodobitve standarda, ki je bil posodobljen in na novo izdan leta 2008, nadomestil pa je predhodni standard iz leta 2000. Z oznako 9001 pa označuje vrsto standarda, in sicer sistem vodenja kakovosti.

Standard ISO 9001 se lahko nadgradi tudi z drugimi standardi, kot so: Sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu OHSAS 18001, Sistem ravnanja z okoljem ISO 14001:2004 in še z nekaterimi drugimi.

6.3 Priročniki za prenovo sistema kakovosti

Priročniki so literatura, ki so izdani z namenom pomagati piscu izdelati ustrezno dokumentacijo. Eden pomembnejših priročnikov je *Sistemi vodenja kakovosti - Zahteve* (ISO 9001:2008), ki ga izdaja International Standardisation Organization. Poleg tega najdemo na tržišču še veliko drugih priročnikov, ki pa jih izdajajo različne založbe in napišejo različni avtorji. Priročniki imajo v večini iste zasnove, le da se nekateri bolj osredotočajo na samo obliko dokumentacije, drugi pa posvečajo več

pozornosti sestavi le-te. Nekateri priročniki vsebujejo tudi navodila, kako povezati dva ali več standardov med seboj in sestaviti enotno dokumentacijo.

6.4 Dokumentacija sistema kakovosti

Dokumentacija sistema kakovosti je dokumentacija, ki opisuje, ureja in daje navodila za potek procesov v podjetju. Dokumentacija je sistematično urejena in mora biti v pisni obliki. Sestavljena je iz več nivojev.

»Dokumentacija sistema kakovosti obsega tri nivoje dokumentov, in sicer:

- prvi nivo dokumentov (poslovník kakovosti),
- drugi nivo dokumentov (postopki za potek posameznih dejavnosti),
- tretji nivo dokumentov (navodila za delo, navodila za preglede, interni standardi).« (Vujoševič, 1992, str. 209)

Dokumente drugega nivoja v podjetju AHA Plastik imenujejo Organizacijski predpisi.

6.4.1 Poslovník kakovosti

Poslovník kakovosti je krovni dokument oziroma dokument prvega nivoja, v katerem opredelimo elemente, ki so pomembni za doseganje ciljev politike vodenja kakovosti v podjetju.

»Poslovník kakovosti ima relativno majhen obseg. V njem je podan le organizacijski »know-how« podjetja za področje kakovosti in je zato lahko dostopen tudi kupcem in drugim osebam zunaj podjetja. Vsebovati mora vse elemente sistema ter zahteve in določbe, ki jih je podjetje prevzelo v svoj sistem kakovosti.« (Vujoševič, 1992, str. 210)

»Značilnosti in pomen poslovnika kakovosti so:

- dokumentira sistem kakovosti,
- objavlja politiko kakovosti podjetja in odnosa do kupcev,

- informira zaposlene, kupce in dobavitelje o sistemu kakovosti podjetja in sistemskem izpolnjevanju zahtev standardov ISO 9000,
- je pogoj za uspešno presojo (audit) in pridobitev certifikata kakovosti,
- vsebuje postopke in navodila, ki v največji možni meri onemogočajo improvizacijo in neprofesionalnost,
- omogoča stalnost postopkov, neodvisno od kadrovske fluktuacije,
- podaja specifične rešitve problemov obvladovanja kakovosti,
- uporaben je v podjetjih različnih velikosti in dejavnosti,
- pomaga vzpostaviti najprimernejši odnos do dobaviteljev in kupcev,
- daje usmeritve za obvladovanje sprememb v razvojnem ciklusu proizvoda ali storitve,
- omogoča zmanjševanje stroškov kakovosti z učinkovitim sistemom korektivnih ukrepov,
- omogoča stalno izboljševanje organizacije podjetja z optimiranjem postopkov sistema kakovosti,
- predstavlja idealen učni pripomoček za izobraževanje o vodenju posameznih aktivnosti v podjetju.« (Trebar in drugi, 1991, str. 1, 2)

Pomembno je pripomniti tudi, da dokument vsebuje točno določeno zgradbo po točkah, ki so standardizirane. Vsaka točka opisuje točno določeno področje. Primer: 7. točka poslovnika kakovosti opisuje razvoj proizvoda. V sedmi točki se nahaja več podtočk, ki posegajo v različna področja razvoja proizvoda. Podjetje nato izbere tiste podtočke, ki jih srečamo v njihovih procesih in so pomembne za doseganje ciljev vodenja kakovosti.

Vsak dokument, ki je izdan v podjetju, mora nekdo odobriti, dokumente najvišjega nivoja odobri direktor ali oseba, ki jo pooblasti direktor, da lahko takšne dokumente lahko odobrava v njegovem imenu. Poslovník kakovosti spada tudi v najvišji nivo dokumentov podjetja.

6.4.2 Organizacijski predpisi

So dokumenti drugega nivoja in določajo postopke za potek posameznih dejavnosti ali procesov v podjetju. Večina podjetij te dokumente imenuje organizacijski predpisi. Organizacijski predpisi širše opišejo in predstavijo posamezne točke poslovnika kakovosti. To so predvsem procesi posameznih oddelkov ali služb, ki delujejo znotraj podjetja. Poleg opisa postopkov v procesih, organizacijski predpisi vsebujejo tudi ostale sestavine oziroma napotke, kot so:

- kdo je lastnik procesa oziroma skrbnik procesa,
- osnovna načela,
- opis procesa in odgovornosti,
- prisotni dokumenti v procesu.

Organizacijske predpise tako kot Poslovnik kakovosti odobri direktor. V posameznih primerih, kjer službe združujejo več funkcij skupaj, pa vodja službe. Takšno metodo odobritev dokumentacije so v podjetju AHA Plastik ubrali zaradi velikosti podjetja.

6.4.3 Delovna navodila

Delovna navodila so dokumenti tretjega nivoja. So podrobni napotki za delo oziroma zapisi za izvajanje posameznih nalog, odobrijo jih vodje služb ali oddelkov. Največkrat se delovna navodila pojavljajo v proizvodnji, kjer opisujejo natančne postopke za:

- ravnanje z opremo, stroji in proizvodi,
- merila za določanje kakovosti in dimenzij izdelkov,
- načine pakiranja,
- predpisane vgradne materiale in podobno.

7 PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA

Prenove poslovnega procesa lahko izvajamo na več načinov. Nekateri možni izmed njih so:

- prenova s pomočjo zunanjih institucij,
- prenova po ISO standardu ali katerih drugih standardih, ki jo lahko izvajajo zunanje institucije ali podjetje samo,
- prenova, ki jo izvede podjetje samo.

V podjetju AHA Plastik so se odločili za prenovu, ki jo je izvedlo podjetje samo brez pomoči zunanjih institucij in v skladu z ISO standardom 9001:2008. V takšni prenovi, kot smo jo izvedli v podjetju AHA Plastik, ne sodeluje nobena zunanja institucija oziroma podjetje, ki podjetje usmerja in nudi pomoč pri prenovi poslovnih procesov. Pri prenovi podjetje lahko ubere lastno metodo prenovne ali pa kakšno že preizkušeno metodo prenovne poslovnega procesa, kot sta:

- metodologija avtorjev Hammer/Champy,
- metodologija po Davenportu ali še kakšnem drugem avtorju.

