

DIPLOMSKA NALOGA

SREČKO FOJKAR



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV IN NJIHOV  
VPLIV NA ZAPOSLENE

Srečko Fojkar

Koper, 2017

Mentor: doc. dr. Aleksander Janeš



## POVZETEK

Delovanje in dinamika dela današnjih podjetij postajata vse bolj kompleksna in konkurenčna. Izzivi, s katerimi se soočajo podjetja, so povsem drugačni od izzivov, s katerimi so se podjetja srečevala v preteklosti. Spremenjene razmere na svetovnih trgih zahtevajo drugačno organiziranost podjetij. Podjetja se morajo prilagoditi novemu načinu poslovanja v prihodnosti. To pomeni, da tradicionalna podjetja niso več konkurenčna in jih vedno bolj izpodrivajo nova, sodobna podjetja. Ta so fleksibilna, decentralizirana in poudarjajo horizontalno sodelovanje ter temeljijo na znanju in ustvarjalnosti zaposlenih. Načinov, kako se podjetja odzovejo na spremembe, je več. Mednje vsekakor sodi tudi prenova poslovnih procesov. V diplomski nalogi smo se dotaknili prenove poslovnih procesov v proizvodnem oddelku podjetja Jelovica hiše, d. o. o. Z analizo anketnega vprašalnika smo ugotavljali učinke sprememb poslovnih procesov v podjetju, kot tudi učinke teh sprememb na zaposlene.

*Ključne besede:* poslovni proces, prenova, uspešnost podjetja, optimizacija, poslovnik kvalitete, izboljšava, zadovoljstvo, učinkovitost.

## SUMMARY

The environment and work pace in which companies do business is becoming increasingly complex and competitive. The challenges companies are facing are completely different from the ones that companies met in the past. Altered circumstances on the global market are demanding a different organisation and the companies will have to adapt to the new way of doing business in the future. This means that traditional companies are no longer competitive and that they are being pushed aside by new, modern companies which are flexible, decentralised, emphasise horizontal cooperation and are based on the know-how and creativity of their employees. There are many methods and ways how companies react to business changes. One of them is definitely a revision or upgrading the business process. In our thesis we took a detailed look at processes in Jelovica hiše, d. o. o. By analysing the questionnaire, we determined the effects of changes in business processes in the company, as well as the effects of these changes on employees.

*Key words:* business process, reengineering, business success, optimisation, quality procedure, improvement, satisfaction, efficiency.

UDK: 658.5:331(043.2)



## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Aleksandru Janešu za vso ponujeno pomoč in strokovno usmerjanje pri pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi vodstvu podjetja Jelovica hiše, d. o. o., in sodelavcem, ki so mi omogočili nastanek empiričnega dela diplomske naloge.

Posebna zahvala gre moji družini, ki mi je v času študija vedno stala ob strani in me spodbujala ter mi s tem omogočila, da sem prišel do cilja, ki sem si ga tako zelo želel doseči.

Hvala vsem!





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>5</b>
1.1	Opredelitev področja in opis problema.....	5
1.2	Namen in cilji .....	6
1.3	Predpostavke in omejitve.....	7
1.4	Metode raziskave in preverjanje v praksi .....	7
<b>2</b>	<b>Dejavniki, ki vplivajo na prenavo poslovnih procesov .....</b>	<b>8</b>
2.1	Vzroki za prenavo poslovnih procesov .....	8
2.2	Vpliv prenave poslovnih procesov na uspešnost podjetja.....	10
2.3	Temeljne usmeritve podjetja.....	11
<b>3</b>	<b>Pristopi v procesno organiziranem podjetju .....</b>	<b>13</b>
3.1	Timsko delo .....	13
3.2	Vodenje tima .....	13
3.3	Coaching .....	14
3.3.1	Življenjski coaching.....	15
3.3.2	Osebnostni coaching .....	16
3.3.3	Poslovni coaching .....	16
3.4	Organizacija lastnega dela .....	16
3.5	Nagrajevanje .....	18
<b>4</b>	<b>Analiza obstoječega stanja za potrebe prenave proizvodnih procesov .....</b>	<b>20</b>
4.1	Predstavitev Skupine Jelovica .....	20
4.2	Značilnosti podjetja Jelovica hiše.....	20
4.3	Organizacijska struktura proizvodnega oddelka podjetja Jelovica hiše .....	21
4.4	Pomen znanja in vpliv na organizacijo .....	22
<b>5</b>	<b>Empirični del naloge .....</b>	<b>27</b>
5.1	Izdelava anketnega vprašalnika .....	27
5.2	Zbiranje podatkov in spremljanje števila respondentov .....	27
5.3	Rezultati ankete .....	28
5.4	Analiza reklamacijskih zahtevkov .....	39
5.5	Preverjanje hipotez .....	41
5.6	Ugotovitve .....	42

<b>6 Sklep.....</b>	<b>45</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>47</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>51</b>

## **SLIKE**

Slika 1:	Sistem nagrajevanja po Armstrongu .....	18
Slika 2:	Organizacijska struktura proizvodnega oddelka podjetja Jelovica hiše .....	22
Slika 3:	Razporeditev delovne dobe zaposlenih znotraj podjetja Jelovica hiše .....	28
Slika 4:	Izkušnost delavcev .....	29
Slika 5:	Potreba po dodatnih znanjih .....	29
Slika 6:	Ocena zahtevnosti dela .....	30
Slika 7:	Odgovornost za spreminjanje delovnega procesa v proizvodnji .....	30
Slika 8:	Načini soodločanja pri spremembah delovnih procesov .....	31
Slika 9:	Prikaz zadovoljstva zaposlenih z dokumentacijo za nemoteno delo .....	31
Slika 10:	Zadovoljstvo z nudeno pomočjo v primerih nejasnosti .....	32
Slika 11:	Potreba po vrsti informacij .....	32
Slika 12:	Razumljivost posodobljene verzije dokumentacije .....	33
Slika 13:	Zadovoljstvo s posodobljeno verzijo dokumentacije .....	33
Slika 14:	Vpliv sprememb na delo zaposlenih .....	34
Slika 15:	Uporabnost »kotička za predloge« .....	34
Slika 16:	Prikaz sodelovanja zaposlenih pri podajanju raznih rešitev .....	35
Slika 17:	Seznanitev z reklamacijami, do katerih prihaja na terenu .....	35
Slika 18:	Načini obveščanja o reklamacijah .....	36
Slika 19:	Zadovoljstvo zaposlenih zaradi posodobitev v podjetju .....	36
Slika 20:	Negativni vpliv sprememb .....	37
Slika 21:	Mnenje zaposlenih glede obravnave reklamacij .....	37
Slika 22:	Zaželene spremembe zaposlenih .....	38
Slika 23:	Zaupanje zaposlenih v montažno gradnjo .....	38
Slika 24:	Zaupanje zaposlenih v izdelke podjetja Jelovica hiše .....	39

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1:	Načini prenosa znanja znotraj podjetja .....	23
----------------	--	----

## KRAJŠAVE

B2B	angl. <i>business to business</i> , poslovanje med podjetji
BPR	angl. <i>business process reengineering</i> , prenova poslovnega procesa
GmbH	nem. <i>Gesellschaft mit beschränkter Haftung</i> , družba z omejeno odgovornostjo
PDCA	angl. <i>plan-do-check-act</i> , načrtuj, izvedi, preveri, deluj, t. i. Demingov krog

# 1 UVOD

Današnje poslovno okolje, v katerem delujejo podjetja, je zelo kompleksno. Vse bolj dinamično in čedalje bolj nepredvidljivo poslovno okolje zahteva od podjetij večjo prilagodljivost, zato morajo podjetja posvečati več pozornosti spremljanju okolja in se učinkovito prilagajati nastalim spremembam.

## 1.1 Opredelitev področja in opis problema

Že na začetku, pred opredelitvijo poslovnega procesa, se soočimo s problemom, saj avtorji navajajo različne definicije poslovnih procesov. Izpostavljamo samo nekaj najpomembnejših.

Janeš (2011) ugotavlja, da so bili v podporo izvajanju in merjenju uspešnosti strategij podjetja v zadnjih desetletjih razviti številni sistemi, ki upoštevajo finančne, nefinančne, notranje in zunanje vidike poslovanja. Tak sistem merjenja poslovanja je osredotočen na strategijo, ki ustvarja trajno vrednost. Pri tem razvoju podjetje spremlja le najpomembnejše in uravnotežene kazalnike poslovanja, ki najbolje predstavljajo strategijo dolgoročnega ustvarjanja vrednosti.

Turk (1987) definira poslovni proces kot celoto medsebojno povezanih delovnih procesov, ki zagotavljajo načrtovane učinke, in celoto nalog, ki so povezane z zagotavljanjem učinkovitosti in uspešnosti teh delovnih procesov.

Na proces, ki se modelira, lahko gledamo z različnih vidikov (Križman in Novak 2002):

- Funkcionalni: kateri so koraki procesa?
- Organizacijski: kdo/kaj izvaja?
- Informacijski: kakšna je struktura informacije?

Da dobimo realno sliko procesa, ki ga modeliramo, moramo vzeti v obzir vse tri perspektive.

Hammer in Champy (1993) govorita o poslovnem procesu kot skupku dejavnosti, ki pripeljejo do zelenih rezultatov za odjemalca. Davenport (1993) pa razlaga, da je proces strukturiran in merljiv sklop aktivnosti, katerih cilj je ustvariti določen proizvod za kupca ali trg.

Prenova procesov (angl. *business process reengineering* – BPR) se je pojavila v začetku devetdesetih let 20. stoletja. Preurejanje je za podjetja predstavljalo nekakšno rešitev in edino upanje, da se rešijo neučinkovitega in zastarelega poslovanja (Kovačič idr. 2004).

Burke in Peppard (1995) pravita, da je prenova poslovnih procesov celovito ponovno načrtovanje in preoblikovanje organizacije, ki jo sestavljajo posamezniki, notranji sistem in struktura ter procesi.

Martin in Huq (2007) navajata kulturo podjetja in okolje kot dva pomembna in vplivna dejavnika, obenem poudarjata tudi pomen in vlogo vodstva pri uvajanju organizacijskih in vedenjskih sprememb pri zaposlenih.

Za uspešen management sprememb sta potrebni identifikacija in ocena pričakovanega vedenja zaposlenih, morebitnega odpora in odnosa posameznikov oziroma skupin. Ta analiza naj bi odgovorila na vprašanja, kot so (Aladwani 2001):

- Kdo so posamezniki oziroma skupine, ki nasprotujejo oziroma se upirajo spremembam?
- Kakšne so njihove potrebe?
- Kakšno je njihovo razmišljanje, stališče in katere vrednote imajo?
- Kakšen je njihov interes?

Standard procesnega pristopa priporoča model stalnega izboljševanja, poznanega kot krog PDCA (angl. *plan-do-check-act*) oziroma Demingov krog kakovosti. Ta ponazarja stalnost izboljševanje, ki ga ni mogoče doseči brez ponavljanja.

Diplomska naloga obravnava prenovu poslovnih procesov in njihov vpliv na zaposlene v podjetju Jelovica hiše, d. o. o. Poudarek v diplomski nalogi smo namenili tudi zaposlenim v podjetju in njihovem prispevku k uspešnemu razvijanju poslovnega sistema.

## 1.2 Namen in cilji

Namen diplomske naloge je predstavitev učinkov prenove poslovnih procesov v podjetju Jelovica hiše, d. o. o. Ugotavljali smo učinke sprememb poslovnih procesov v podjetju, kot tudi učinke teh sprememb na zaposlene.

Cilji diplomske naloge so naslednji:

- proučiti dosegljivo strokovno literaturo o prenovi poslovnih procesov;
- ugotoviti vpliv sprememb poslovnih procesov na zaposlene v podjetju;
- ugotoviti, kako spremembe prenove poslovnih procesov vplivajo na kakovost in produktivnost opravljenega dela brez negativnih posledic za stranke.

V diplomski nalogi smo poskušali potrditi oziroma ovreči naslednje raziskovalne hipoteze:

Hipoteza 1: *Zaposleni so na spremembe pripravljeni in sodelujejo pri razvijanju poslovnega sistema.* Veljavnost te hipoteze smo preverili z analizo anketnih vprašalnikov.

Hipoteza 2: *Kakovost in produktivnost dela zaposlenih se v opazovanem obdobju povečujeta.* Veljavnost te hipoteze smo preverili z analizo pridobljenih internih podatkov.

### **1.3 Predpostavke in omejitve**

Zaradi kompleksnosti izbrane teme smo se osredotočili na opredelitev prenove poslovnih procesov podjetja Jelovica hiše, d. o. o., kar pomeni, da rezultatov ne moremo posplošiti na ostala podjetja.

Delo bo temeljilo na predpostavki, da lahko ugotovitve iz literature v veliki meri prenesemo v prakso podjetja.

Omejitve raziskave so naslednje:

- počasnejše sprejemanje sprememb poslovnih procesov v podjetju s strani zaposlenih;
- raziskava je omejena na eno podjetje;
- podatke iz reklamacijskega postopka je treba dodatno analizirati za potrebe raziskave;
- analiza reklamacijskega postopka temelji samo na podatkih za leto 2015.

### **1.4 Metode raziskave in preverjanje v praksi**

Pri izdelavi diplomske naloge smo uporabili dva temeljna pristopa k raziskovanju: deskriptivnega in analiznega. Deskriptivni pristop daje prednost opisu strukture ali delovanja ali razvoja določenega pojava in procesa. Analizni pristop pa poudarja raziskovanje vzrokov pojavov ali procesov in ugotavlja njihove medsebojne odvisnosti (Ivanko 2007).

V teoretičnem delu je proučena vsebina, pridobljena iz domače in tuje strokovne literature. V aplikativnem delu so prikazani podatki iz internih organizacijskih zapisov podjetja in spletne strani, analiza ankete, v tem delu je tudi uporabljeno znanje, pridobljeno med delom in študijem. Pri pisanju naloge so veliko prispevale tudi osebne izkušnje na delovnem mestu s področja, ki je obravnavano v diplomski nalogi.

Za izpolnitev prvega cilja smo pridobili in proučili literaturo, ki je trenutno dostopna, v zvezi s to in sorodno tematiko.

Za izpolnitev drugega cilja smo z anketnim vprašalnikom, razdeljenim med vse zaposlene (približno 40), ugotavljali vplive sprememb poslovnih procesov na zaposlene.

Za izpolnitev tretjega cilja smo pridobili ustrezne interne reklamacijske zahteve, jih analizirali in tako ugotovili vpliv sprememb poslovnih procesov na kakovost in produktivnost opravljenega dela.

## **2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PRENOVO POSLOVNIH PROCESOV**

Za nemoteno delovanje podjetja je ključnega pomena organizacija. Ustrezna organizacija podjetja je eden od elementov, ki vpliva na uspešnost in učinkovitost podjetja. Organizacija podjetja ni stabilna, ampak dinamična kategorija, ki se spreminja s spreminjanjem notranjih in zunanjih dejavnikov. Odzivnost podjetja na zahteve okolja predstavlja tisto lastnost, ki ločuje uspešna od neuspešnih podjetij. V prihodnosti bodo preživela le podjetja, ki bodo sposobna hitro in ustrezno odgovoriti na nove izzive poslovnega okolja.

### **2.1 Vzroki za prenovo poslovnih procesov**

V strokovni literaturi obstaja več opredelitev organizacije podjetja. Kavčič (1991) opredeljuje organizacijo kot relativno celoto, ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli ter je jasno razmejena z okoljem; deli so nadalje lahko sestavljeni iz poddelov in odnosov med poddeli.

Organizacija je racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje zaposlenih in njihovih aktivnosti v skupen sistem z resursi (delovna sredstva, material, finance in informacije), da bi se izpolnil namen, zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordiniranja akcij, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih udeležencev, da bi se dosegli zastavljeni cilji ob maksimalni učinkovitosti celega sistema (Vila in Kovač 1997).

Organizacija podjetja je po Lipovcu (1987) sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje ciljev podjetja.

Organizacija je sistem ljudi, sredstev in virov, ki ga osnujejo ljudje zaradi svojih interesov in mu določajo zamisli, poslanstvo, vizijo, smotre in cilje ter v njem delajo ali z njimi sodelujejo (Kralj 2003).