V skladu s prenovu poslovnega procesa po ISO standardih s podjetjem sodeluje le presojevalec. Presojevalec je organizacija, ki ima pooblastila od International Standardisation Organization, da lahko v njihovem imenu izvaja presojo in izda certifikat podjetju, ki je presojo opravilo.

Prenova s pomočjo zunanje institucije poteka podobno, le da podjetje, ki se odloči za prenovu, upošteva napotke te organizacije, ki jih usmerja in daje vsa potrebna navodila. Lahko pa popolnoma sama opravi prenovu, vendar je pri tej vrsti prenovne ob izključitvi sodelavcev iz podjetja veliko težje uvajati novosti v poslovni proces.

Prenova, ki jo podjetje izvede samo brez standardov, je prenova, pri kateri se lahko opiramo na razne izkušnje, preizkušene metodologije, literaturo. Prednost je v tem, da si poslovni proces sestavimo po lastni volji in obliki, ki nam najbolj ustreza. Problem se pojavi, ker takšna oblika ni standardizirana in nimamo jasnih opornih točk, ki bi jih pri tem lahko uporabili.

7.1 Razlogi za prenovu poslovnega procesa

Podjetja se za prenovu poslovnega procesa največkrat odločajo iz razloga izboljšati poslovanje podjetja:

- vzdrževati konkurenčnost podjetja,
- odpraviti napake, neskladja in pomanjkljivosti v poslovanju podjetja,
- poslovati po sodobnih načelih vodenja kakovosti po ISO standardu 9001 in si s tem dodatno zagotoviti certifikat in ugled podjetja,
- izboljšati učinkovitost, fleksibilnost procesov in zmanjšati nepotrebne stroške,
- povečati zadovoljstvo odjemalcev in dobaviteljev podjetja,
- zaradi zamenjave vodstva podjetja,
- zaradi reorganizacije podjetja in ostalih razlogov.

Zgoraj naštetih razlogov so samo nekateri izmed mnogih, so pa ravno ti razlogi vplivali na odločitev za prenovu poslovnih procesov v podjetju AHA Plastik.

V podjetju AHA Plastik so se po menjavi direktorja odločili, da bodo opravili manjšo reorganizacijo znotraj podjetja. Skladno z reorganizacijo in predhodnim poslovnim procesom so se odločili, da bodo prenovili tudi slednjega. Poslovni proces je vseboval več pomanjkljivosti in podvajanj. Poleg tega dokumentacija ni bila popolna, vsebovala je več pomanjkljivosti, zadostovala pa je merilom ISO standarda 9001:2000. Podjetje AHA Plastik je pred leti že imelo ISO 9001:2000 certifikat vodenja kakovosti in iz slednjega dobro prakso. Odločili so se za ponovno pridobitev novejših različic tega certifikata in prenovu v skladu z njim.

7.2 Pridobitev ISO standarda 9001:2008

Prenova je v podjetju AHA Plastik potekala v več fazah. V prvi fazi je podjetje pričelo z obnovo in pridobivanjem ISO standarda 9001:2008.

Obnove in pridobivanja ISO standarda so se lotili postopoma, najprej se zbrali vso obstoječo dokumentacijo, ki jo je podjetje pripravilo že za ISO 9001:2000, ki pa ga pred leti niso obnovili. Dokumentacijo so pregledali in popisali manjkajoče procese in dele dokumentacije. Pridobili so tudi potrebne priročnike, ki so jim bili v pomoč pri izdelavi dokumentacije. Priročniki, ki so jih uporabljali, so vsebovali nasvete prenove ISO standardov. Eden izmed pomembnejših priročnikov je bil *Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve (ISO 9001:2008)*. Dokument je izdala International Standardisation Organization in je zapisan tudi v slovenskem jeziku.

V naslednjem koraku je vodja kakovosti začel z novo sestavo poslovnika kakovosti. Poslovník kakovosti ima predpisano specifično zgradbo po točkah, ki so opisane v zahtevah sistema vodenja kakovosti. V pomoč pri izdelavi poslovnika kakovosti mu je bila zbrana dokumentacija in poslovník kakovosti, ki so ga imeli sestavljenega za ISO 9001:2000. Po izdelavi poslovnika kakovosti je vodja kakovosti le-tega predal direktorju podjetja. Direktor je nato dodal uvodno besedo v poslovník kakovosti in na dokument podal kritiko in dopolnila. Po izvedenih popravkih je nato poslovník kakovosti odobril. S strani direktorja potrjen poslovník so objavili na računalniškem strežniku podjetja in ga skladno s predpisi arhivirali v zato namenjene arhive podjetja. Direktorjeva odobritev poslovnika kakovosti ni bila dokončna. Poslovník je pregledal tudi presojevalec in presodil, če ustreza vsem zahtevam. Presoja poslovnika kakovosti s strani presojevalca se je izvršila, ko je bila celotna dokumentacija sestavljena in pripravljena na presojo.

V naslednjem koraku je sledila izdelava organizacijskih predpisov ali dokumentacije drugega nivoja. V prvem delu tega koraka so najprej naredili potreben izbor organizacijskih predpisov, ki naj bi opisovali procese v podjetju oz. postopke. Po izboru organizacijskih predpisov je dobila vsaka služba organizacijski predpis, ki opisuje proces, ki poteka v tej službi. Službe v podjetju so nato pričele z izdelavo organizacijskih predpisov. V organizacijskih predpisih so morale določiti: skrbnike

procesov, odgovornosti, osnovna načela in opis postopka oziroma procesa. Pri izdelavi so si pomagale z različnimi postopki. Pri tem je bila potrebna udeležba večine zaposlenih v posamezni službi. Poleg zaposlenih službe, ki je dokumentirala posamezni proces, so morale službe sodelovati tudi s ostalimi službami, če so bile le-te prisotne v procesu, ki ga je opisoval organizacijski predpis. Pri izdelavi dokumentacije so se opirali tudi na že obstoječe delovne predpise in zapisane postopke. Poleg tega so morali paziti, da so organizacijski predpisi sestavljeni po načelih ISO standarda in navodilih, ki so podana v organizacijskem predpisu o upravljanju z dokumenti, slednji je bil sestavljen prvi. Po izdelavi in oblikovanju organizacijskega predpisa so vodje služb postopoma predali organizacijske predpise direktorju podjetja. Slednji je podal kritiko in ocenil, če organizacijski predpis vsebuje vse potrebne elemente in ali je potrebno še kaj dodati, odvzeti, oziroma popraviti. Popravljen in potrjen organizacijski predpis se je nato objavilo na računalniškem strežniku podjetja in arhiviralo v arhive, ki so predpisani in dostopni vsem zaposlenim.

Prenove delovnih navodil niso izvajali, ker so v podjetju delovna navodila ves čas poslovanja vzdrževali.