Vsaka organizacija nastane in obstaja predvsem kot instrument za doseganje ciljev, ki so po volji udeležencev, to je tistih, ki imajo interese za delovanje organizacije in morejo nanjo pomembno vplivati. Zato je vsaka organizacija tudi izid ali skupnost interesov pomembnih zunanjih in notranjih udeležencev. Torej velja, da je organizacija skupnost interesov. Interesi udeležencev spodbujajo, da organizacija učinkovito in uspešno dosega zastavljene cilje, ki ustrezajo tem interesom (Tavčar in Širca 2002).

Eden od temeljnih ciljev poslovanja podjetja je doseči ustrezen dobiček ali na splošno ekonomski uspeh. Raziskovalci organizacij pa ponujajo še dodatne cilje, kot so (Ivanko 2004):

- dovolj varno naloženo premoženje investitorjev v podjetje, ki se s poslovanjem povečuje;



- ohranitev podjetja (podjetje se zadovolji že z minimalnim dobičkom, ki še omogoča poslovanje);
- razvoj podjetja (razširitev poslovanja na nove trge, uvajanje novih izdelkov in storitev ter nove tehnologije);
- skrb za ohranitev zdravega okolja (skrb, da okolja s svojim poslovanjem ne bi onesnaževali).

Organizacija deluje ob navzkrižnih interesih udeležencev organizacije. Udeleženci, tako notranji (lastniki, managerji in sodelavci) kot zunanji (tržni partnerji, konkurenti in država), imajo različne interese glede delovanja organizacije in lahko pomembno vplivajo nanjo. Interesi odražajo potrebe, želje in pričakovanja udeležencev ter izhajajo iz njihovih potreb in vrednot.

Podjetje uresničuje svoje cilje s svojim delovanjem. Cilji podjetja izoblikujejo njegovo organizacijsko strukturo. Zaradi vse večje nestabilnosti okolja so spremembe v organizaciji vse pogostejše, zato mora biti organizacijska struktura prilagodljiva in zmožna hitrega odzivanja na spremembe v okolju. Oblikovanje ustrezne organizacijske strukture je eden ključnih dejavnikov zagotavljanja prilagodljive organizacije.

Ustrezna organizacijska struktura zagotavlja podjetju skladnost delovanja interesov podjetja z interesi okolja. Cilji se sčasoma spreminjajo in oblikovanje fleksibilne organizacijske strukture je bistveno za zagotavljanje nemotenega delovanja podjetja.

Stabilnost in fleksibilnost sta temeljna cilja pri oblikovanju organizacijske strukture sodobnih podjetij. Stabilnost zagotavljamo s podrobno razčlenitvijo nalog in z opredelitvijo odnosov med njihovimi izvajalci. Fleksibilnost se kaže v pripravljenosti zaposlenih, da sprejmejo nove naloge in se odločajo v okviru zadanih nalog.

Sposobnost hitrega reagiranja na zahteve trga ob ohranjanju notranje učinkovitosti je tista značilnost, ki ločuje uspešna podjetja od neuspešnih. Zato je fleksibilnost in prilagodljivost eden od pogojev uspešnega in učinkovitega podjetja, zlasti v spreminjajočem se okolju, ki narekuje spremembe v podjetju (Rozman, Kovač in Koletnik 1993).

Vila in Kovač (1997) navajata, da ima organizacijska struktura tri osnovne komponente:

- *Kompleksnost*. Ta je neposredna posledica delitve dela in oblikovanja oddelkov. Pri tem ločimo vertikalno in horizontalno diferenciacija: prva pomeni število ravni v organizaciji, druga pa število različnih delovnih mest. Na ta način se definira delitev dela ter dobimo organizacijske ravni in širino organizacije.
- *Formalizacija*. Ta definira predpise, navodila in postopke, ki jim je treba slediti. Organizacijska struktura, ki je visoko formalizirana, je tista, kjer so s pravili in postopki določene naloge, ki jih mora opravljati vsak posameznik.

- *Centralizacija.* Ta opredeljuje koncentracijo pravic za sprejemanje odločitev. Če je pravica bolj ali manj razpršena na organizacijske enote, govorimo o različnih stopnjah decentralizacije. Centralizacija je izražena v zahtevi, da se nekaj dogaja na enem mestu oziroma pod enim vodjem. Decentralizacija pa je izražena v zahtevi, da se ista naloga opravlja na več mestih oziroma pod različnimi vodji.

Vse tri dimenzije variirajo soodvisno. Organizacije so lahko bolj ali manj formalne, centralizirane in kompleksne. Ni pomembno, da se organizacije razlikujejo po teh dimenzijah, temveč da te tri razlike lahko povzročajo razlike v uspešnosti poslovanja organizacije. Vodstvo podjetja lahko s svojimi odločitvami glede delitve dela, delegiranja pristojnosti in velikosti oddelkov vpliva na to, v kolikšni meri so organizacije formalizirane, centralizirane in kompleksne. Te tri dimenzije so lahko dober pripomoček za razvijanje in razumevanje ključne odgovornosti vodstva (Dimovski, Penger in Škerlavaj 2002).

## **2.2 Vpliv prenove poslovnih procesov na uspešnost podjetja**

Najpomembnejše pri uvajanju prenovljenih poslovnih procesov je to, da ima podjetje definirane strateške cilje. Tehnika, ki se uporablja pri vzpostavitvi takšne vrste organizacije, se v tem primeru imenuje prenova poslovnih procesov.

Pomemben dejavnik pri uvajanju prenove poslovnih procesov je informacijska tehnologija. V preteklosti je bilo podjetje organizirano po oddelkih (funkcijsko), kar je bilo precej logično glede na poznane načine poslovanja. Takšna organiziranost je onemogočala učinkovito medfunkcijsko timsko komuniciranje. Od devetdesetih let prejšnjega stoletja pa postaja svetovni splet vse pomembnejši kanal za komuniciranje in izmenjavo podatkov. Zaposleni na različnih lokacijah lažje komunicirajo med seboj, saj uporabljajo isti informacijski sistem. Močan vpliv na uvajanje prenovljenih poslovnih procesov je imela prav informacijska tehnologija, saj lahko zaposleni sodelujejo, ne glede na to, kje se fizično nahajajo.

Uvedba prenovljenih poslovnih procesov, ki je podprta s sodobno informacijsko tehnologijo, vpliva na podjetje na naslednje načine (Zigiaris, 2000)

- *Opolnomočenje zaposlenih.* Zaposlenim damo možnost, da opravljajo svoje delo, in sicer z zagotovitvijo pravih podatkov, orodij, izobraževanj, z ustreznim okoljem in pooblastili, ki jih potrebujejo. Pri tem zaposlenim pomaga informacijski sistem.
- *Zagotavljanje informacij.* To je primarna naloga informacijskih sistemov in pomaga zaposlenim pri delu. Informacije se zagotavljajo na različne načine, odvisno od potreb zaposlenega in njegovega mesta v procesu (proizvodni informacijski sistemi, računovodski, kadrovske ...).
- *Zagotavljanje orodja.* Poleg informacij morajo zaposleni imeti tudi ustrezna orodja za delo. Primer uporabe pravih orodij lahko najdemo pri analitiku, ki sestavlja skupni načrt podjetja na osnovi načrtov posameznih oddelkov znotraj podjetja. Ko se načrt med

- usklajevanjem spreminja, mora analitik upoštevati in preračunati sprejete spremembe. Z uporabo ustreznih orodij se spremenjeni vhodni podatki avtomatsko preračunajo v načrtu.
- *Omogočanje šolanja.* Namen informacijskega sistema je, da zagotavlja ustrezne informacije, ki jih potrebuje zaposleni pri svojem delu, velikokrat pa tudi pri usposabljanju in učenju.
  - *Odprava neproduktivne porabe časa.* Zaposleni porabijo manj kot polovico časa za aktivnosti, ki so neposredno povezane z opravljanjem njihovih nalog, učinkovitejša uporaba informacijskega sistema pa lahko bistveno zmanjša neproduktivno uporabljen čas.
  - *Odprava nepotrebne papirne dokumentacije.* Eden od načinov za izboljšanje podatkovnega procesa v podjetju je odprava nepotrebne papirne dokumentacije. Na ta način se izognemo težavam pri dostavi in hranjenju papirnih dokumentov. Podatke, ki so shranjeni v elektronski obliki, je lažje analizirati, kopirati, posredovati in spreminjati v različne formate.
  - *Odprava nepotrebnih variacij procesov v sistemu.* V mnogih podjetjih različni oddelki uporabljajo različne postopke za opravljanje podobnih ponovljivih nalog. Z informacijskim sistemom lahko te postopke standardiziramo, kar pripomore k večji preglednosti.
  - *Zmanjšanje hranjenja raznovrstnih podatkov.* To se nanaša na učinkovitejše upravljanje šestih glavnih komponent podatkovnega procesa: zajemanje, prenos, hranjenje, obnavljanje, manipulacija in predstavitev podatkov.

Prenova poslovnih procesov je za vsako organizacijo stresna in ne prinaša samo pozitivnih učinkov na vseh področjih. Zaposlene je treba dobro informirati o ciljnih prenovi poslovnih procesov, saj večina ljudi na spremembe reagira negativno.

### **2.3 Temeljne usmeritve podjetja**

Temeljne usmeritve so poslanstvo (kdo smo in zakaj obstajamo), vizija (kam gremo in kdo bomo čez tri leta) in vrednote (ki jim sledimo pri svojem delovanju).

Temeljne usmeritve so vrh ledene gore z imenom podjetja, so izhodišče za vse cilje in strategije, so vodilo pri načrtovanju in presojanju uspešnosti, so smer za kreativno razmišljanje o razvojnih korakih in so začetek rdeče niti, ki ji sledimo v vsakdanji operativi.

Vizijo lahko opredelimo kot orientacijsko točko v prihodnosti, ki ima motivacijsko razsežnost za zaposlene (Vila in Kovač 1997). Vizija je torej zamisel podobe organizacije v prihodnosti in mora biti jasno in realistično opredeljena.

Temeljne vrednote podjetja so vodilna načela, ki nimajo časovnih omejitev. To so vrednote, ki so vgrajene v samih ljudeh in so ustvarjene po njihovi meri. Drugi del vizije podjetja je temeljni namen, organizacijski razlog, zakaj obstajamo (Vila 2000).

Oblikovanje poslanstva je naslednji korak pri določanju temeljne usmeritve podjetja. Vila in Kovač (1997) pojmujeta poslanstvo kot opredelitev razvoja podjetja, ki obsega tako opredelitev o področjih delovanja podjetja kot prevladujoče norme in vrednote v podjetju.

Poslanstvo pa nam pove, zakaj organizacija obstaja. To pomeni, da sporoča, komu je namenjena in kako. Mora pa biti tudi dovolj edinstvena, da sporoča, kaj organizacija počne in česa ne počne (Biloslavo 2008).

Nadalje je tukaj vizija, pogled naprej, za katerega danes pravijo, da postaja vse skromnejši. Vodilni v podjetjih se bojijo biti vizionarji, ker je okolje tako turbulentno in nepredvidljivo. A ravno to morajo biti, saj od tam vlečemo energijo, ko nekaj ne gre po načrtih, ko moramo ob nemogoči uri početi službene stvari in ko se moramo soočiti z neprijetno situacijo. Rabimo vizijo, ker nas potiska naprej po valovih našega delovanja.

Vizija je projekcija podjetja v prihodnosti, ki smiselno povezuje in izraža pomembne dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Vizija nas usmerja, da v prihodnosti dosežemo zeleno podobo podjetja, dosežke in položaj udeležencev. Cilji podjetja oziroma smotri so glavni motiv podjetja, da sploh obstaja na trgu. Ti so časovno neopredeljeni in so motivacija tako za podjetje kot tudi zaposlene (Biloslavo 2008).

Kot zadnje omenjamo vrednote, ki zaradi rdeče niti zasnove temeljnih usmeritev sodijo na tretje mesto, a so ključno vodilo za tekoče odločanje: ali pravilno ravnam, koga naj sprejemam na delovno mesto, ali si želim takšnega poslovnega partnerja ipd. Vrednote določajo naše ravnanje in prepričanja, za katera se zavzemamo v svojem vsakdanjiku in jih pričakujemo pri drugih v našem mikroposlovnem okolju. Razčistimo si jih, to je glavni steber za naše poslovanje, od katerega sta odvisni čvrstost in dolgoročnost našega poslovnega uspeha.

Vrednote danes postajajo konkurenčna prednost. Bodimo najprej ljudje. Svoje poslanstvo uresničujemo z ljudmi, ne z organizacijami, ne z izdelki in storitvami. Posel smo ljudje. Kaj pravijo vaše temeljne usmeritve? Ali jih sploh imate ali ste zgubljeni v svojih željah, sanjah, ali, kar je še huje, v željah drugih? Kako boste to vedeli? Povejte mi, kaj delate prvo uro svojega delovnega dneva, in povem vam, ali so vaše temeljne usmeritve jasne in zakoreninjene v vas. Izdelajmo svoj kompas za uspešno tržno naravnano delovanje (Rodman 2016).

### **3 PRISTOPI V PROCESNO ORGANIZIRANEM PODJETJU**

Delo v podjetjih poteka v bolj ali manj organiziranem okolju. Organizacije z več zaposlenimi imajo jasno razdeljene naloge in odgovornosti med zaposlenimi. Aktivnosti v organizacijah se izvajajo v posameznih notranjih enotah, kjer se spremlja izdelek ali storitev od začetka do konca izdelave oziroma predaje naročnikom. V procesno organiziranem podjetju so v ospredju horizontalne ali vzporedne povezave med poslovnimi aktivnostmi. Procesna oblika ima praviloma tri nivoje, pri čemer so timi znotraj procesov posebej pomembni.

#### **3.1 Timsko delo**

Besedo tim povezujemo z določeno skupino ljudi, ki skupaj delajo, rešujejo probleme, uvajajo spremembe v podjetju, izvajajo določene naloge, razvijajo nove proizvode. Obstaja velika množica opredelitev tima. Večina jih je med seboj podobnih, nekatere se dopolnjujejo. Nekaj opredelitev tima je navedenih v nadaljevanju.

Možina (1994) definira tim kot skupino, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in si medsebojno pomagajo pri opredeljevanju ciljev.

Tim je skupina ljudi, ki jo sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. V velikih združbah je timski način dela stalna oblika reševanja določenih problemov in izvajanja nalog (Rozman, Kovač in Koletnik 1993).

Organizacija je vedno bolj prisiljena, da naj bi postala izjemna, če bo hotela preživeti. Timsko organiziranje dela je ena od možnih poti za doseganje konkurenčnosti podjetja. Timsko delo lahko bolje mobilizira človeški kapital v organizaciji kot pa individualno delo. Delo v timu ima posebno prednost pri bolj intelektualnih nalogah.

Timski pristop gradi na boljšem izkoriščanju potencialov zaposlenih v organizaciji. Predvsem zaradi umskih potencialov, ki so bili do sedaj izkoriščeni v manjši meri. Prav ta stopnja izkoriščenosti je novo področje boja za konkurenčne prednosti organizacije. Konkurenčna sposobnost organizacije tako vse bolj temelji na tem, v kolikšni meri hoče in zna organizacija mobilizirati neizkoriščene sposobnosti svojih zaposlenih (Andrejčič 1994).

#### **3.2 Vodenje tima**

Vodenje je zapleten proces, ki v koordinaciji z načrtovanjem, organiziranjem in ocenjevanjem definira uspehe managementa in dolgoročno tudi uspehe organizacije. Vodenje predstavlja splet odgovornosti, ki jih vodja premišljeno prenaša na vodene z namenom, da bi najbolje izkoristil njihove potenciale in zmogljivosti. Pri svojem delu uporabljajo vodje različne prijeme, ki jih črpajo iz svoje filozofije vodenja, in na tak ali drugačen način usmerjajo, vodijo, nadzirajo in motivirajo ljudi. Pojmovanje vodenja se razlikuje od časa do časa, izhaja

pa iz osnovne ideje, da je organizacija predvsem ekonomska ustanova, zato vodenje usmerja k dosegu čim boljših ekonomskih ciljev. Taksno pojmovanje je ozko, saj vemo, da je vodenje tesno povezano z ohranjanjem humanosti kot odločilnim dejavnikom za prost razvoj človeških virov in kapitala. Stil vodenja, način in modeli vodenja so v medsebojni soodvisnosti in povezanosti z organizacijsko klimo in cilji organizacije (Lipičnik in Možina 1993).

Vodenje kot proces ustvarjanja relacij med podrejenimi in vodji Lipičnik in Možina (1993) razčlenjujeta na naslednji način:

- Vodenje z izjemami: temelji na tem, da se vodje ne ukvarjajo z osnovno dejavnostjo, pač pa z odkloni in različnimi izjemami, ki nastajajo izven osnovne dejavnosti.
- Vodenje s pravili: temelji na okviru pravil oziroma temelju za odločanje delavca po lastni presoji znotraj omenjenega okvira pravil. Pri tem naj bi se upoštevala vsa konkretna dejstva, na katera se sodelavčevo odločanje lahko nanaša.
- Vodenje z motiviranjem: to je vodenje ljudi in vplivanje na njihovo vedenje z upoštevanjem dejavnikov, ki so odločilni za sodelavčevo samouresničevanje znotraj delovnega procesa. Pri tem se razvije poseben odnos med sodelavcem in vodjo, ki ga imenujemo partnerstvo.
- Vodenje s soudeležbo: temelji na partnerstvu med sodelavci in vodji, saj sodelavci sodelujejo pri odločanju, ki je v povezavi z njihovim delom, cilji in različnimi usmeritvami, ki tako ali drugače vplivajo na delovanje in motiviranje sodelavcev.
- Vodenje z delegiranjem: predstavlja delegiranje odgovornosti sodelavcem s strani vodij. Sodelavci naj bi postali odgovorni za določeno področje dela.
- Vodenje s cilji: to je najpogostejši način vodenja. Govorimo o vodenju in usmerjanju dejavnosti organizacije k ciljem in uspešnemu doseganju teh ciljev.

Vrste in načini vodenja se razlikujejo glede na dejavnost organizacije. Pomembno je najti pravilen način vodenja sodelavcev in tako zagotoviti ugodno sinhronizacijo dela. Ustrezno vodenje je široko področje, ki vključuje različne vrednote, stališča ter v grobem filozofijo in kulturne vrednote ljudi. Od tod tudi izhaja odgovor na vprašanje, kakšno je vodenje. Odlično vodenje je ob ustreznem spletu omenjenih vplivnih dejavnikov konkurenčna prednost organizacije.

### **3.3 Coaching**

Angleška beseda *coach* izhaja iz imena madžarske vasice Kocs, kjer so nekoč izdelovali kočije. V 19. stoletju so študentje na univerzi povzeli besedo iz slenga, ki je pomenila 'docent'. Očitno so imeli tamkajšnji docenti tako močno osebno zanimanje za napredovanje študentov, da so se slednji čutili, kot bi jih predavatelj »vozili« skozi izpite na svojem vozu. Beseda še dandanes izraža duh tesnega partnerstva in skupne odgovornosti (ProActa 2017).

Organizacije, ki se zavedajo pomena razvoja zaposlenih, ne le strokovnega, temveč tudi osebnostnega, se predvsem v zadnjem obdobju vse bolj poslužujejo tudi coaching pristopa. Rezultati usposabljanj za pridobivanje veščin coachinga se odražajo v kakovostnem medosebnem komuniciranju zaposlenih, sposobnosti sprejemanja odločitev, ustreznemu odzivanju na nepredvidljive in zahtevne situacije in večji prožnosti, če naštejemo le nekatere (Potočnik 2014).

Obstaja več definicij coachinga. Po Čeču (2006) pomeni pomagati posamezniku, da razvije in uporabi vire z namenom doseganja določenega cilja. Ta opredelitev zajema več pomembnih ugotovitev. Prvič, coaching je vedno ciljno usmerjen, kar v poslovnem svetu pomeni osredotočanje na poslovne cilje. Drugič, v središču pozornosti je posameznik. Ne nazadnje je pomembno tudi to, da posameznik uporabi lastne vire.

Coaching je proces, ki vključuje predanost in zaupanje med posameznikom in coachem. Če tudi je posameznik trenutno uspešen v karieri in v zasebnem življenju, mu coaching lahko pomaga, da sistematično raste in se razvija v bolj učinkovito osebo, tako da razvija nove kompetence in izboljšuje svoje navade, ki mu omogočajo, da postane izpopolnjen.

Pomembna značilnost coachinga, v čemer se razlikuje od ostalih prijemov, ki posamezniku in organizaciji pomagajo, da rastejo, je v tem, da coach pomaga posamezniku in organizaciji, da sama najdeti pravo pot. Ne svetuje jima, katera je najboljša, temveč omogoča, da sama prideta do tega spoznanja.

Do danes se je razvilo veliko različic coachinga in v splošnem jih lahko razdelimo na dva sklopa: coaching v poslovnem okolju in osebnostni coaching. V prvi sklop sodijo oblike coachinga, kot so coaching za višje vodilne (angl. *executive coaching*), coaching srednjega managementa, timski coaching in coaching mladih managerjev. V drugi sklop sodijo osebnostni coaching in coaching v zasebnem življenju, ki prispevata h kvaliteti življenja, coaching za razvoj osebne kariere, coaching za zdravo življenje, coaching za odvajanje od kajenja in drugi (Cukjati 2007).

Pri življenjskem, poslovnem in osebnem coachingu gre za kreativen in provokativen proces, ki je usmerjen k doseganju boljših rezultatov in večje učinkovitosti posameznika, identifikaciji in spodbujanju potencialov, spreminjanju prepričanj in vedenjskih vzorcev.

### **3.3.1 Življenjski coaching**

Življenjski coaching (angl. *life coaching*) je metoda, katere namen je pomagati posamezniku, da si določi in uresniči osebne cilje. Ta tip coachinga uporablja različne metode, ki posamezniku pomagajo skozi proces postavljanja in doseganja ciljev. Življenjski coaching ima korenine v izvršilnem coachingu, ki je zasnovan na tehnikah razvitih v svetovalnem

managementu. Življenjski coaching pridobiva inspiracijo tudi iz drugih ved kot so sociologija, psihologija in druge vede svetovanja (Coaching 2017).

### **3.3.2 Osebnostni coaching**

Osebnostni coaching (angl. *personal coaching*) je odnos, ki je oblikovan in izpopolnjen v medsebojni odnos med posameznikom in coachem. Temelji na posameznikovem izražanju interesov, ciljev in namenov. S sposobnostjo opazovanja in spretnosti, ki jih ima osebni coach, pomaga posamezniku na poti do uresničitve njegovih ciljev. Vsak posameznik je odgovoren za svoje uspehe in dosežke. V procesu osebnostnega coachinga posameznik prevzame pobudo, coach mu samo pomaga, vendar nikoli ne vodi oziroma ne naredi več kot posameznik (Coaching 2017).

### **3.3.3 Poslovni coaching**

Poslovni coaching (angl. *business coaching*) je metoda, ki zagotovi podporo in priložnost za svetovanje individualni osebi ali skupini, da bi se zavedala načina, kako izboljšati učinkovitost svojega posla. Lahko se izvaja na mnogo načinov, kot so poučevanje ena na ena, skupinske seanse ali pa seminarji velikega obsega (Potočnik 2014).

## **3.4 Organizacija lastnega dela**

Delo je zavestna, namensko usmerjena telesna in duševna aktivnost, ki jo človek opravlja po vnaprej pripravljenem načrtu in vodi k zamišljenemu cilju (Sabadin 1997).

Delo lahko razlikujemo glede na:

- položaj telesa – govorimo o stoječem in sedečem delu;
- ustvarjalnost pri delu – govorimo o ustvarjalnem in rutinskem delu;
- samostojnost pri delu – govorimo o neodvisnem (samostojnem) in odvisnem delu;
- strokovnost pri delu – govorimo o strokovnem in nestrokovnem delu.

Delovni učinek delavca se skozi delovni dan spreminja. Krivulja dela prikazuje odnos med delovnim učinkom in trajanjem dela (Sabadin 1997). Krivulje dela so odvisne od vrste dela, spreminjajo se od delavca do delavca, nihajo tudi pri človeku samem zaradi različnih obremenitev, vendar imajo nekaj skupnih zakonitosti. Splošni obliki krivulje dela za delovni dan je podobna tudi tedenska krivulja dela po dnevih.

*Uvajanje.* Navadno je delavec ob začetku delovnega dneva bolj spočit in bolj motiviran za delo, novo delo ga zanima, pripravljen je vložiti veliko truda v delo, delovna učinkovitost zato raste. Ker pa delo še ni utečeno in je potreben večji napor, pred njim pa je še ves delovni dan, začne začetni elan popuščati.



*Ogrevanje.* Mišični aparat se aktivira, organizem se prilagaja na povečano delovno aktivnost, potrebno je manj truda, delavec je bolj hiter in koordiniran, bolje je organiziran. Delovni učinek postopoma narašča in po dveh urah doseže maksimum. Faza ogrevanja je daljša pri težkih delih kot pri lažjih, ponavljajočih se delih. Na koncu te faze je delovni učinek lahko do 50 % višji kot na začetku dela. Zato se je treba ogrevati tako pri športu kot pri delu, če želimo, da organizem čim prej maksimalno funkcionira.

*Stabilizacija ali plato.* To je tisti del delovnega časa, ko je delavec dosegel najvišji nivo delovne učinkovitosti.

*Utrujenost.* Zaradi utrujenosti se začne delovna učinkovitost najprej postopoma, nato vse hitreje zniževati.

*Končni elan.* Bližajoči se konec dela dvigne motivacijo in delovni učinek. Zavest, da je delavec dosegel cilj, da se bliža počitek in občutek, da ni potrošil vse energije, pospeši ritem dela v zadnji delovni uri ali pa zavre padanje delovnega učinka.

Organizacija dela (Lipičnik in Možina 1993) omogoča racionalno razporeditev nalog, smotrno izkoriščanje časa in energije ter vodi k večji uspešnosti pri delu.

Uspešen in učinkovit vodja ali posameznik zna, poleg organiziranja dela drugih, dobro organizirati tudi samega sebe, kar predvsem pomeni dobro načrtovanje časa in razporejanje nalog.

Za dobro upravljanje s časom se mora vodja najprej zavedati, kje največkrat izgublja čas. Ali so krivi sestanki, telefoni, odlaganje zadev, premalo načrtovanja, premalo delegiranja dela, preveč ukvarjanja s podrobnostmi, premalo jasni cilji, nenajavljeni obiskovalci, nezmožnost reči ne, preveč papirjev, slaba komunikacija, preveč dela, nepostavljanje prioritet med nalogami. Vsak vodja bi moral zase ugotoviti, za katere stvari porabi preveč časa in za katere premalo, katere naloge dela po nepotrebnem in bi jih moral prepustiti drugim.

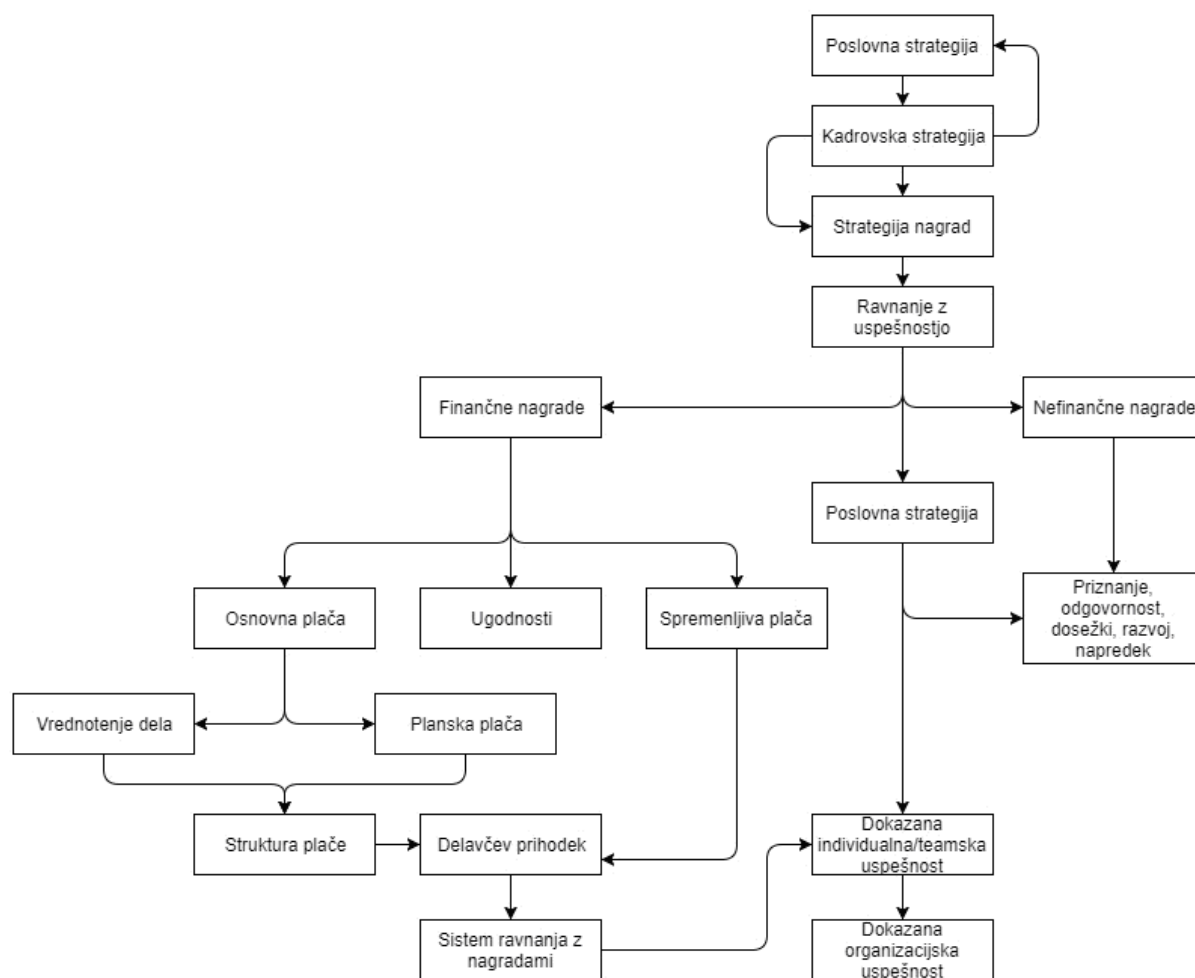
*Seznam nalog.* Prvi korak pri organiziranju dela je izdelava seznama nalog, ki jih moramo opraviti, in določanje skrajnega roka za njihovo izvedbo. To so naloge, ki jih moramo opraviti po službeni dolžnosti, ker smo tako obljubili prijateljem ali ker sami želimo nekaj storiti.

*Pomembnost nalog.* Drugi korak je ugotavljanje pomembnih in nepomembnih nalog ter nujnih in manj nujnih nalog. Pri tem si pomagamo z vprašanji: zakaj sem tukaj, kaj je moje poslanstvo, kaj je bistvo mojega dela. Pomembnim nalogam bomo namenili več časa kot manj pomembnim. Nujnost naloge pa bo vplivala na vrstni red opravljanja nalog, ko jih je treba opraviti. Pomembno je tisto, kar prinese največje koristi, nujno pa tisto, kar preprečuje tveganja (Muha in Muha 2011).

### 3.5 Nagrajevanje

Z nagrajevanjem in sistemi nagrajevanja se danes ukvarja mnogo strokovnjakov in nestrokovnjakov. Pri nagrajevanju se v glavnem srečujemo z vprašanjem, kako nagraditi ljudi v skladu z njihovo pomembnostjo za organizacijo. Nagrade običajno delimo na finančne in nefinančne. Sistem nagrajevanja pa vključuje tudi filozofijo, strategijo, politiko, načrtovanje in proces, ki jih uporablja organizacija za razvoj in vzdrževanje sistema nagrad (Lipičnik 1998).

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti, kot tudi glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik 1998). Z njim podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k določenemu želenemu načinu vedenja in dela. So tudi del zaposlitvene pogodbe ter določajo naravo odnosov med delavci in delodajalci (Zupan 2001).



**Slika 1: Sistem nagrajevanja po Armstrongu**

Vir: Lipičnik 1998.

Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač,

ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik 1998). Če je sistem nagrajevanja učinkovit, ni le orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, temveč odraža prispevke posameznikov in gradi privrženost podjetju (Zupan 2001).