Po zgoraj opisanih korakih je podjetje pričelo s postopkom pridobivanja certifikata vodenja kakovosti ISO 9001:2008. Za pridobitev certifikata so najeli presojevalca, ki je pooblaščen s strani organizacije International Standardisation Organization. Presojevalec je imel nalogo presoditi, ali so dokumenti v skladu s standardom. Presoja je trajala več dni. Presojevalec je sporočil pomanjkljivosti dokumentacije in potrebne popravke. Po izvedenih popravkih po navodilih presojevalca in uspešni presoji je podjetje pridobilo certifikat ISO 9001:2008 oz. certifikat vodenja kakovosti. Potrebno je omeniti, da se s tem postopkom trajnost certifikata ne zaključijo, ampak je potrebno certifikat za pridobljeni standard vzdrževati, izvajati in razvijati. Da podjetje to res izvaja, presojevalec v času trajanja certifikata preverja.

V tej fazi je podjetje ponovno pridobilo certifikat ISO 9001:2008. Dokumentirali so vse postopke ali procese, ki potekajo v podjetju, vendar se obnova ni povsem zaključila. Nekateri procesi niso bili povsem popolni. V njih so bila dodatno zasledena podvajanja, zapletenost procesov, slaba povezanost procesov. Potrebno je

bilo dodati še nekaj novih opisov procesov in izdati nove obrazce. Te pomanjkljivosti smo v podjetju odpravili v naslednjih fazah prenove poslovnega procesa.

7.3 Zbiranje podatkov in informacij o procesih za modeliranje

Za modeliranje procesov smo potrebovali informacije o procesih, ki potekajo v podjetju. Informacije smo pridobivali iz različnih virov in na različne načine. Ti načini so bili slednji:

- zbiranje podatkov iz virov in dokumentacije: organizacijskih predpisov, poslovnika kakovosti podjetja in delovnih navodil,
- intervjuvanje udeležencev procesov,
- neposredno opazovanje procesov,
- soudeležba v procesih.

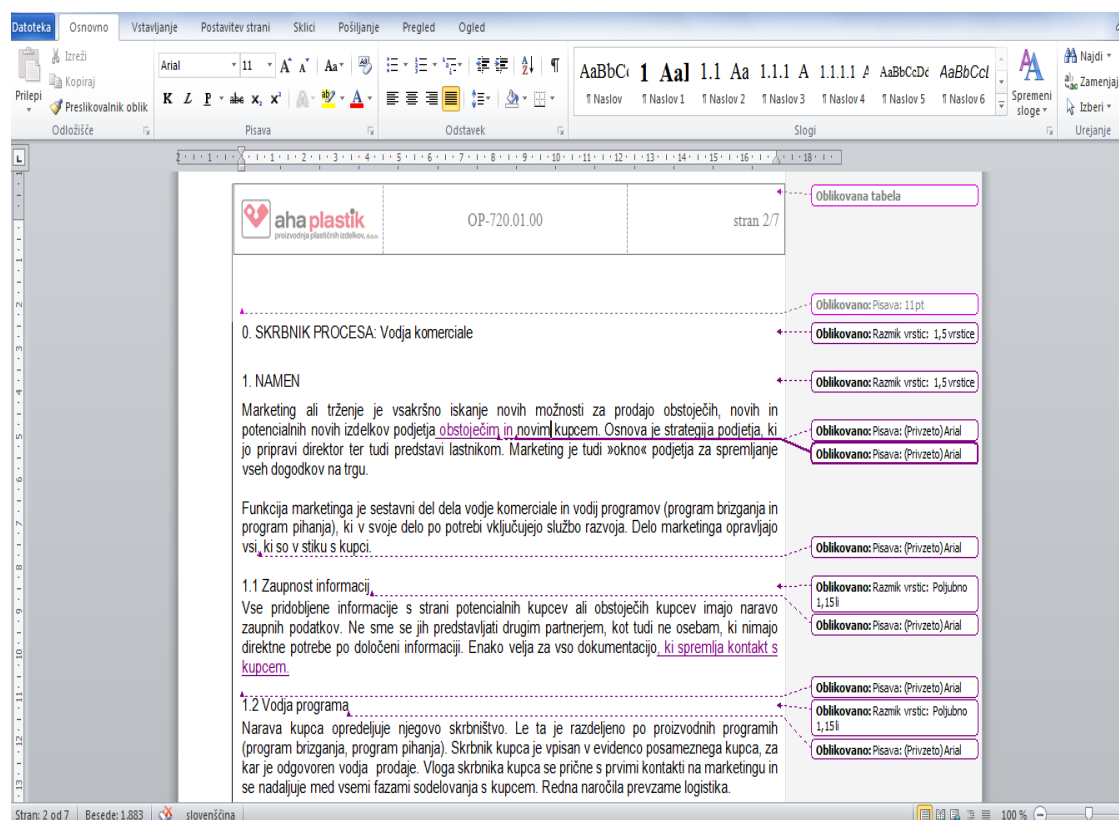
7.3.1 Zbiranje podatkov iz dokumentacije

V procesu zbiranja podatkov je bilo potrebno obdelati vso dostopno dokumentacijo podjetja, ki je opisovala posamezen proces. Dokumentacija je bila pregledana s strani presojevalca, vendar je vsebovala manjše pomanjkljivosti, ki smo jih v naslednjih fazah odpravili.

Na začetku prenove posameznega poslovnega procesa smo najprej pričeli z branjem dokumentacije oziroma poslovnika kakovosti in organizacijskih predpisov, ki so bili povezani s procesom in so ga natančneje opisovali. Po potrebi so se brala tudi delovna navodila, če so natančneje opisovala proces. S prebiranjem smo poskušali proces razumeti in si ga predstavljati. Poleg tega smo si izpisovali zapiske in skicirali skice procesov, ki so nam bile v pomoč pri modeliranju procesov oziroma izrisu diagramov poteka.

Sočasno z zbiranjem podatkov smo v organizacijskih predpisih in poslovniku kakovosti odkrivali napake. Napake so bile večinoma pravopisne, oblikovne in tudi vsebinskega značaja. Te napake smo nato označili in jih tudi popravili. Popravke dokumentov smo zaradi najboljšega poznavanja programa in enostavnosti izvajali v

programu Microsoft Word 2010. Pri popravljanju napak smo, kot je videti na spodnji sliki (slika 10), imeli vklopljen sledilec sprememb. S sledilcem je bilo pred končno izdajo organizacijskih predpisov in poslovnika kakovosti lepo pregledno, kateri popravki so bili vneseni.



Slika 10: Sledilec popravkov v Microsoft Wordu

Popravki, ki smo jih izvedli v procesu zbiranja podatkov, še niso bili dokončni, saj je bilo potrebno po prenovi procesa vnesti tudi novosti in popravke, ki smo jih izvedli v procesu prenove procesov.

7.3.2 Intervjuvanje udeležencev

Intervjuje smo izvajali z udeleženci posameznih procesov. Intervjuji so potekali med izpraševalcem, ki je izvajal prenovu poslovnega procesa, in izprašanci, ki so lastniki, udeleženci ali odgovorne osebe v procesih. Na intervju smo se predhodno pripravili s tem, da smo si izpisali vprašanja za pridobivanje informacij, ki smo jih potrebovali.

Tako je intervju potekal konstruktivno, po potrebi smo vprašanja med intervjujem dopolnili.