Delavci si večinoma želijo tak sistem nagrajevanja, ki jim bo omogočal dober zaslužek za dobro delo ter tako prispeval k zviševanju njihove življenjske ravni in povečanju kakovosti življenja. Podjetje pa na drugi strani želi z ustreznim načinom nagrajevanja zaposlenih vplivati na uspešnost poslovanja (Zupan 2001).

Lipičnik (1998) pravi, da celoten sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača), ugodnosti pri delu in tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj in še kaj). Na sliki 1 je prikazan sistem nagrajevanja po Armstrongu.

## **4 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA ZA POTREBE PRENOVE PROIZVODNIH PROCESOV**

Skupina Jelovica velja za vodilnega slovenskega proizvajalca energijsko varčnih hiš, oken in vhodnih vrat. Svoje proizvode uspešno prodaja na več kot 25 svetovnih trgih in petih kontinentih, kamor izvozi več kot polovico proizvodnje. Skupino sestavljajo štiri družbe, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in prodajo energijsko varčnih hiš, oken, vrat in drugih izdelkov za vgradnjo v objekte.

### **4.1 Predstavitev Skupine Jelovica**

Skupino Jelovica (jelovica.si) sestavljajo Jelovica, d. d., in hčerinska podjetja družbe:

- Jelovica okna, d. o. o. (jelovica-okna.si). Zaznamuje jo inovativnost in soustvarjanje smernic razvoja energijsko varčnih oken in lesenih vhodnih vrat. Okna in vrata Jelovica so oblikovana po recepturi stoletne tradicije oblikovanja izdelkov iz lesa, ki jih podjetje uspešno umešča v zahteve in potrebe današnjega časa.
- Jelovica hiše, d. o. o. (jelovica-hise.si). S 55-letno tradicijo snovanja in oblikovanja montažnih hiš sodi med evropske pionirje na področju energetske varčne gradnje. Prva hiša je bila zgrajena daljnega leta 1942, ta še vedno trdno stoji in v njej srečno bivajo stanovalci. Do sedaj je družba, ki večino svoje proizvodnje izvozi, široko po svetu postavila že preko 12.000 nizkoenergijskih objektov in tako sodi med največja evropska podjetja v panogi. Ponaša se s sodobno tehnologijo, ki ustreza zahtevnim slovenskim kupcem. Jelovica se ponaša s stoletno tradicijo razvoja in izpolnjevanjem mednarodnih standardov, v svoje hiše pa vgrajuje kvalitetne naravne materiale. Jelovica ponuja svojim kupcem popolnoma individualen pristop pri arhitekturnih rešitvah. Nizkoenergijske lesene hiše so oblikovane po meri posameznika, njegovih potreb in želja.

Vsak izdelek Jelovica gre skozi tehnološko dovršen in skrbno nadzorovan proces oblikovanja, proizvodnje in selekcije izbranih naravnih materialov. Eleganten dizajn in strokovno projektiranje, v kombinaciji z inovativnimi rešitvami in naravnimi materiali, dajejo izvor hišam, oknom in vratom visoke kakovosti. Sodobna tehnologija, kvalitetni materiali in zahtevni standardi, ki jih Jelovica uporablja, zagotavljajo zadovoljstvo najzahtevnejšim kupcem (jelovica.si).

### **4.2 Značilnosti podjetja Jelovica hiše**

Poslanstvo podjetja Jelovica hiše je izdelava in postavitve montažnih objektov, ki dosegajo nivo aktualnih standardov kakovosti izvedbe in imajo integrirane principe trajnostne gradnje: hitra postavitve, uporaba ekoloških materialov, energetska varčnost objektov, lahka, potresno varna in tehnološko dovršena gradnja (Jelovica hiše 2016).

Dejavnosti, s katerimi se ukvarja podjetje Jelovica hiše, lahko razdelimo na naslednje sklope (Jelovica hiše 2016):

- prodaja montažnih objektov,
- idejne rešitve in pomoč pri ureditvi dokumentacije,
- načrtovanje montažnih elementov,
- proizvodnja montažnih objektov,
- postavitve montažnih objektov,
- izvajanje energetskih obnov in nadgradenj.

Jelovica hiše svoje produkte ponuja na več mednarodnih trgih, ki jih podjetje deli na primarne in nove. Primarni trgi zajemajo naslednje države: Slovenija, Nemčija, Švica, Italija in Avstrija. Nove trge pa sestavljajo: Skandinavija, države Beneluksa in Anglija.

Cilje podjetja Jelovica lahko razdelimo na naslednje točke (Jelovica hiše 2016):

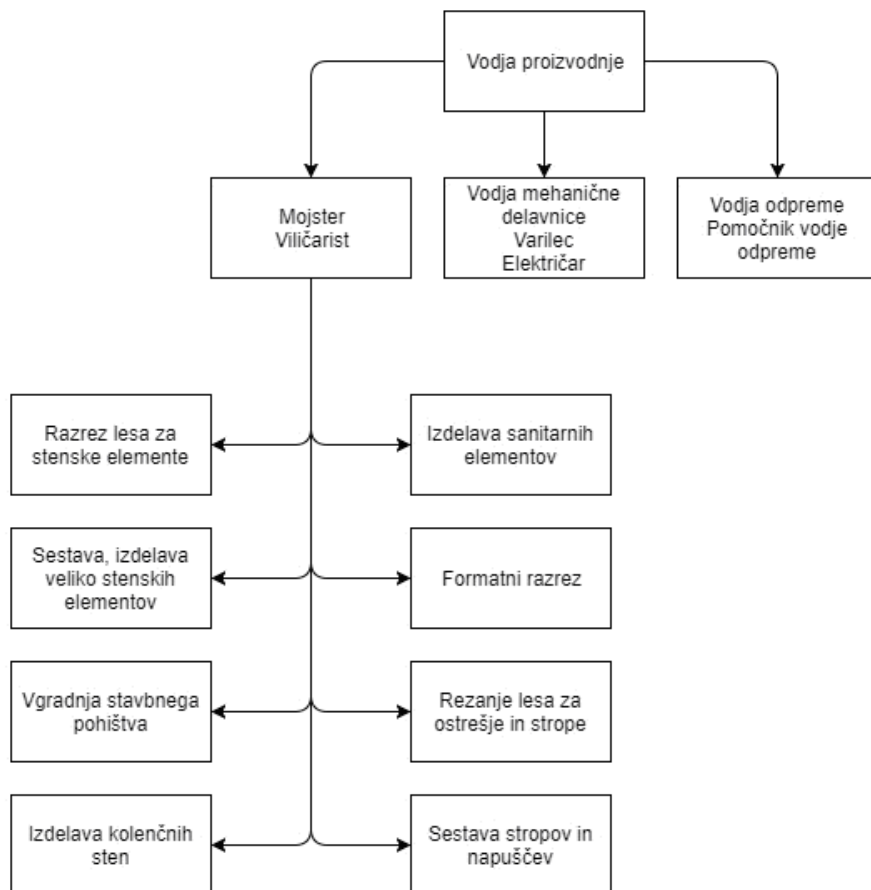
- poudarek na individualnih objektih za znanega kupca;
- v prodajni ponudbi v Sloveniji aktivno predstavljati t. i. ponovitvene hiše (velikosti med 90 in 120 m<sup>2</sup>) z atraktivno ceno;
- ohranjati prepoznavnost Jelovice kot zanesljivega, odzivnega in kredibilnega partnerja;
- ostati prepoznaven v segmentu javnih objektov (večnamenski objekti, študentski domovi, hoteli);
- v letu 2017 pridobiti naročila za vsaj dva javna objekta za gradnjo v letu 2017;
- v Sloveniji ciljno prodajo prilagoditi nastalim razmeram na trgu (konkurenčne ponudbe, zahteve kupcev);
- v tujini stalno skrbeti za nov nabor partnerjev; na trgih Nemčije, Avstrije, Italije pridobiti po vsaj enega novega partnerja;
- sodelovanje z arhitekturnimi biroji, ki bi pripomogli k prepoznavnosti podjetja v Sloveniji in tujini;
- racionalizirati in tržno ovrednotiti stroške skupnih služb;
- posodobiti procese poslovanja;
- znižati zapadle obveznosti do dobaviteljev in podizvajalcev s ciljem zniževanja stroškov poslovanja.

### **4.3 Organizacijska struktura proizvodnega oddelka podjetja Jelovica hiše**

V proizvodnem oddelku je zaposlenih 39 strokovnjakov z različnimi znanji. Naloge, ki jih opravljamo, lahko najbolje opišemo kot izdelavo visokogradnih elementov. To pomeni, da v proizvodnem oddelku pripravimo hišo do te faze, da ko zapusti naše podjetje, jo je na naročnikovi lokaciji treba samo še sestaviti. Podrobneje to pomeni, da v proizvodnem oddelku hišo sestavimo iz notranjih in zunanjih sten, sestavnih delov ostrešja in več sestavnih delov stropa. Vse hiše, ki zapustijo naše podjetje, gredo na montažo z vgrajenim stavbnim

pohištvom, sanitarnimi bloki in razvodi za elektroinštalacijo. Časovno to pomeni, da hiša povprečne velikosti (140 m<sup>2</sup>) zapusti proizvodnjo v dveh do treh dneh. Za nadaljnjo postavitve pa skupina monterjev potrebuje še nadaljnje tri do štiri delovne dni. Hiša je zmontirana, zaklenjena in zaščitena pred zunanjimi vplivi v šestih oziroma sedmih delovnih dneh. Tako hiter način gradnje v Sloveniji ne pozna nihče od konkurentov, kar je naša prednost pred konkurenco.

Organizacijska struktura proizvodnega oddelka je prikazana na sliki 2.



**Slika 2: Organizacijska struktura proizvodnega oddelka podjetja Jelovica hiše**

Vir: Jelovica hiše 2016.

#### 4.4 Pomen znanja in vpliv na organizacijo

Pomen ravnanja z znanjem se kaže tudi v koristih, ki jih znanje prinaša združbi: boljše odločitve, hitrejšo odzivanje na probleme, hitrejši razvoj novih izdelkov, boljša kakovost proizvodov, večja produktivnost, izmenjava izkušenj in znanj, povečanje konkurenčne prednosti združbe, zmanjšanje stroškov, ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, privlačnost združbe za zaposlene in nove kadre, povečanje vrednosti delnice podjetja in drugo (Pirc 2001).

Ko znanje zajamemo in kodificiramo, je smotrno, da ga delimo s sodelavci. Z razvojem interneta, osebnih računalnikov in tehnologije je to postalo veliko lažje, kot je bilo nekoč. Zanimivo je dejstvo, da kljub nasprotnemu prepričanju ljudi, produktivnost delavcev z razvojem tehnologije rahlo upada. Zaradi preobilja informacij in različnih načinov dostopanja do njih, ljudje pogosto ne vedo, kje iskati. Sodeč po raziskavah, ljudje potrošijo kar od 15 do 35 % svojega časa samo za iskanje informacij. To, kar so iskali, pa najdejo v manj kot 50 %. V povprečju velja, da je od 80 do 85 % pomembnih informacij v tihi, težko dostopni obliki (Dalkir 2005).

Učenje je socialni proces, pa vendar imajo današnje organizacije malo priložnosti za organizacijo skupinskega druženja. S kadirnico, avtomatom za hrano in podobnim podjetja ustvarjajo okolje za izmenjavo znanja. Tehnologija ponuja tudi modernejše oblike izmenjave znanja. Najpogostejše informacijsko orodje, ki se uporablja pri deljenju znanja s pomočjo tehnologije, je elektronska pošta. V nekaterih podjetjih uporabljajo tudi virtualne klepetalnice in forume ter videokonferenčne klice. V večjih korporacijah opazimo tudi t. i. rumene strani podjetja, kjer lahko najdemo kontakte strokovnjakov za določeno področje. Običajno poleg imena in priimka rumene strani opišejo tudi področje dela in strokovno znanje posameznika. Sledi njegova telefonska številka in lokacija njegovega delovnega mesta.

### **Preglednica 1: Načini prenosa znanja znotraj podjetja**

Način	%
Verbalni prenos znanja na sestankih znotraj delovnih skupin	23
Verbalni prenos znanja na sestankih znotraj oddelkov	21
Zapisana navodila	17
Spontani pogovori	16
Intranet	9
Video	5
Drugo	9

Vir: Dalkir 2005.

Iz tabele 1 je razvidno, da se večina znanja v podjetjih prenaša preko tradicionalnih sestankov. Le 9 % znanja si ljudje izmenjujejo preko interneta oziroma intraneta. Še manj, 5 % ljudi, za izmenjavo znanja uporablja video način. To kaže na pomembnost osebnega stika med ljudmi, ki krepi zaupanje in predstavlja osnovo za deljenje znanja. Visoko je ovrednotena tudi uporaba zapisanih navodil. Zaposleni navodila običajno preberejo, če znotraj podjetja ne najdejo nikogar, ki bi jim lahko odgovoril na zastavljeno vprašanje. S tem ustvarjajo novo znanje, ki ga kasneje delijo z zaposlenimi, ko se ti srečajo z enakim ali podobnim problemom. Hkrati lahko ugotovimo, da se skoraj polovica znanja deli na organiziranih sestankih. To dejstvo dokazuje visoko pomembnost managementa znanja v današnjem času (Dalkir 2005).

Orodja managementa znanja so tehnologije, ki pomagajo pri ustvarjanju, kodificiranju in deljenju znanja ter omogočajo lažje odločanje pri pomembnih odločitvah. Veliko orodij je v tesni povezavi z računalnikom, vendar ne vsa. Njihova naloga ni ustvarjanje znanja, temveč pomoč pri aktivnostih, povezanih z znanjem. Tako lahko orodja lajšajo komunikacijo, pomagajo poiskati že zapisano eksplicitno znanje in razjasnijo probleme. Pomembno je, da se na orodja ne zanašamo preveč, saj lahko zbledi naše znanje.

Izbiramo lahko med naslednjimi orodji managementa znanja (Milanovič 2010):

- Intranet: informacijski sistem znotraj podjetja. Zaposleni lahko dostopajo do skupnih podatkov, organizirajo sestanke, dostopajo do baze znanja in podobno. Večinoma lahko na intranetu zasledimo tudi koledar dogodkov in analize novic.
- Spletni portal: portal, ki nudi povezavo do internetnih strani, povezanih z delom podjetja.
- Centralni sistem dokumentov: omogoča shranjevanje in iskanje dokumentov. Lahko ga zaščitimo z geslom in s tem omejimo dostop zaposlenim. V sistemu se beležijo spremembe in dodane datoteke. Na ta način je mogoče dostopati do izraženega znanja podjetja. Predstavlja eno največkrat uporabljenih orodij managementa znanja.
- Baza znanja: predstavlja zalogo informacij. Večinoma so podatki razdeljeni po kategorijah in shranjeni v tabelah. Baza znanja vsebuje iskalnik, kamor se vpiše naslov ali številka iskanega projekta. Pomembno je predvsem enostavno in pregledno iskanje. Podatki so lahko v avdio ali video obliki.
- Orodja, ki omogočajo skupinsko delo: klepetalnice, telefoni, elektronska pošta, video klici, forumi. Brez dvoma, najbolj uporabljena orodja v vsakem podjetju.
- Agenti: programi, ki ljudem pomagajo pri iskanju ustreznih informacij. Zaposleni zabeležijo iskano informacijo, nato pa agenti najdejo vse ustrezne rešitve.
- Podatkovno rudarjenje: gre za proces, ki na podlagi statistične analize izloči ustrezne informacije iz baze znanja. Lahko rečemo tudi, da predstavlja proces predvidevanja. Primer: če sprejmemo ponudbo X, bomo privarčevali določen znesek in izgubili določeno število strank; če sprejmemo ponudbo Y, bomo plačali več, a pridobili določeno število strank. Pomaga pri odločanju na podlagi informacij iz preteklosti.
- Orodja, ki pomagajo pri ustvarjanju znanja: e-učenje (literatura na medmrežju, do katere lahko uporabniki dostopajo), brainstorming, miselni vzorci.
- Blog: odprt dnevnik na internetu, v katerem zaposleni predstavijo svoje osnovne podatke, znanja, interese in hobije. Blogi postajajo vse bolj in bolj priljubljeni, saj na ta način bolje spoznamo svoje sodelavce in najdemo skupne interese in znanja.

V podjetju Jelovica se uporablja veliko načinov za zajemanje tihega znanja, saj se zavedajo njegove pomembnosti. Ravno to znanje je tisto, ki zagotavlja dolgoročno konkurenčno prednost. Zaposleni so poslani na razna usposabljanja doma in v tujini, spodbuja se elektronsko učenje in aktivno sodelovanje na internem forumu. Ker podjetje posluje mednarodno, je zelo pomembno znanje tujih jezikov (angleščina, nemščina, italijanščina).



Strukturirani intervjuji z zaposlenimi se ne izvajajo. Če se ljudje upokojijo ali odidejo drugam, vodstvo podjetja določi odpovedni rok in v najkrajšem možnem času poišče zamenjavo za prosto delovno mesto. Dobri odnosi se kažejo tudi v visoki stopnji zaupanja v zaposlene, zato direktor običajno na prosto mesto postavi kar nekoga iz podjetja. To največkrat velja v primeru prostega delovnega mesta na višjem položaju. Če odide nekdo od članov delovnih skupin, pa poskusijo vodilni hitro najti nekoga s potrebnimi kvalifikacijami, strokovnim znanjem in poznavanjem računalniških programov, ki se uporabljajo v podjetju.

Tiho znanje je osebno obravnavano, težko ga je opisati in posredovati. Oseba ga pridobi neposredno iz izkušenj oziroma s pomočjo učenja. Izraženo znanje omogoča reprodukcijo, učenje, zmožnost treniranja, organiziranja in lahek prenos znanja. Pogosto se omenja pravilo 80/20, ki pravi, da je 80 % našega znanja v tihi in le 20 % v neki oprijemljivi, izraženi obliki (Magalhães 2004).

Tiho znanje se zajema s tehniko, ki se imenuje učenje s pogovorom. Zaposleni, ki odhajajo iz podjetja, postanejo mentorji novim zaposlenim. Njihova naloga je, da pripomorejo k ohranjanju znanja v podjetju, tako da novincem pomagajo pri učenju. Najprej jim predstavijo delo, razložijo naravo dela in na praktičnih primerih pokažejo, kakšni so načini za dokončanje projekta. Gre za dolgotrajen proces, v katerem novinci veliko sprašujejo in si kakšno stvar tudi zapišejo. Medsebojno razumevanje se najlažje preveri z zamenjavo vlog. Novinci postanejo strokovnjaki, zaposleni z izkušnjami pa se postavijo v vlogo novega zaposlitvenega kadra. Novi uslužbenci rešujejo praktičen primer in razlagajo, kako se projekt postopoma nadgrajuje. Strokovnjaki molčijo in ob morebitnih negotovostih pomagajo z nasvetom. Po pogovoru se lahko učenje zaključi tako, da se zapišejo ključne točke in uporabni nasveti. Direktor novemu zaposlitvenemu kadru nadzorno pove, da so ljudje okoli njega z razlogom. Ljudje niso v pisarnah, odmaknjeni od dogajanja, pač pa v velikih prostorih skupaj z ostalimi, pripravljeni na medsebojno pomoč in sodelovanje.

Huber (1991) ugotavlja, da je spremljanje delovanja podjetja oziroma opazovanje ena od najbolj prepričljivih in najbolj jasnih oblik organizacijskega iskanja oziroma zajemanja znanja. Podjetja lahko po njegovem mnenju spremljajo svoje delovanje neformalno, bolj pogosto pa gre za formalno in rutinsko ocenjevanje, v kolikšni meri dosega zastavljene standarde delovanja ter pričakovanja naročnikov in deležnikov podjetja. Uspešnost učenja na podlagi spremljanja delovanja je pogosto odvisna od prevladujoče organizacijske kulture v podjetju.

Nov zaposlitveni kader se uči s pomočjo demonstracije. Odpovedni rok zahteva, da ljudje nekaj časa po odločitvi o zamenjavi poslovnega okolja še ostanejo v podjetju, saj morajo poskrbeti, da njihovi nasledniki spoznajo novo delovno mesto. Praktično učenje je veliko bolj smiselno kot teoretično, novemu kadru predstavijo način dela s pomočjo resničnih primerov. Novinci pomagajo na poslovnih primerih zaposlenega, ki zapušča podjetje. Pri tem strokovnjaki želijo, da novi zaposleni postavljajo vprašanja, kar ponovno privede do tehnike,

ki se imenuje učenje s pogovorom. Vidimo, da sta obe tehniki močno povezani. Managerji v podjetju poudarjajo, da lahko le ustrezna kombinacija obeh tehnik privede do dobrih rezultatov.

Tretji način za zajemanje tihega znanja v podjetju se imenuje pripovedovanje zgodb. Gre za odličen način, tako za kodiranje kot za zajemanje tihega znanja, čeprav se vodilni management te tehnike namerno ne poslužuje.

Pomembno lahko pripomore k organizacijskemu učenju, izboljšani komunikaciji in k lažjemu postavljanju norm ter pravil obnašanja. Največkrat se s pomočjo zgodbe izognemo preteklim napakam, ki so jih naredili naši sodelavci (Snowden 2001).

## **5 EMPIRIČNI DEL NALOGE**

Empirični del raziskave je temeljil na anketiranju zaposlenih. V nadaljevanju je opisana metodologija, prikazani so rezultati ankete in analiza reklamacij ter so podane ugotovitve.

### **5.1 Izdelava anketnega vprašalnika**

Za pridobitev informacij o prenovi poslovnih procesov v podjetju Jelovica hiše smo pripravili anketni vprašalnik. Anketo sestavlja 22 vprašanj (priloga 1). Pri nekaterih vprašanjih so bili možni opisni odgovori. Vprašalnik smo razdelili med zaposlene in jih prosili, naj podajo resnične podatke, ki odražajo dejansko stanje v podjetju, v katerem so zaposleni.

Anketa vsebuje splošna vprašanja, vprašanja glede sprememb poslovnih procesov in vprašanja, s katerimi smo želeli ugotoviti, kako spremembe poslovnih procesov vplivajo na kakovost in produktivnost dela.

V anketi je sodelovalo 36 zaposlenih v proizvodnem oddelku, 3 sodelavci so bili v času izdelave ankete v bolniškem staležu.

### **5.2 Zbiranje podatkov in spremljanje števila respondentov**

Kot anketo označujemo zbiranje mnenj, stališč, predlogov s pomočjo vprašalnika. To pomeni, da sestavimo vprašanja, na katera bi želeli odgovor, jih posredujemo ljudem, od katerih bi radi zvedeli odgovore, s prošnjo, da nanje odgovorijo. Za razliko od intervjuja, pri katerem gre za neposredni pogovor med dvema osebama, anketa ne vključuje nujno neposrednega stika. Pri spletnem anketiranju je neposredni stik v popolnosti izločen, kar je tudi eden od pozitivnih razlogov za uporabo spletnega anketiranja, poleg tega je relativno poceni in hitro (Cek 2011).

Slaba stran te metode je v tem, da anketiranci sploh ne odgovarjajo na anketna vprašanja in so odgovori lahko nepopolni. Pri uporabi te metode moramo posebno skrb nameniti sestavi vprašalnikov. Vprašanja morajo biti jasna, saj v nasprotnem primeru ne dosežemo pravega cilja ali pa dobimo nepravilne odgovore (Ivanko 2007).

Tako ima anketna metoda prednosti in slabosti. Osnovna prednost je v tem, da informacije zberemo dokaj hitro. Slabosti oziroma pomanjkljivosti pa se kažejo v tem, da je točnost raziskovanja odvisna od strokovne usposobljenosti raziskovalca, da pri anketiranju ni mogoče izločiti vseh subjektivnih vplivov ter da je dobljena slika o raziskovalnem predmetu preveč posplošena in zaradi tega ponavadi tudi pomanjkljiva (Ivanko 2007).

Pri sestavljanju anketnega vprašalnika smo uporabili tri tipe vprašanj: odprta, zaprta in delno zaprta. Za odprta vprašanja je značilno naslednje:

- Splošna uvodna vprašanja so najbolj odprta in jih pogosto zastavimo na začetku vprašalnika, da bi respondenta uvedli v obravnavano temo. Lahko jih je več, kolikor je prehodov iz ene teme v drugo.
- Vprašanja o argumentih so po vsebini zelo podobna vprašanjem o razlogu, le da tako vprašanje lahko zastavimo vsem respondentom in ni odvisno od predhodnega vprašanja.
- Vprašanja o viru informacij skušajo določiti vir respondentovega znanja in so le redko produktivna in koristna informacija.

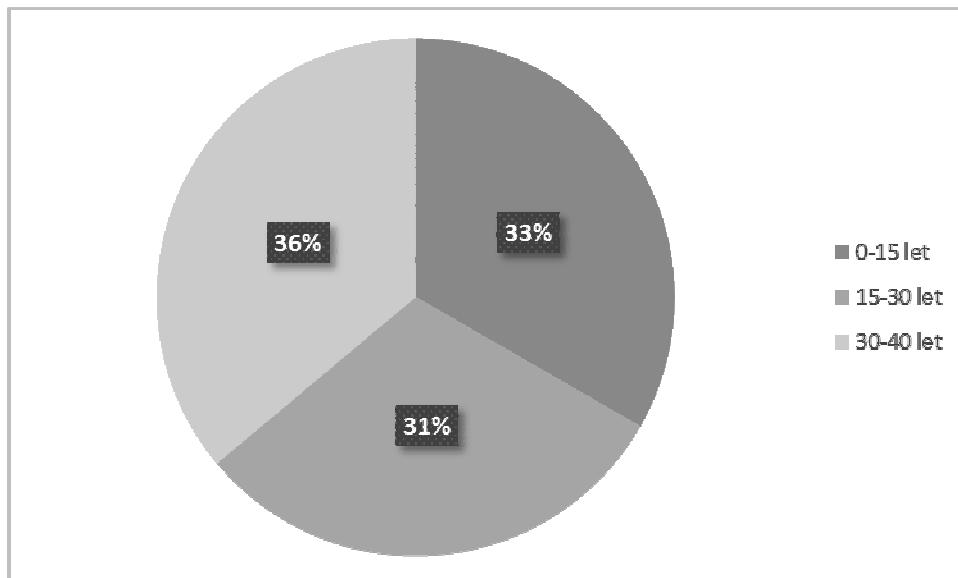
Zaprta vprašanja lahko razdelimo na: zaprta vprašanja z dvema odgovoroma (dihotomna) z alternativo da – ne in zaprta vprašanja z več odgovori.

Delno zaprta vprašanja vsebujejo možnost odgovora »drugo«. Uporabnost takšne dodatne kategorije je predvsem v tem, da lahko respondenti izrazijo tudi druge, ne le od raziskovalca definirane ideje, o katerih razmišljajo v zvezi s postavljenim vprašanjem. Odgovor drugo se interpretira kot odprto vprašanje.

### 5.3 Rezultati ankete

Namen ankete in analize njenih rezultatov je ugotoviti trenutno stanje vpliva prenove poslovnih procesov na delo zaposlenih, vpletenost in pripravljenost zaposlenih na sodelovanje pri prenovi poslovnih procesov in vpliv na samo kakovost dela.

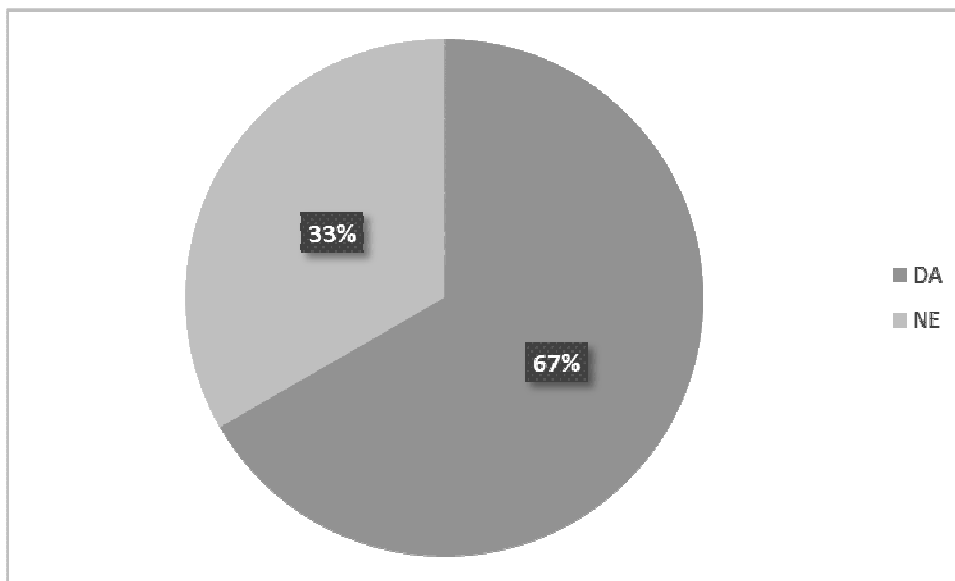
*Vprašanje 1: Koliko delovne dobe imate v podjetju, v katerem ste trenutno zaposleni?*



**Slika 3: Razporeditev delovne dobe zaposlenih znotraj podjetja Jelovica hiše**

Ugotovljeno je bilo, da ima največ zaposlenih delavcev v podjetju Jelovica hiše od 30 in 40 let delovne dobe znotraj podjetja (36 %). Od 15 do 30 let delovne dobe ima 31 % zaposlenih, 33 % zaposlenih pa od 0 do 15 let (slika 3).

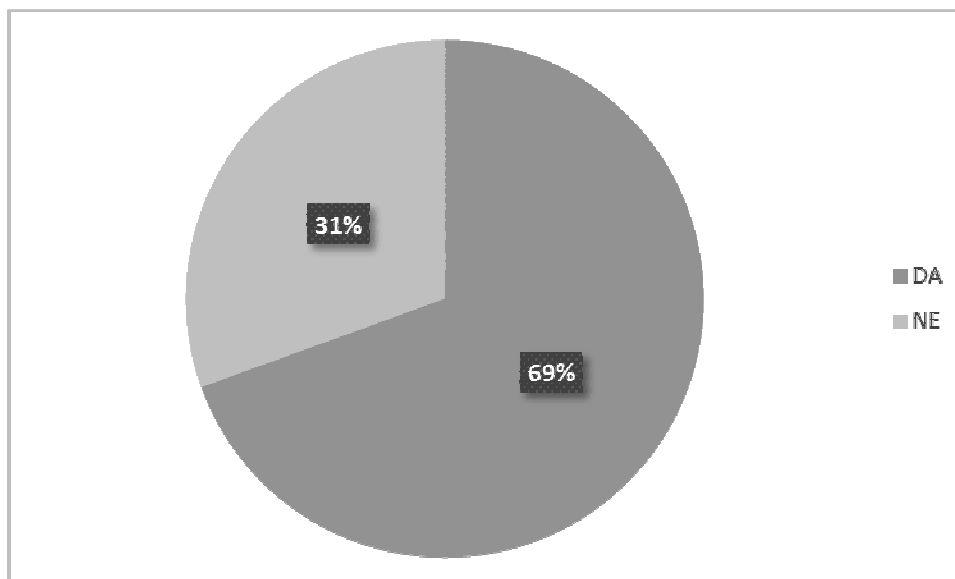
*Vprašanje 2: Ali menite, da ste med izkušenejšimi delavci v podjetju?*



**Slika 4: Izkušenosť delavcev**

Med izkušenejše delavce se šteje 67 % vseh anketirancev, medtem ko 33 % zaposlenih meni da mednje ne spadajo (slika 4).