Pri nekaterih intervjujih z udeleženci procesov so nam slednji v kombinaciji s pogovorom tudi praktično prikazali potek procesa ali nam ga skicirali. V posameznih primerih smo vprašali po praktičnem prikazu procesa. Po potrebi so nas izprašanci tudi napotili k osebam, ki so prisotne v procesu in o katerih nismo imeli podatkov o njihovem sodelovanju v procesih.

7.3.3 Neposredno opazovanje procesov

Podobno kot pri intervjujih smo se z udeleženci predhodno dogovorili, da jih bomo opazovali pri opravljanju njihovega dela in si zapisovali potek procesa. Pred začetkom poteka in opazovanja procesa smo si zapisali, na kaj moramo biti pozorni in o katerem delu procesa imamo pomanjkljive informacije. Proces opazovanja je potekal tako kot pri intervjuvanju sistematično. Tudi pri izvajanju procesa smo udeležence ob nejasnostih vprašali glede poteka in tako dobili odgovore. Udeležence smo pri izvajanju njihovega dela čim manj motili in s tem omogočili normalen potek njihovega dela.

7.3.4 Sodelovanje v procesih

Pri nekaterih procesih smo se tudi sami udeležili in tako tudi fizično spoznali potek procesa. Pred začetkom izvajanja smo najprej prebrali organizacijski predpis, ki opisuje proces, in ostalo dokumentacijo. Nato so nas udeleženci seznanili s potekom procesa in nalogami, ki smo jih morali opraviti. V času udeležbe v procesu so nas udeleženci procesa opozarjali na postopke in nas spremljali pri izvajanju procesa. Po izvedenem procesu smo si zapisali vse postopke, ki smo jih izvedli, pa tudi pomanjkljivosti, ki smo jih ugotovili med izvedbo samega procesa.

7.4 Modeliranje procesov

Modeliranje procesov je postopek, pri katerem se iz zbranih podatkov izbere najpomembnejše in z njimi nariše potek procesa.

Za metodo modeliranja smo se odločili tudi v podjetju AHA Plastik, in sicer za izris diagramov poteka ali tako imenovanih flowcharts. Izris diagramov poteka je imel več pozitivnih lastnosti in z njim smo dosegli tri cilje:

- nazoren prikaz poteka procesov,
- hitrejše in učinkovitejše odkrivanje napak in podvajanj,
- končne diagrame poteka v podjetju uporabljajo za obnovitev procesov na kolegijih in hitrega vpogleda v postopke, ki potekajo v procesu.

Eden izmed razlogov za izbiro modeliranja procesov je bil tudi tema praktičnega usposabljanja in ta se je navezovala na nadaljnjo prenovno poslovnega procesa.

Po procesu zbiranja podatkov smo pričeli z obdelavo podatkov. Pridobljene podatke smo zbrali in združili v smiselno celoto, tako da so si sledili kot potek posameznega procesa. Šele nato smo pričeli z izdelavo diagrama poteka.

7.4.1 Obdelava podatkov

Pridobljene podatke smo po procesu zbiranja morali urediti v neko smiselno celoto. Podatke smo zapisali in uredili po točkah, kot so si postopki v procesu sledili. Delno smo podatke že uredili pri izpisovanju informacij iz dokumentov podjetja. Poleg tega smo dopisali manjkajoče podatke, ki smo jih pridobili z metodo opazovanja, intervjuji in soudeležbo v procesih. Nekatere nepomembne podatke smo opustili zaradi njihove nepomembnosti v poteku procesa.

Obdelava podatkov je bila pomembna zaradi tega, ker smo jih pridobili iz različnih virov in metod.

Po izpisih in zapiskih smo z izbranimi podatki skicirali diagrame poteka. Skicirane diagrame smo lažje oblikovali, šele nato smo jih izrisali z računalniškim programom. Za izris smo uporabili Microsoftov program Visio.

7.4.2 Izris diagramov poteka s programom Microsoft Visio

»Visio 2010 je program za ustvarjanje grafike in risb, s katerimi lahko ponazorite, raziščete in sporočite zapletene informacije. S programom Visio zapleteno besedilo in težko razumljive tabele pretvorite v Visiove diagrame, ki takoj ponazorijo informacije.

V programu Visio so na voljo sodobne oblike in predloge, s katerimi izpolnite različne potrebe po ustvarjanju diagramov, vključno z upravljanjem IT-ja, modeliranjem procesov, izgradnjo in arhitekturo, načrtovanjem uporabniških vmesnikov, upravljanjem človeških virov, projektnim vodenjem in še več.« (Program Visio, 2012)

Program Microsoft Visio smo uporabili, ker sem ga spoznal že v učnem programu gospodarskega inženiringa in je eden izmed enostavnejših za uporabo. Prav tako so program poznali tudi zaposleni v podjetju AHA Plastik.

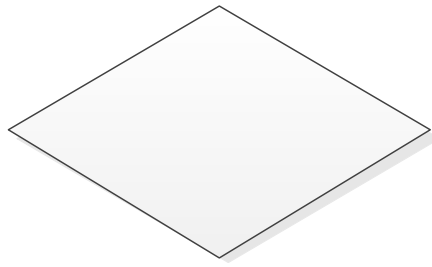
Program ima veliko različnih predlog, zato ga lahko uporabljamo v različne namene. Nam je nudil rešitev za izris procesov v obliki diagramov poteka, zato smo uporabili predlogo Basic Flowchart.

Z mentorjem smo se dogovorili, da bom za prikaz poslovnih procesov v obliki diagramov poteka uporabil naslednje oblike:

- Relacija je puščica, ki je prikazana na spodnji sliki. Povezuje elemente v diagramu poteka med seboj. V smeri, ki jo kaže puščica, poteka tudi proces, puščica mora stikati elemente procesa med seboj. Je standardna oblika, ki se pojavlja v vseh diagramih poteka.



- »IF« stavek oziroma odločitev prikazuje štirikotnik, uporablja se, ko gre za odločitve ali razcepe na več možnih nadaljnjih korakov. Tudi if stavek je standardna oblika, ki se pojavlja v vseh diagramih poteka.



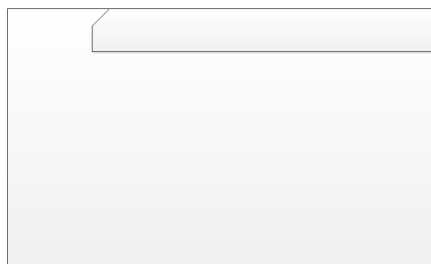
- Dokument predstavlja spodaj prikazana oblika. Obliko dokument smo uporabili, ko so v procesu bili predpisani dokumenti iz organizacijskih predpisih. V obliki dokument je bila zapisana oznaka dokumenta in ime dokumenta, ki ga je v procesu bilo potrebno uporabiti. Dokument je standardna oblika, ki se pojavlja v vseh diagramih poteka.