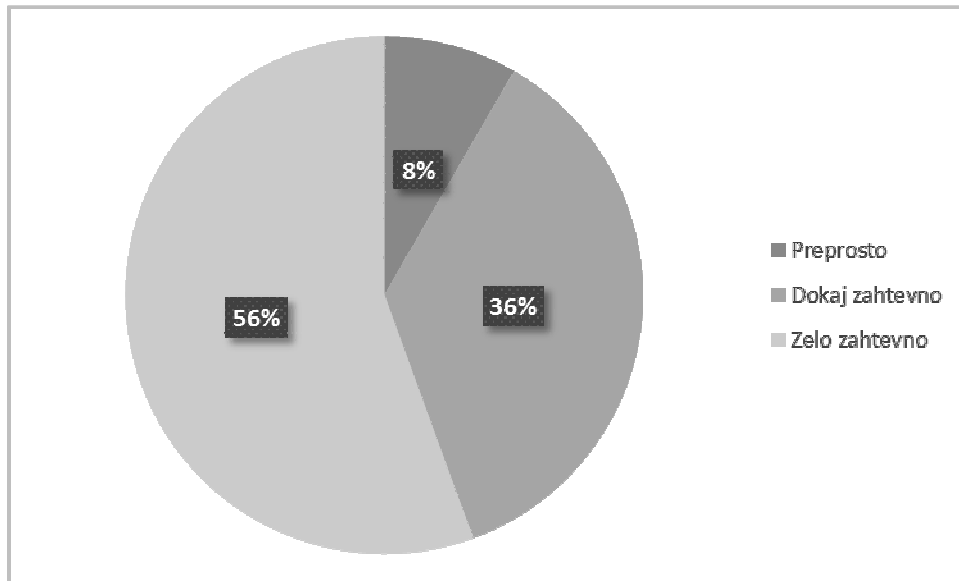
*Vprašanje 3: Ali bi želeli pridobiti dodatna znanja, ki bi vam koristila pri opravljanju svojega dela?*



**Slika 5: Potreba po dodatnih znanjih**

Večina zaposlenih (69 %) si želi pridobiti dodatna znanja (izpit za viličar, tuji jezik, izpit za dvigalo), 31 % anketirancev pa meni, da imajo vsa potrebna znanja, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela (slika 5).

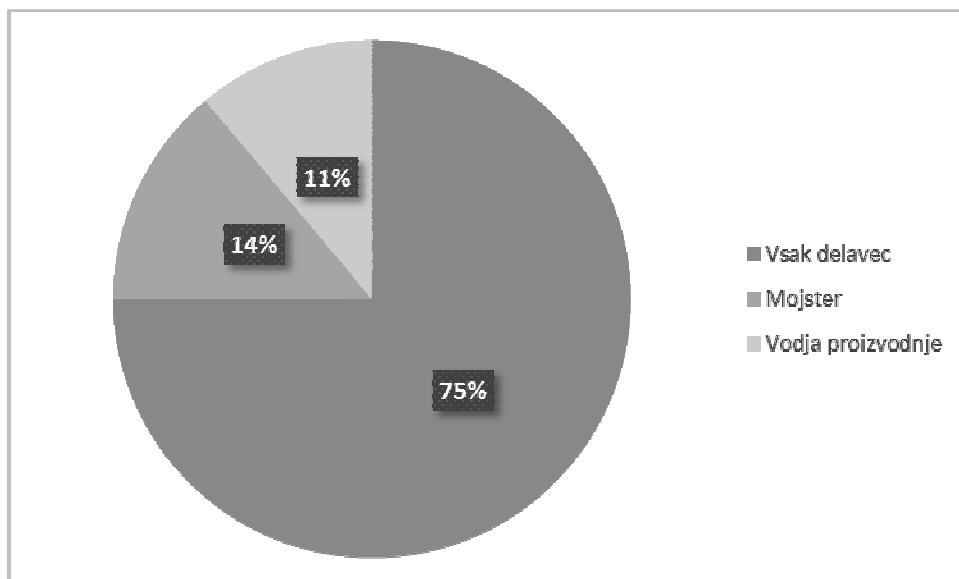
Vprašanje 4: Kako ocenjujete svoje (umsko, fizično) delo po zahtevnosti?



**Slika 6: Ocena zahtevnosti dela**

Večina zaposlenih (56 %) meni, da je delo v proizvodnji zelo zahtevno, tako umsko kot fizično, 36 % jih ocenjuje delo kot dokaj zahtevno, medtem ko je za 8 % zaposlenih delo preprosto (slika 6).

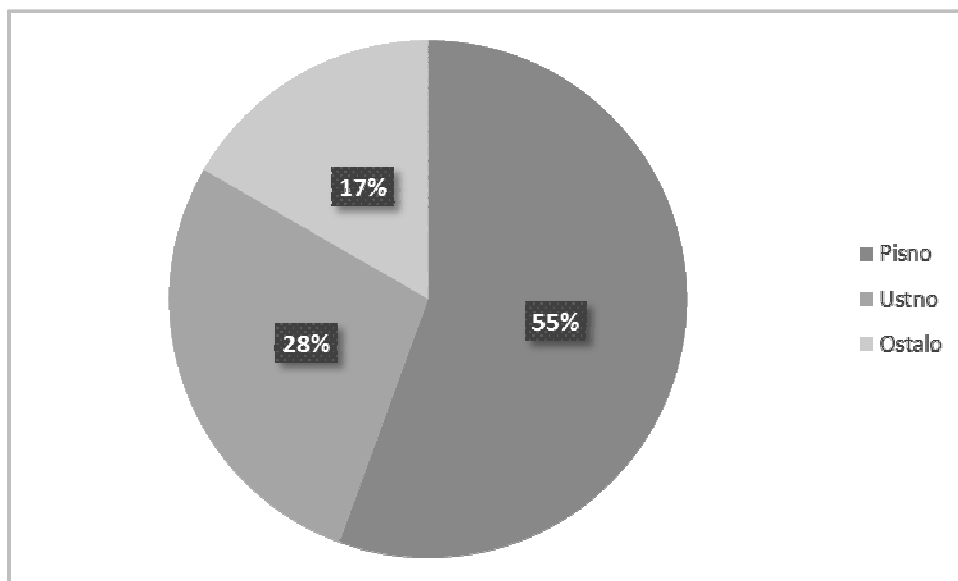
Vprašanje 5: Kdo lahko v proizvodnji spreminja delovni proces oz. vpliva nanj?



**Slika 7: Odgovornost za spreminjanje delovnega procesa v proizvodnji**

Pravilno ugotovljeno je bilo dejstvo, da lahko vsak delavec v proizvodnji spreminja delovni proces oziroma vpliva nanj, tako meni kar 75 % anketirancev, 14 % zaposlenih misli, da je mojster za to odgovorna oseba, za 11 % pa naj bi bil to vodja proizvodnje (slika 7).

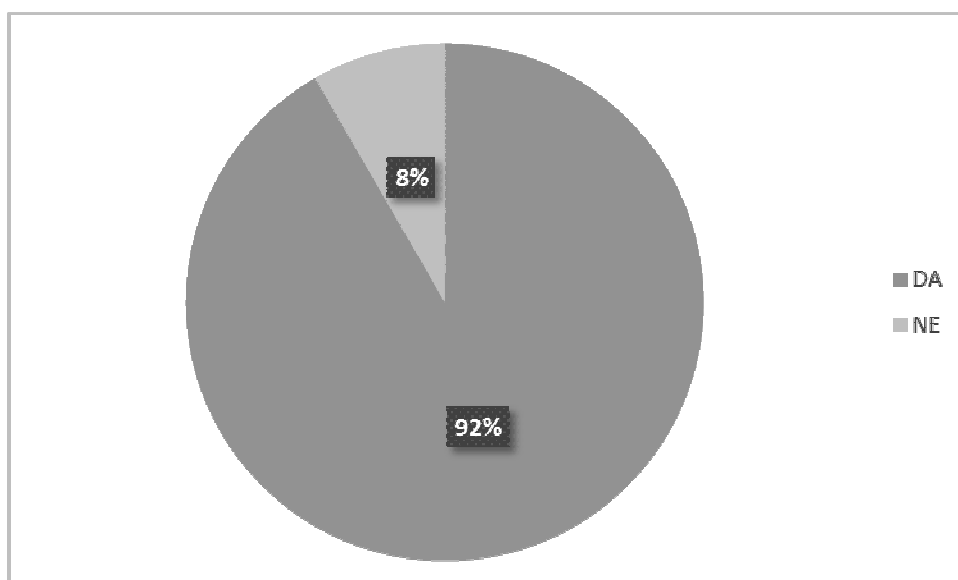
Vprašanje 6: Na kakšen način lahko soodločate, vplivate na spremembe delovnega procesa v proizvodnji?



**Slika 8: Načini soodločanja pri spremembah delovnih procesov**

Ugotovljeno je bilo, da 55 % zaposlenih svoje predloge izboljšav poslovnih procesov oddaja v pisni obliki, 28 % zaposlenih svoje predloge predstavi ustno mojstru ali vodji proizvodnje, medtem ko 17 % zaposlenih predloge posreduje na druge načine (slika 8).

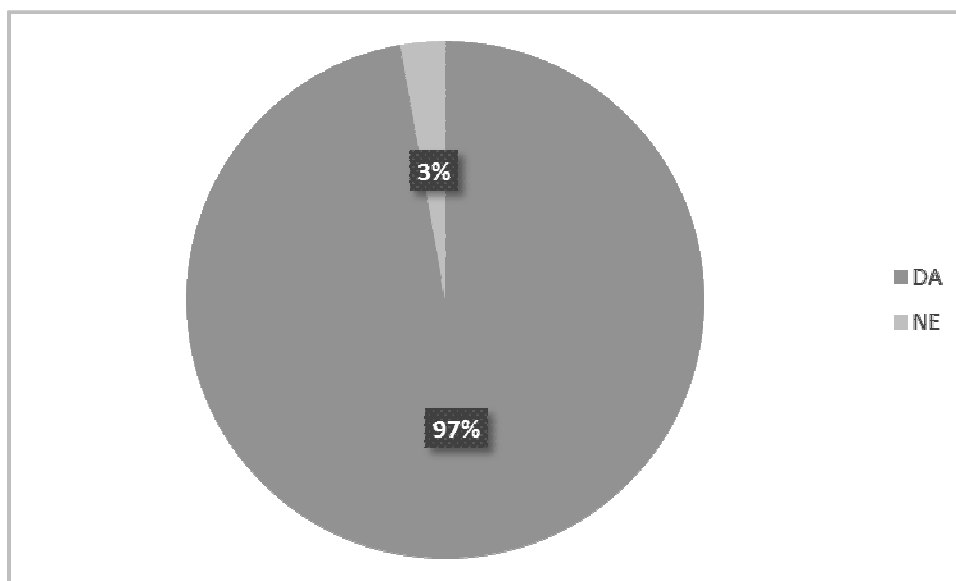
Vprašanje 7: Ali ste ob začetku izdelave novega objekta zadovoljni z navodili (detalji, opisi, dokumentacijo) za nemoteno delo?



**Slika 9: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z dokumentacijo za nemoteno delo**

Delovna navodila ob začetku izdelave novega objekta so za 92 % zaposlenih zadovoljiva in vsebujejo vso potrebno dokumentacijo, le 8 % jih meni, da bi se lahko izboljšala (slika 9).

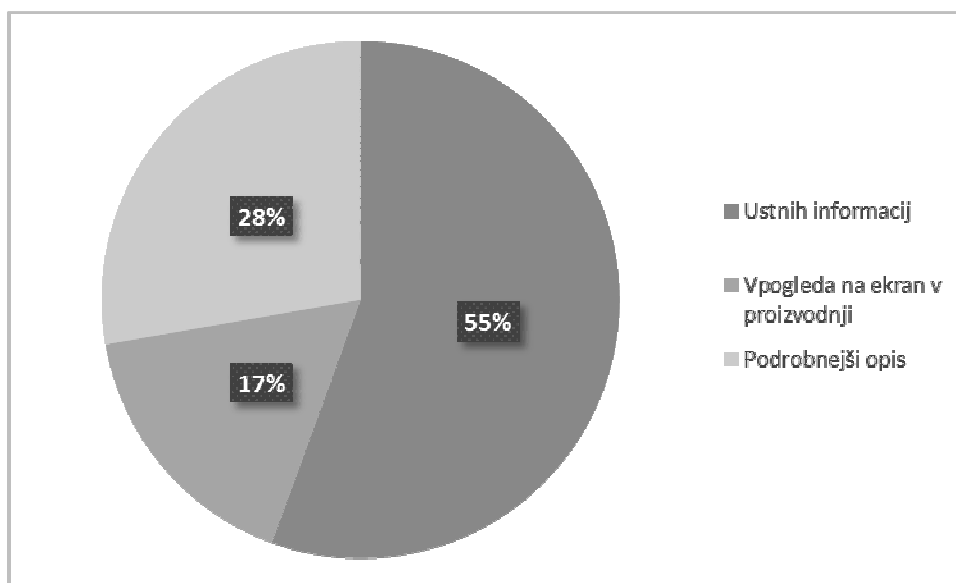
Vprašanje 8: Ali ste ob nejasnostih pri svojem delu zadovoljni z nudeno pomočjo, razlago?



**Slika 10: Zadovoljstvo z nudeno pomočjo v primerih nejasnosti**

Ugotovljeno je bilo, da zaposleni v primerih nejasnosti, vezanih na svoje delo, v kar 97 % dobijo ustrezne odgovore, pomoč in potrebno razlago.

Vprašanje 9: Katerih informacij si želite več ob začetku izdelave novega objekta?

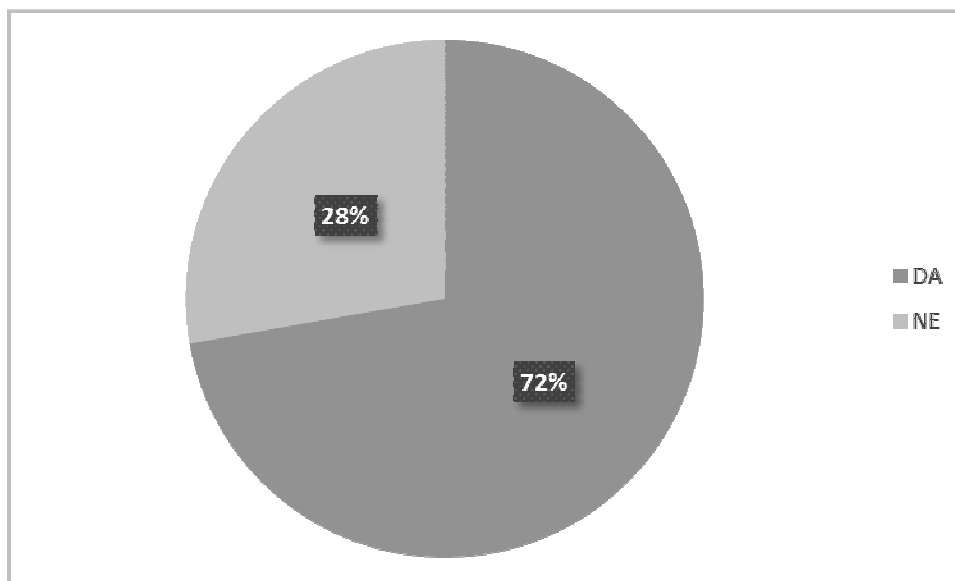


**Slika 11: Potreba po vrsti informacij**

Ob začetku izdelave novega objekta si večina zaposlenih (55 %) želi več ustnih informacij, vpogleda na ekran v proizvodnji si želi 33 % zaposlenih, medtem ko si 28 % zaposlenih želi podrobnejšega opisa novega objekta (slika 11).



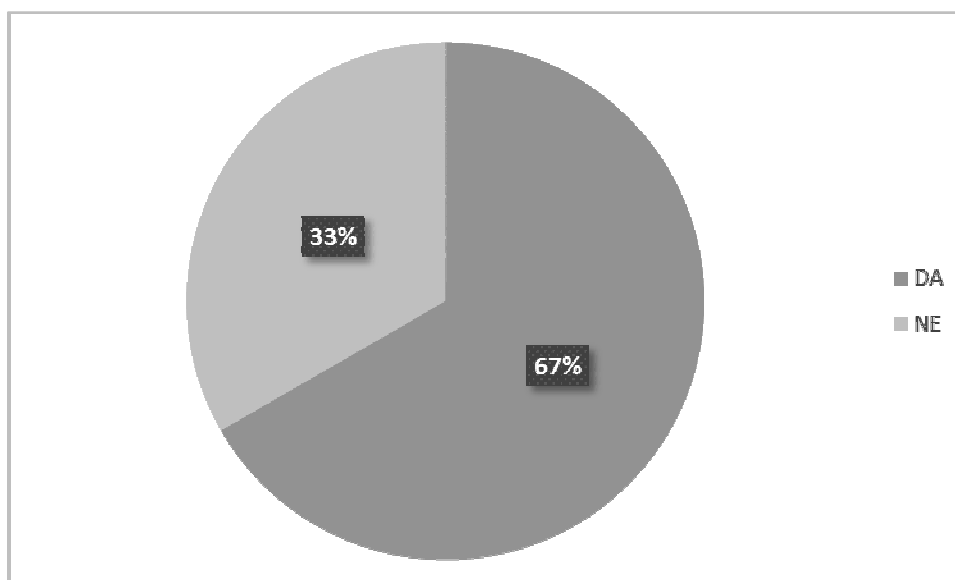
*Vprašanje 10: Nekaj časa je že v uporabi posodobljena verzija dokumentacije. Ali vam je razumljivejša od starejše verzije?*



**Slika 12: Razumljivost posodobljene verzije dokumentacije**

Posodobljena verzija dokumentacije je, kot je bilo ob implementaciji predvideno, dobro sprejeta med zaposlenimi. 72 % vseh anketirancev meni, da je razumljivejša in prijaznejša do uporabnika, 28 % se jih s tem ne strinja (slika 12).

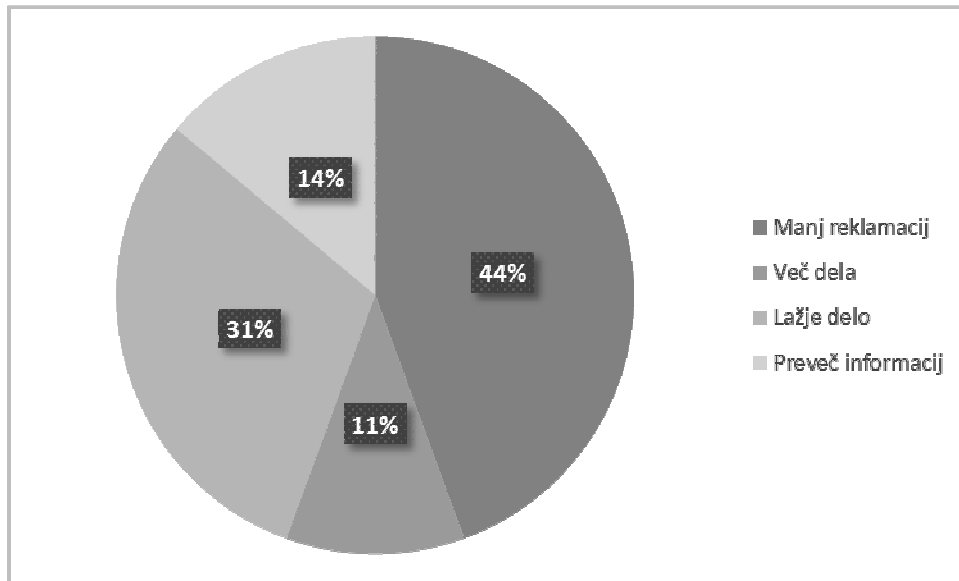
*Vprašanje 11: Ali vam posodobljena verzija dokumentacije olajša delo?*



**Slika 13: Zadovoljstvo s posodobljeno verzijo dokumentacije**

Eden izmed ciljev posodobitve dokumentacije je bil tudi olajšanje dela zaposlenim. 67 % anketirancev potrjuje, da je bila posodobitev uspešna, 33 % zaposlenih meni, da jim posodobljena verzija dokumentacije dela ne olajša.

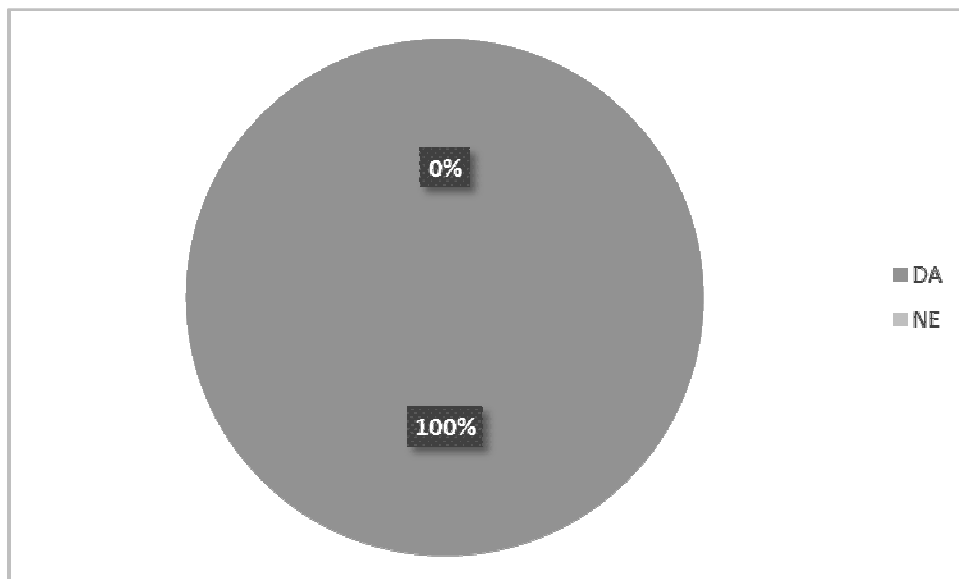
Vprašanje 12: Kako vse te spremembe vplivajo na vaše delo?



Slika 14: Vpliv sprememb na delo zaposlenih

Največ zaposlenih (44 %) meni, da so spremembe povzročile manjše število reklamacij, 31 % lažje delo, 14 % dodaten čas za seznanjanje z novimi informacijami in 11 % dodatne naloge (slika 14).

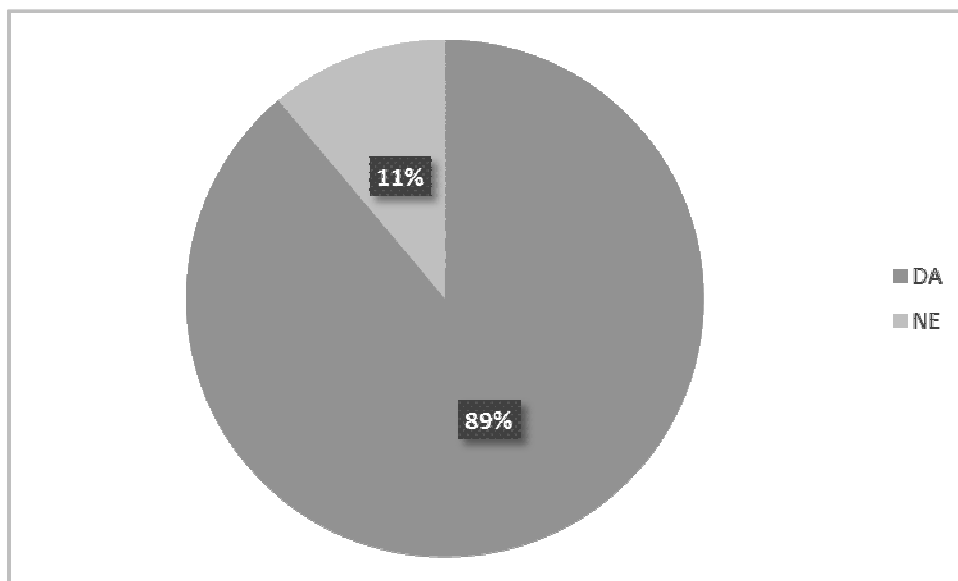
Vprašanje 13: Ali se strinjate, da imamo v proizvodnji »kotiček za predloge«, kjer lahko pisno izrazite predlog za izboljšavo delovnega procesa?



Slika 15: Uporabnost »kotička za predloge«

Kotiček za predloge je odlično sprejet med zaposlenimi, vsi ga tudi uporabljajo (slika 15).

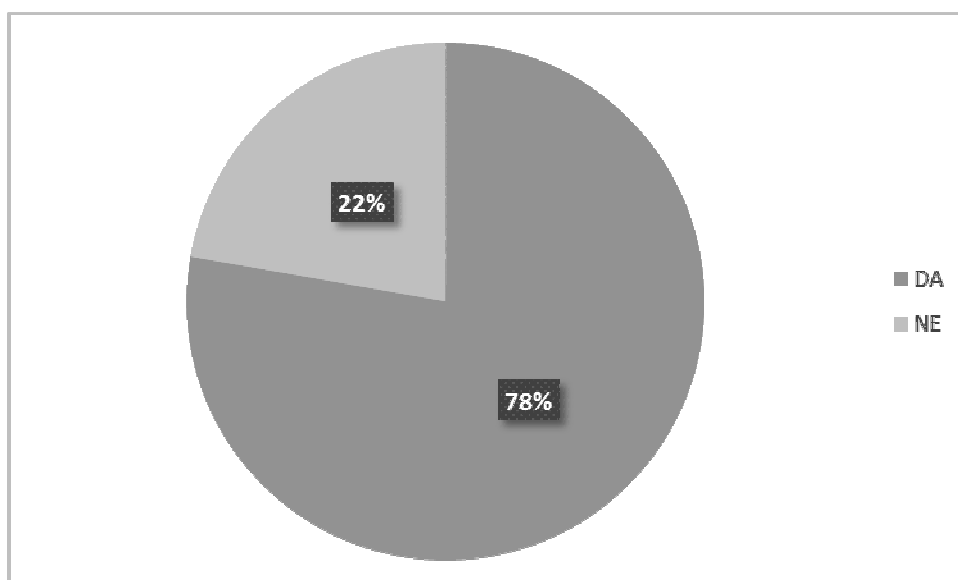
Vprašanje 14: Ali ste v preteklosti podali katero izmed praktičnih rešitev za lažje, cenejše in kvalitetnejše delo?



**Slika 16: Prikaz sodelovanja zaposlenih pri podajanju raznih rešitev**

Kar 89 % zaposlenih je že podalo praktično rešitev za lažje, cenejše in kvalitetnejše delo. Med njimi so dodatna pomoč za fizično naporene naloge, navodila in pomoč pri sestavi potrebne dokumentacije ter razne podrobnosti za hitrejše in kvalitetnejše delo (slika 16).

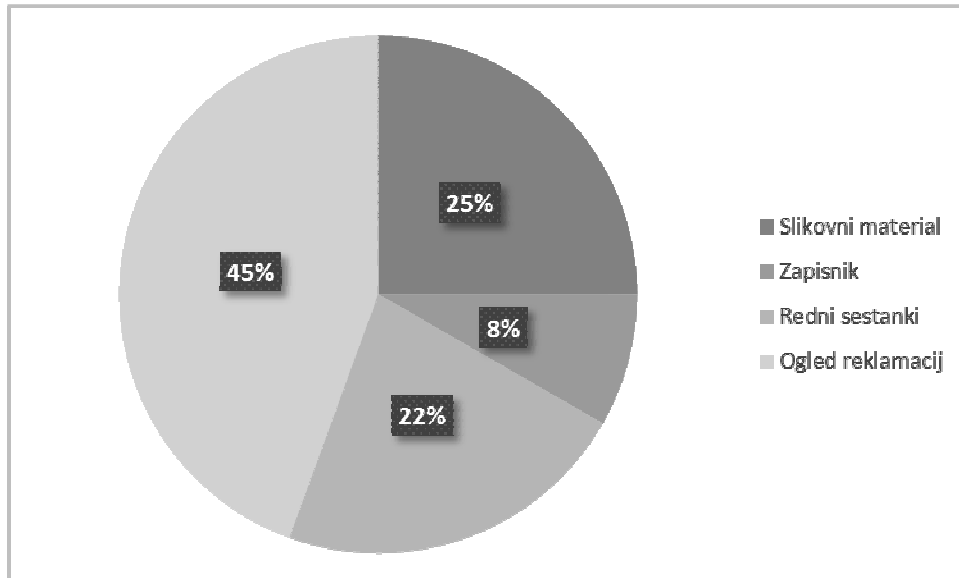
Vprašanje 15: Ali se strinjate, da ste izdatneje seznanjeni z reklamacijami, do katerih prihaja na terenu?



**Slika 17: Seznanitev z reklamacijami, do katerih prihaja na terenu**

Pomemben segment kvalitete sistema so reklamacije. Zaposleni v proizvodnji morajo biti z njimi seznanjeni, saj le tako lahko preprečimo ponavljanje napak in svoje delo nadgrajujemo. Z izdatnejšim seznanjanjem se strinja 78 % zaposlenih, 22 % pa ne (slika 17).

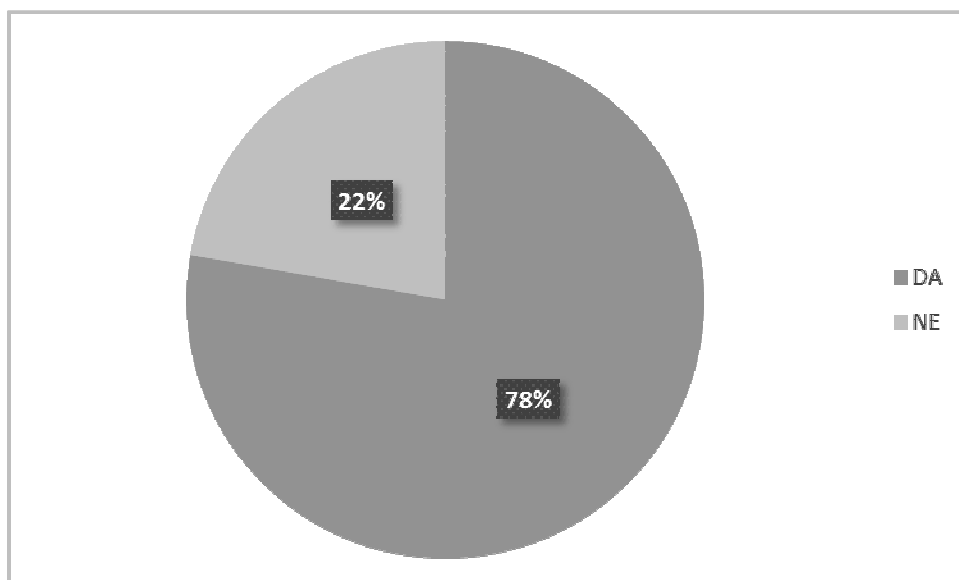
*Vprašanje 16: Na kakšen način želite biti izdatneje seznanjeni z reklamacijami?*



**Slika 18: Načini obveščanja o reklamacijah**

Največ zaposlenih (45 %) si želi reklamacije ogledati, za 25 % zaposlenih zadostuje slikovni material, 22 % zaposlenih bi se o reklamacijah pogovarjalo na rednih sestankih, medtem ko 8 % zaposlenih bi proučilo reklamacije v obliki zapisnika (slika 18).

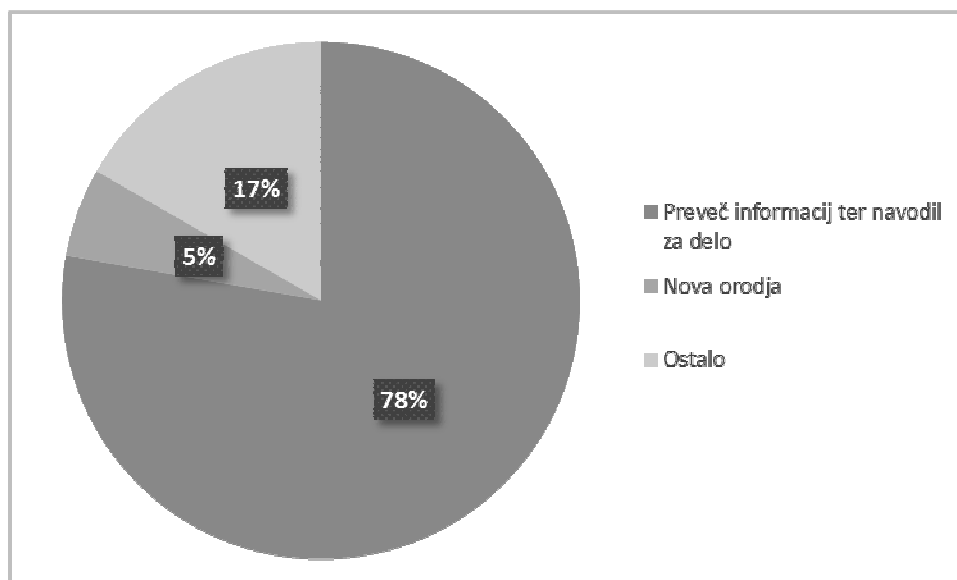
*Vprašanje 17: Ali menite, da zaradi posodobitev (dokumentacija, tehnologija), ki se pojavljajo v podjetju, lahko delate bolj kvalitetno, učinkoviteje?*



**Slika 19: Zadovoljstvo zaposlenih zaradi posodobitev v podjetju**

Večina (78 %) anketirancev meni, da zaradi posodobitev v dokumentaciji in tehnologiji lahko delo opravljajo kvalitetnejše in učinkovitejše, 22 % anketirancev pa ne misli tako (slika 19).