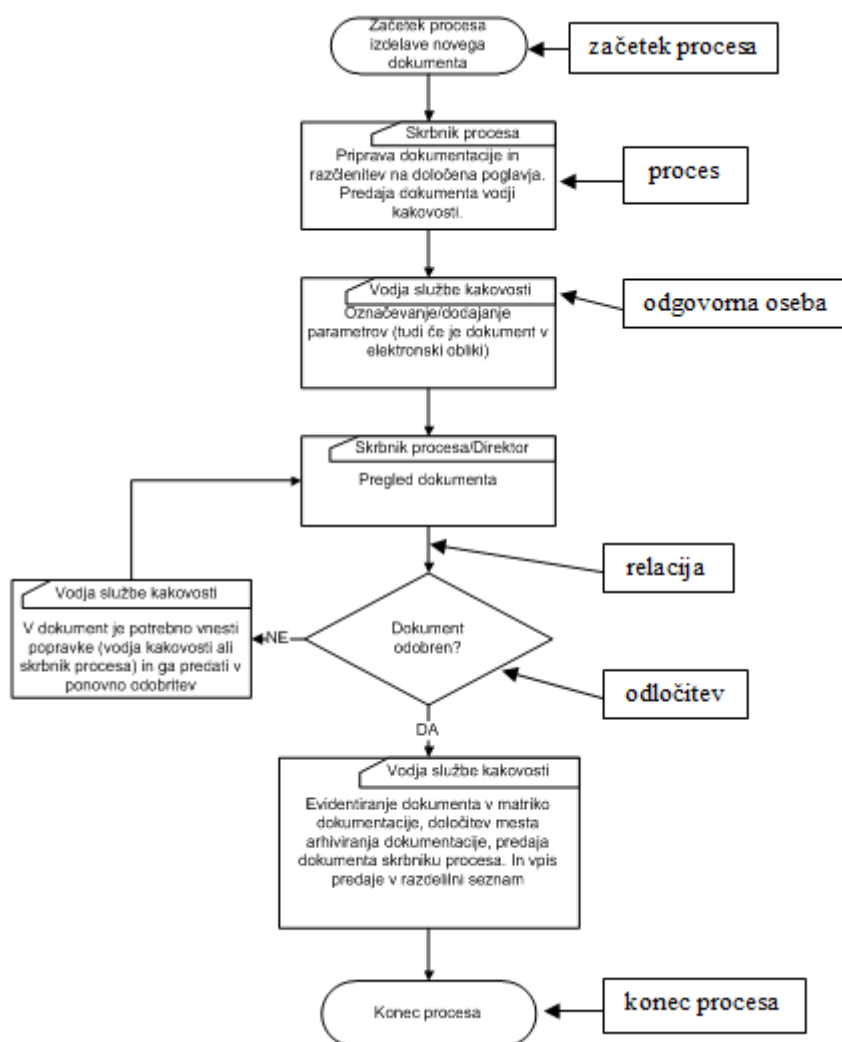
- Začetek in konec procesa označuje elipsa. Nahaja se na začetku in na koncu vsakega procesa z izjemo procesov, v katerih gre za ponavljajoči postopek, ki se ne zaključí. Je standardna oblika za začetek in konec procesa.



- Proces in odgovorno osebo prikazuje spodnji kvadrataček. Z mentorjem smo se dogovorili, da bo kvadrataček poleg procesa vseboval manjši peterokotnik, v katerem je zapisana odgovorna oseba za tekoči proces, brez peterokotnika je kvadrat standardna oblika za podproces.



Z zgoraj prikazanimi oblikami smo oblikovali diagrame poteka procesov. Na spodnji sliki (slika 11) je prikazan eden izmed procesov in njegovi temeljni sestavni deli.



Slika 11: Prikaz sestavnih delov procesa

Risanje procesov v programu Microsoft Visio v obliki diagramov poteka je bilo dejansko prerisovanje že prej skiciranih diagramov. Vsak izrisan proces smo nato pregledali, če vsebuje še kakšne dodatne pomanjkljivosti ali napake, in te odpravili.

Kasneje smo v te diagrame poteka vnašali samo še potrebne popravke in spremembe, ki smo jih izvedli v procesih.

7.5 Odkrivanje pomanjkljivosti, podvajanj in napak v poslovnem procesu

V fazi odkrivanja napak prenove poslovnega procesa smo odkrivali pomanjkljivosti, podvajanja in napake, ki smo jih zasledili v prejšnjih fazah ali pa v slednji. Veliko napak smo odkrili že med branjem dokumentacije procesov oziroma organizacijskih predpisov. Te napake smo označili in delno odpravili že spotoma. Napake smo odkrivali tudi med modeliranjem procesov. Nelogičnosti smo po končanem izrisu procesov v obliki diagramov poteka označili in zapisali možne rešitve in izboljšave procesov.

Na željo mentorja in zaposlenih smo nekatere procese povsem na novo zasnovali. Pri določenih procesih so nam zaposleni tudi dodali svoja mnenja, kako naj bi bili procesi najbolje zastavljeni ali kje vidijo pomanjkljivosti in slabosti. Predloge zaposlenih smo upoštevali.

Nekateri od procesov niso bili dokumentirani, zato smo morali na novo sestaviti dokumentacijo zanje in jih izrisati v obliki diagramov poteka.

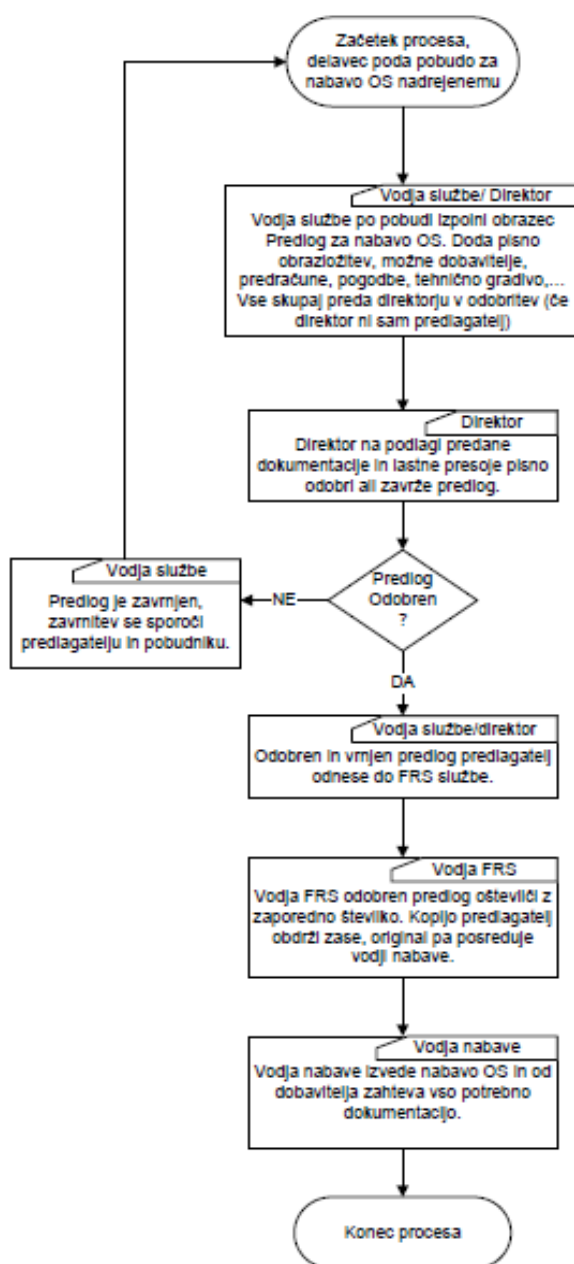
7.6 Odpravljanje pomanjkljivosti, podvajanj in napak v poslovnem procesu

Do zdaj načrtane popravke procesov, označene napake in podvajanja je bilo potrebno vnesti v diagrame poteka in dopolniti oziroma popraviti dokumentacijo.

Faza odpravljanja napak je bila obsežna, saj je bilo potrebno ponovno sodelovanje z zaposlenimi v oddelkih, na katere sta se nanašala proces in dokumentacija. Zaposleni in lastniki procesov so podali na prenovljene procese še zadnjič svoja mnenja,

predloge, izboljšave in ideje. Po vnosu še zadnjih malenkosti smo dali dokončne diagrame poteka procesov v pregled zaposlenim. Po njihovem odobravanju smo končno obliko diagramov poteka predali mentorju.

Na spodnji sliki (slika 12) je prikazan končni diagram predloga in nabave osnovnih sredstev v podjetju AHA Plastik z vsemi vnesenimi popravki in novostmi, ki smo jih izvedli v tem procesu.



Slika 12: Končna oblika diagrama poteka predloga in nabave osnovnih sredstev

Mentor je imel za vse spremembe v prenovi poslovnega procesa zadnjo besedo in je odločal o sprejemljivosti izvedenih sprememb. Za vsak proces smo se z mentorjem sestali in predstavili:

- popravke in spremembe, ki smo jih v procesih izvedli,
- novosti v procesih.

Mentor je nato podal komentar, proces odobril ali zavrnil. Pri zavrnjenem procesu nas je opomnil, kateri deli potrebujejo dodatne spremembe, oz. jih je potrebno dodatno spremeniti. Po izvedenih popravkih po navodilih mentorja smo procese ponovno predstavili. Postopek smo ponovili do faze, dokler niso bili popolni. Po popolnih diagramih poteka smo popravili in pričeli z urejanjem dokumentacije, ki je obsegala predstavljen proces.

7.7 Vnos popravkov v dokumentacijo procesov

Po odobritvi procesov s strani mentorja je bilo potrebno urediti dokumentacijo procesov, predvsem organizacijske predpise. Prenove dokumentacije smo se lotili temeljito, saj smo poleg sprememb procesov v dokumentacijo vnašali tudi slovnične in oblikovne spremembe. Slovnične napake smo delno označili že pri branju dokumentacije. Slednjih je bilo malo, saj so zaposleni dokumentacijo pregledali že pred fazo presoje in pridobivanja certifikata. Obliko same dokumentacije je bilo potrebno poenostaviti in spremeniti v enotno obliko, saj je imel do tedaj vsak oddelek svojo obliko, npr. velikost in oblika pisave, označbe, zaporedje poglavij, robovi strani ipd.

Na spodnji sliki (slika 13) je oblika organizacijskega predpisa o vzdrževanju opreme pred prenovno, ki ni bila poenotena z ostalimi dokumenti.



0. SKRBNIK PROCESA: Vodja vzdrževanja

1. NAMEN

V predpisu so definirani odgovorne osebe in naloge, ki jih je potrebno izvesti pri izvajanju vzdrževanja opreme in delovnih sredstev.

2. OSNOVNA NAČELA

Vzdrževanje v AHA Plastik v grobem delimo na tri dele:

- vzdrževanje infrastrukture (do stroja),
- vzdrževanje delovne opreme/strojev,
- vzdrževanje orodij.

V proces vzdrževanja so vključeni vsi od delavca, vodje linije, vzdrževalca, tehnologa do vodij.

Preventivna dela vzdržujejo osnovne pogoje dela in podaljšajo življenjsko dobo opreme/orodij. Osnovne aktivnosti so čiščenje, mazanje ter pregledovanje ter ustrezne zamenjave delov. Za uvajanje je zadolžen tehnolog, odgovoren za izvajanje pa izmenovodja linije. Preventivne aktivnosti so opisane v Planu PV in PP, katere se operacionalizirajo v:

- Preventivno vzdrževanje (PV): vzdrževanje, ki ga izvajajo pomožni strojniki strojev v predpisanih časovnih frekvencah (dan, teden, mesec)

Slika 13: Oblika dokumenta pred poenotenjem

Na naslednji sliki (slika 14) je razvidna nova oblika organizacijskega predpisa, ki je obveljala za vse organizacijske predpise in poslovnik kakovosti.



0. SKRBNIK PROCESA: Vodja vzdrževanja

1. NAMEN

V predpisu so definirani odgovorne osebe in naloge, ki jih je potrebno izvesti pri izvajanju vzdrževanja opreme in delovnih sredstev.

2. OSNOVNA NAČELA

Vzdrževanje v družbi AHA Plastik d.o.o. v grobem delimo na tri dele:

- vzdrževanje infrastrukture (do stroja),
- vzdrževanje delovne opreme/strojev,
- vzdrževanje orodij.

V proces vzdrževanja so vključeni vsi od delavca, vodje linije, vzdrževalca, tehnologa do vodij. Preventivna dela vzdržujejo osnovne pogoje dela in podaljšajo življenjsko dobo opreme/orodij. Osnovne aktivnosti so čiščenje, mazanje ter pregledovanje ter ustrezne zamenjave delov. Za uvajanje je zadolžen tehnolog, odgovoren za izvajanje pa izmenovodja linije. Preventivne aktivnosti so opisane v Planu PV in PP, katere se operacionalizirajo v:

- Preventivno vzdrževanje (PV): vzdrževanje, ki ga izvajajo pomožni strojniki strojev v predpisanih časovnih frekvencah (dan, teden, mesec);

Slika 14: Nova, poenotena oblika organizacijskih predpisov in poslovnika kakovosti

Največ dela je bilo z vpisovanjem sprememb v organizacijske predpise in z oblikovanjem besedila spremenjenih procesov. Delo smo si zastavili tako, da smo najprej vpisali vse spremembe, ki so bile izvedene v procesih, in odstranili, kar ni bilo skladno z njimi. Nato smo vse skupaj pregledali in popravili še zadnje podrobnosti. Pri določenih organizacijskih predpisih je bilo potrebno popravljati tudi vrstni red točk, ki so bile predpisane z organizacijskim predpisom o upravljanju z dokumenti.

Poleg tega je bilo potrebno izvesti popravke obrazcev, če so bili ti prisotni v procesu. V teh primerih je šlo predvsem za številčenje, manjše oblikovne spremembe ali za novo izdajo obrazcev.

Najmanj popravkov smo izvedli v delovnih navodilih in poslovniku kakovosti.

Potrjevanje dokumentacije s strani mentorja je potekalo po korakih, ki so opisani v točki 7.6.

7.8 Dokumentiranje in modeliranje nedokumentiranih procesov

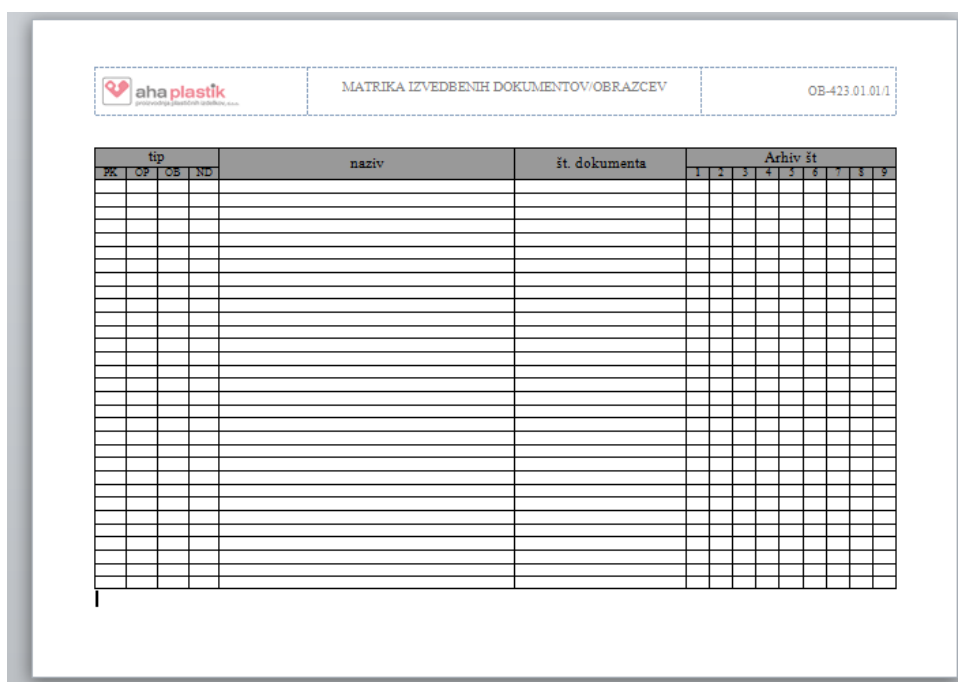
Podjetje AHA Plastik nekaterih procesov ni imelo niti dokumentiranih in jih ni niti uporabljalo, oz. so jih izvajali spontano brez kakršnihkoli navodil ali postopkov. Razlog za takšno delovanje je bilo zelo redko izvajanje. Zaradi pridobitve certifikata in želje novega vodstva so se odločili, da bodo tudi te procese na novo zasnovali in dokumentirali.

Za takšne procese nam je mentor pred začetkom dal vse potrebne napotke, kako zastavljen problem rešiti. Pri modeliranju in dokumentiranju takšnih procesov je bilo potrebno veliko raziskovalnega dela. Postopki so potekali podobno, kot je opisano že v prejšnjih poglavjih. Pri raziskovanju je bilo pomembno pridobiti vse informacije, kako so že ravnali v takšnih primerih. Vse skupaj je bilo nato potrebno oblikovati v celoto in proces modelirati ter ga prenoviti. Po modeliranju, predstavitvi in odobritvi mentorja smo proces dokumentirali.

7.9 Izdaja in arhiviranje dokumentacije

Izdelano, popravljeno in odobreno dokumentacijo je bilonato potrebno arhivirati na zato določena mesta oz. v arhive v podjetju. Mesto arhiviranja dokumentacije je določeno glede na proces, ki ga opisuje organizacijski predpis. Npr. organizacijski predpis o merilih je arhiviran samo v arhivu v službi kakovosti. Služba kakovosti, ki je tudi odgovorna za vzdrževanje standarda, hrani tudi vse ostale organizacijske predpise, poslovnik kakovosti in delovna navodila.

Za hitrejši vpogled v dokumentacijo smo novo dokumentacijo objavili tudi na računalniškem strežniku podjetja, kar je bilo pred tem določeno tudi že z organizacijskimi predpisi. Poleg dokumentacije smo na strežnik objavili tudi diagrame poteka procesov.



The image shows a spreadsheet titled 'Matrika izvedbenih dokumentov/obrazcev' (Matrix of implementation documents/forms) for 'aha plastik'. The spreadsheet has a header row with columns for 'tip' (type) and 'naziv' (name), and a grid for 'št. dokumenta' (number of documents) and 'Arhiv št.' (archive number). The 'tip' column is divided into sub-columns: PK, OP, OB, ND. The 'Arhiv št.' column is divided into sub-columns: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9. The grid contains 20 rows and 13 columns.

tip				naziv	št. dokumenta	Arhiv št.								
PK	OP	OB	ND			1	2	3	4	5	6	7	8	9

Slika 15: Preglednica dokumentov

Da pa je dokumentacija popolna in je hranjenje dokumentov razvidno, smo v zgornjo tabelo (slika 15) vpisali vsa mesta hranjenja dokumentov. V prvem stolpcu je bilo potrebno označiti vrsto dokumenta, nato ime dokumenta, številko dokumenta, na koncu pa arhive, v katerih se dokumenti hranijo.

8 UVAJANJE NOVOSTI V PROCESSE

Zadnja faza v prenovi poslovnega procesa je uvajanje novosti v procesih. Ta faza je zelo pomembna, saj je glavni dejavnik, ki celotno prenovu poslovnega procesa pripelje v končno fazo, in z njo je dosežen cilj prenove poslovnega procesa.

V tej fazi prenove poslovnega procesa je bilo potrebno predvsem opozoriti zaposlene na novosti in spremembe, ki so se pojavile v procesih.

Po arhiviranju in izdaji organizacijskih predpisov in ostalih dokumentov, ki so povezani s prenovu poslovnega procesa, smo že opozorili lastnike procesov na novosti, ki so se pojavile. Deloma smo zaposlene opozorili, da bo prišlo do sprememb v fazi prenove, ko smo pridobivali podatke o procesih.

Zaradi boljšega razumevanja zaposlenih pri uvajanju in razlagi novosti procesov smo zastavili naslednji sistem uvajanja:

- ob predaji prenovljene dokumentacije, ki opisuje poslovni proces, smo lastnika procesa opozorili na novosti, ki so se pojavile,
- z udeleženci procesa, ki sodelujejo v njem, smo nazorneje pregledali novosti, ki so zapisane v organizacijskih predpisih, in jih obrazložili,
- ob izvajanju procesa smo spremljali zaposlene pri izvajanju postopkov v procesu.

Uvajanje v sledečih treh metodah se nam je zdelo v podjetju smiselno, saj nismo želeli preveč ovirati dela zaposlenih.

V nekaterih službah podjetja so bili zaposleni udeleženi v več različnih procesih, zato smo v teh službah v procese uvajali vsakega posamezno. Nekatere službe niso potrebovale vseh postopkov uvajanja, saj so njihovi procesi vsebovali le manjše popravke. Faza uvajanja se je uspešno zaključila, ko so vsi procesi delovali v skladu s prenovljeno dokumentacijo in zaposleni niso potrebovali več dodatnih pojasnil in uvajanj. S tem se je zaključila tudi prenova poslovnega procesa v podjetju AHA Plastik.

9 UGOTOVITVE

V podjetju AHA Plastik smo izvedli popolno prenovu poslovnega procesa. Da je do prenove prišlo, je vplivalo veliko različnih dejavnikov, kot so zastarelost procesov, dokumentacije in nefleksibilnost procesov, pa tudi pridobitev certifikata ISO standard 9001:2008. Prenova je potekala v dveh glavnih fazah. V prvi fazi smo opravili pridobitev certifikata, v drugi pa temeljito prenovili celoten poslovni proces in ga posodobili. Drugi del prenove je potekal tako, da smo za vsak dokumentiran proces posebej najprej pridobili vse potrebne podatke in nato s pomočjo diagramov poteka narisali nov potek procesa. Nato smo prenovili celotno dokumentacijo procesov: organizacijske predpise, dokumente oz. obrazce, ki spremljajo proces, in poslovnik kakovosti. V zadnji fazi prenove smo uvajali zaposlene v prenovljene procese.

S to prenovno bo podjetje v bodoče pridobilo več pozitivnih učinkov, kot so: fleksibilnost, odzivnost, zmanjšani stroški, hitrejše doseganje ciljev in še veliko drugih pozitivnih lastnosti.

10 ZAKLJUČEK

AHA Plastik je eno izmed vidnejših podjetij v Sloveniji med proizvajalci plastične embalaže in izdelkov, ima dolgoletne izkušnje in tradicijo. Podjetje se neprestano prilagaja zahtevnemu tržišču in sledi svetovnim trendom. Za doseganje dobrih rezultatov neprestano tako tehnično kot organizacijsko prilagaja svojo proizvodnjo in poslovni proces.

Podjetje je v zadnjih letih doživelo več lastniških, organizacijskih, vodstvenih in kadrovskih sprememb. Zaradi sprememb znotraj podjetja, ne prevelikega posvečanja poslovnemu procesu so se odločili za prenovo slednjega. Poslovni proces je bil pred leti obnovljen in podjetje je za obnovo pridobilo certifikat vodenja kakovosti ISO 9001:2000. Vendar po pridobitvi certifikata v podjetju niso več posvečali veliko pozornosti obnavljanju poslovnega procesa. Z leti je poslovni proces zastarel, med izvajanjem dela pa so zaposleni vedno bolj odstopali od navodil, ki so bila zapisana v poslovniku kakovosti in organizacijskih predpisih. Novo vodstvo podjetja se je po organizacijskih spremembah odločilo, da se bo v naslednjem koraku lotilo prenove poslovnega procesa.

V prvi fazi obnove poslovnega procesa so v podjetju sestavili dokumentacijo, ki jo zahteva ISO standard 9001:2008. Po presoji presojevalca in popravkih so pridobili certifikat vodenja kakovosti ISO 9001:2008. Pridobljen certifikat vodenja kakovosti je za podjetje dodatna prednost za zunanji ugled podjetja. Za poslovanje po načelih vodenja kakovosti se bo moralo podjetje dodatno potruditi.

Da bi bila prenova poslovnega procesa popolna, so se odločili, da bodo v drugi fazi prenove odpravili še zadnje pomanjkljivosti in pričeli z uvajanjem prenovljenega poslovnega procesa.

V diplomskem delu sem opisal izvedeno drugo fazo prenove poslovnega procesa in uvajanje novosti, ki so se pojavile v prenovljenih organizacijskih predpisih. Zastavljen cilj diplomskega dela je bilo nadaljevanje praktičnega usposabljanja, ki se je imenovalo modeliranje procesov. Drugo fazo prenove poslovnega procesa smo začeli s spoznavanjem organizacijskih predpisov, poslovnika kakovosti in ostale dokumentacije podjetja, ki ureja procese v podjetju. Vzporedno s tem smo

pridobivali informacije o procesih. V naslednjem koraku smo modelirali procese v obliki diagramov poteka. S tem smo dosegli večjo preglednost nad procesi in po popravljenih procesih se je diagrame lahko uporabljalo tudi v druge namene. Za pridobitev manjkajočih informacij pri modeliranju smo uporabili tudi druge metode, kot so intervjuvanje udeležencev procesov, opazovanje in sodelovanje v procesih. Po sestavljenem diagramu poteka procesa smo začeli načrtovati in odpravljati pomanjkljivosti procesov. Vse izvedene popravke smo predstavili mentorju, ki je popravke odobril ali pa zavrnil. Po odobritvi mentorja smo izvedli naslednji korak, vnos popravkov v dokumentacijo. Veliko popravkov je bilo izvedenih predvsem v organizacijskih predpisih. Pri slednjih je bila poleg vsebinskih popravkov urejena tudi oblika dokumentacije in slovnične napake. Po izvedbi popravkov je bila dokumentacija arhivirana in objavljena na računalniškem strežniku podjetja. Zadnji korak prenove je bil uvajanje novosti poslovnega procesa v delo zaposlenih. S tem korakom se je prenova poslovnega procesa zaključila.

Prenova poslovnega procesa je bila v podjetju AHA Plastik smiselna, z njo bodo dosegali boljše poslovne rezultate in poslovanje bo potekalo tekoče. Zavedati pa se morajo, da bo izvedeno prenovo potrebno upoštevati in izvajati. Poleg tega v podjetju poslovne procese neprestano kontrolirajo in sproti vnašajo vse posodobitve. Tako se bodo v prihodnosti izognili večjim prenovam in poseganju v poslovni proces.

11 LITERATURA

AHA Plastik d.o.o. Pridobljeno 20. 7. 2012 s svetovnega spleta: <http://www.aha-plastik.si>

Bizjak, F. (1992). Osnove organizacije in vodenja podjetja. Ljubljana: Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo. Str. 45.

BPM lab. Diagram poteka. Pridobljeno 27. 6. 2012 s svetovnega spleta: http://www.bpmlab.si/index.php?option=com_content&view=article&id=71:diagram-poteka&catid=43:modeliranje&Itemid=65

Kovačič, A., Vukšič, V. (2005). Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri. Ljubljana: GV založba. Str. 29.

KVALIDAT d.o.o. Poslovník kakovosti. Pridobljeno 15. 7. 2012 s svetovnega spleta: <http://www.kvalidat.si/tiki-index.php?page=Poslovník+kakovosti>

Lipičnik, B. (1996). Ekonomika in organizacija podjetja. 2. knjiga. Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Microsoft Visio 2010. Pridobljeno 18. 7. 2012 s svetovnega spleta: <http://office.microsoft.com/en-us/visio/>

Organizacijski predpisi (2012). Interno gradivo. Kanal: AHA Plastik d.o.o.

Poslovník kakovosti (2012). Interno gradivo. Kanal: AHA Plastik d.o.o.

SIQ: Sistem vodenja kakovosti. Pridobljeno 15. 7. 2012 s svetovnega spleta: http://www.siq.si/ocenjevanje_sistemov_vodenja/storitve/sistemi_vodenja_kakovosti/index.html

Slovenski standard SIST EN ISO 9001:2008/AC (2010). Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.

Slovenski standard SIST EN ISO 9001:2008 (2008). Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo. Str. 1.

Trebar, A., Brun, D., Teran, J. (1991). Priročnik za izdelavo poslovnika kakovosti (po sistemu standardov ISO 9000). Ljubljana: Edil ing. Str. 1, 2.

Vujoševič N. (1992). Sistemi kakovosti po ISO 9000. Ljubljana: Gospodarski vestnik. Str. 11, 12, 209, 210.