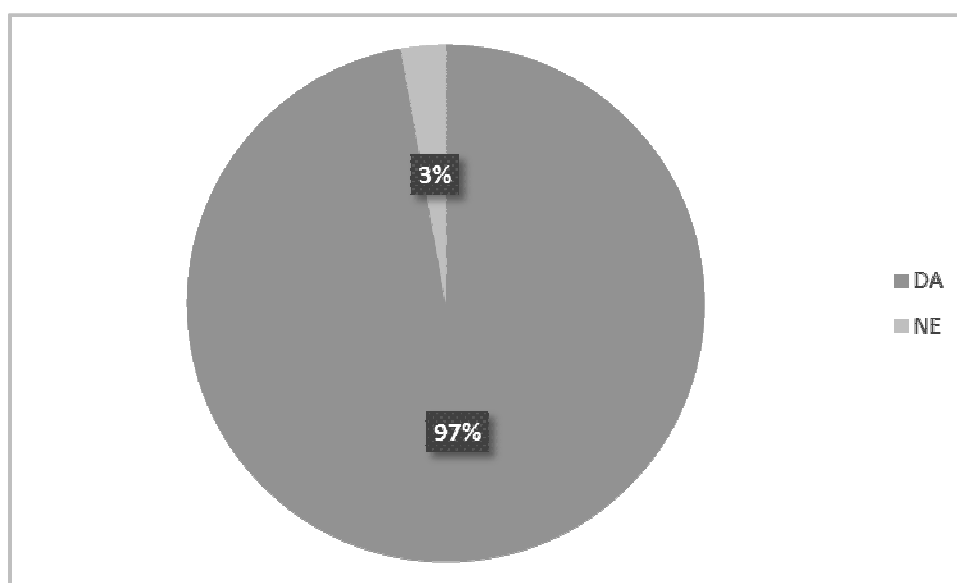
*Vprašanje 18: Katere spremembe, s katerimi se pri delu soočate, vam ne odgovarjajo?*



**Slika 20: Negativni vpliv sprememb**

Kar 78 % zaposlenih ugotavlja, da spremembe delovnih procesov prinašajo preveč novih informacij, ki jih potrebujejo za delo; 17 % jih meni, da so posledica teh sprememb nepopolne informacije in časovne obremenitve zaposlenih; 5 % zaposlenih pa ob vsaki spremembi pričakuje tudi nova orodja, s katerimi se bodo morali seznaniti (slika 20).

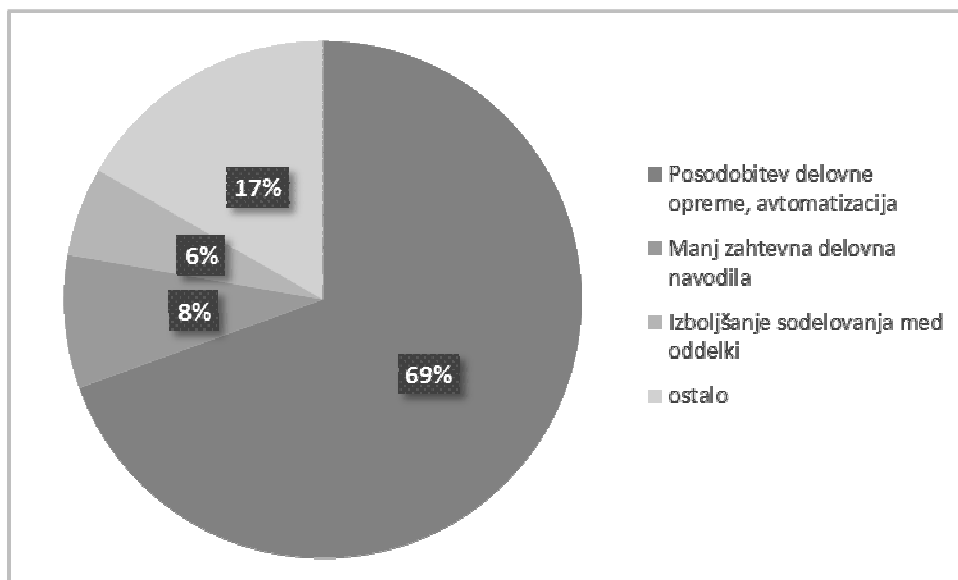
*Vprašanje 19: Ali menite, da podrobnejša obravnava reklamacij pripomore k bolj kvalitetnemu in gospodarnejšemu delu?*



**Slika 21: Mnenje zaposlenih glede obravnave reklamacij**

Skoraj vsi (97 %) anketiranci menijo, da podrobnejša obravnava reklamacij pripomore k bolj kvalitetnemu in gospodarnejšemu delu, 3 % anketirancev pa niso tega mnenja (slika 21).

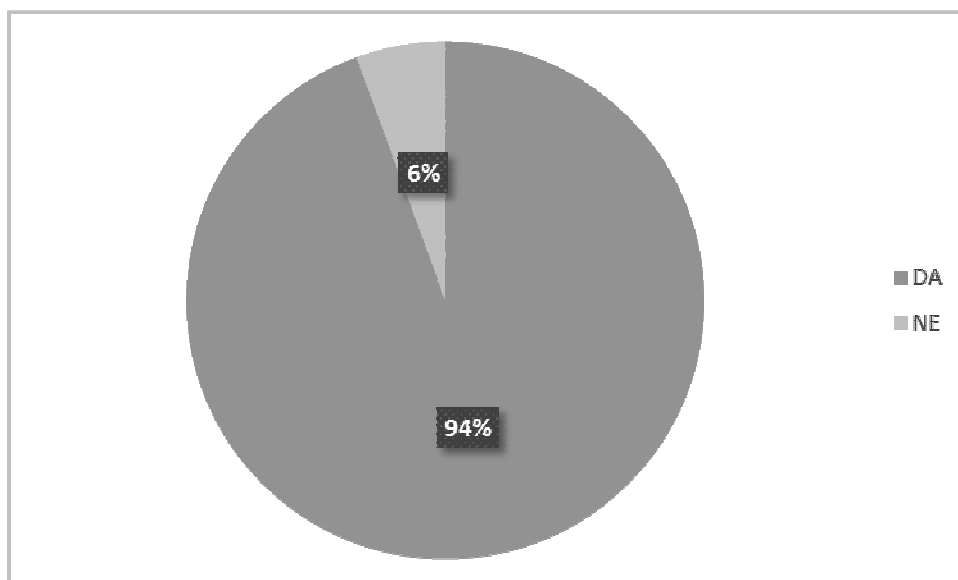
*Vprašanje 20: Ob vseh spremembah, ki se pojavljajo, katera je tista, ki bi si jo v prihodnje najbolj želeli?*



**Slika 22: Zaželene spremembe zaposlenih**

Večina (69 %) anketirancev si v prihodnosti najbolj želi posodobitve delovne opreme in avtomatizacije dela, 8 % si jih želi posplošitev delovnih navodil, medtem ko si 6 % zaposlenih želi boljšega sodelovanja med oddelki podjetja; 17 % zaposlenih si želi sprememb na različnih področjih (slika 22).

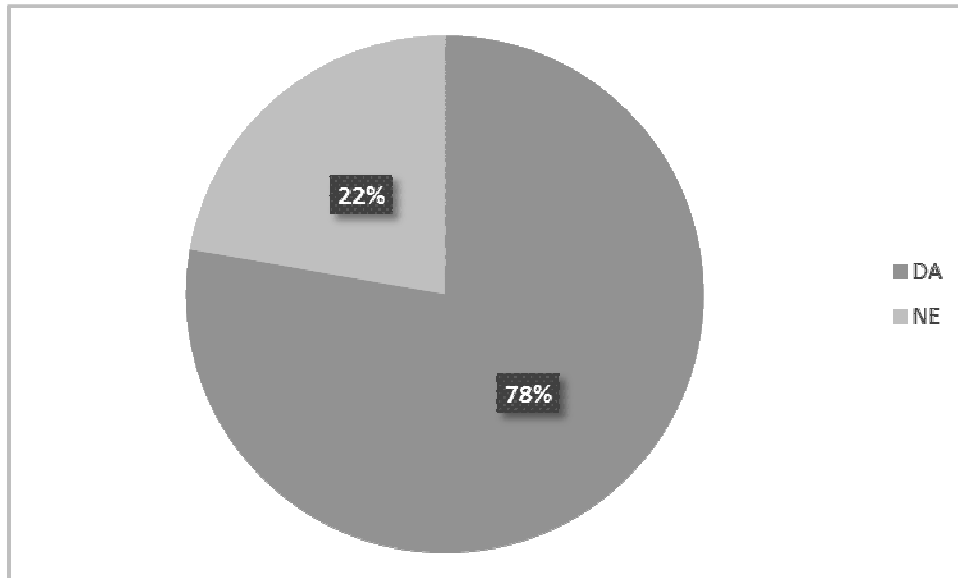
*Vprašanje 21: Ali kot soliden poznavalec montažne gradnje zaupate v montažno gradnjo?*



**Slika 23: Zaupanje zaposlenih v montažno gradnjo**

Skoraj vsi zaposleni (94 %) v podjetju Jelovica hiše verjamejo v montažno gradnjo in zaupajo vanjo. Po njihovem je montažna gradnja prihodnost izdelovanja hiš (slika 23).

*Vprašanje 22: Če bi imeli možnost, bi se tudi sami odločili za gradnjo nizkoenergijske montažne hiše, izdelane v podjetju Jelovica hiše?*



**Slika 24: Zaupanje zaposlenih v izdelke podjetja Jelovica hiše**

Kar 78 % anketirancev bi se odločilo za gradnjo nizkoenergijske montažne hiše, izdelane v podjetju Jelovica hiše. To potrjuje dejstvo, da delavci verjamejo in zaupajo kvaliteti izdelanih produktov (slika 24).

#### **5.4 Analiza reklamacijskih zahtevkov**

Pri izdelavi nizkoenergijskih montažnih hiš se podjetje Jelovica hiše pri gradnji na delni ključ ali ključ srečuje z reklamacijami od samega začetka gradnje pa do poteka garancij na posamezne sestavne dele, ki so vgrajeni v objekt. Seveda smo reklamacijske zahteve dolžni odpraviti v zakonsko določenih rokih. Reklamacije se odpravljajo z lastno servisno službo oziroma s pomočjo podizvajalcev, ki opravljajo krovskokleparska dela in montažo strojnih in elektro inštalacij.

Pri reklamaciji fasade je zadeva nekoliko kompleksnejša, saj fasade ne gre takoj sanirati, temveč je treba najprej ugotoviti, zakaj je prišlo do razpok oziroma gub na fasadi. V tem primeru se pregledajo vgrajeni material, delovni pogoji (klima) in način izdelave. Običajno do napak prihaja zaradi naštetih dejavnikov, v tem primeru je odgovoren proizvajalec vgrajenega materiala, izvajalec del oziroma podjetje Jelovica hiše, ker je to njena konstrukcija. V najkrajšem možnem roku so napake odpravljene.

Iz naslova fasad je bilo v letu 2015 deset reklamacij. Posredovane reklamacije na vgrajene strojne in elektro inštalacije se običajno nanašajo na puščanje vode na stikih cevi, nepravilno delovanje različnih senzorjev, poškodbe na kolektorjih in nepravilno delovanje ogrevalnih naprav. V tem primeru so potrebne ponovne nastavitve oziroma zamenjava.

Reklamacije prihajajo tudi iz naslova strešne kritine. V tem primeru se poškodovani strešniki zamenjajo, pri zamakanju pa se ponovno opravi tesnjenje s sekundarnimi kritinami.

Najzahtevnejše so reklamacije v vezi z plesnivostjo. Vzrokov za takšno reklamacijo je več, odprava pa je lahko tudi dolgotrajna.

Ena od možnosti je, da stranka po vgradnji estrihov hiše ne zrači dovolj. Ker hiša z zunanje strani za paro ni propustna, vlaga običajno obstane v mansardi, okoli strešnih oken in po kotih na stropu. Če plesnivost ni prehuda, se hišo dobro prezračiti, plesnivost se obriše, stene se impregnirajo in na novo popleskajo.

Če se na tak način plesnivosti ne da odstraniti, je treba stene nadzorovano zračiti (z rekuperatorjem), v skrajnem primeru pa zamenjati tudi del konstrukcije in obloge. Vedno se najde rešitev, včasih traja reševanje dlje, kar pa strankam seveda ni pogodu.

Prihajalo je tudi do reklamacij na stene (mikrorazpoke), v tem primeru je bilo potrebno dodatno bandažiranje spojev oblog, novo slikanje in nov oplesk.

Ker je v zadnjem obdobju prihajalo tudi do reklamacij s strani montažne skupine (stene so predolge ali prekratke, niso izdelane v pravi kot in podobno), je bila pri izdelavi elementov uvedena sprememba: dopolnjena oziroma posodobljena je bila vsa dokumentacija in ob zaključku izdelave vsake stene se premerijo diagonale elementov. V zadnjih dveh letih takšne reklamacije ni bilo.

Reklamacije v Nemčiji (najpomembnejšem trgu podjetja Jelovica hiše) se ne razlikujejo od reklamacij pri nas, jih je pa bistveno manj. Objekti na nemškem trgu se prodajajo podjetju B2B, sestavlja jih investitor HIN GmbH sam. Reklamacije, ki se pojavijo na nemškem trgu, so običajno posledica hitenja izpolnjevanja rokov in sprememb, ki jih investitor zahteva od podjetja šele v času, ko je njihov objekt praktično v proizvodnji že izdelan. Tako je nastala reklamacija zaradi napačno izdelanih odprtih za notranja vrata (so bile preozke). Zaradi takšnih nenadnih odločitev je bila uvedena dodatna varovalka: kupec mora spremembe posredovati vsaj teden dni pred začetkom dela v proizvodnji, v nasprotnem primeru je sprememba nepomembna.

Prihaja tudi do reklamacij iz naslova poškodb stavbnega pohištva ob transportu. V tem primeru servisna služba Jelovice hiš naroči nov kos stavbnega pohištva in ga ustrezno zamenja. V primeru manjkajočega materiala ob odpremi se v razpoložljivi dokumentaciji vedno preveri zahtevana in poslana količina materiala. V primeru krivde podjetja se za



manjkajoči material izda dobropis. Na nemškem trgu sta bili v letu 2015 registrirani dve reklamaciji.

Naslednji zelo pomemben trg je Italija. Italijanski trg je razmeroma zelo zahteven, montažne gradnje ne poznajo tako dobro kot nemško govoreči trg, je pa to trg, ki se zelo hitro razvija. Reklamacije so v glavnem povezane z manjkajočimi deli odposlanega materiala. Če so odstopanja po pregledu dokumentacije krivda podjetja, je izdan dobropis.

Ker so se tovrstne reklamacije v letu 2015 enormno povečale, je bil pri odpremi uveden proces kontrole (slikanje vsakega zložaja, ki se postavi na prikolico kamiona). Zanimivo je to, da se s tem reklamacije skoraj niso več pojavile. V letu 2015 je bilo na italijanskem trgu zabeleženih 12 reklamacij, sedaj pa se reklamacije nanašajo le še na manjkajoče pololive ter število poslanih sponk, vijakov in žičnikov.

Ena izmed večjih reklamacij v Italiji se je nanašala na napačno izdelan kovinski profil. Zaradi predelave profila se jim je montaža drastično podaljšala, zato jim bil po dogovoru izdan dobropis v vrednosti 2900 evrov.

Švicarski trg montažne gradnje je izredno pomemben, ker je zahteven in bogat. Poleg tega malo podjetij, ki se ukvarjajo z montažno gradnjo, izpolnjuje vse pogoje (dovoljenja) za postavljanje montažnih objektov v Švici. Švicarski trg je pomemben kot referenca za ostale trge: Francijo, države Beneluksa in Anglijo.

V Švici je bilo v letu 2015 registriranih pet reklamacij. Šlo je za fine nastavitve stavbnega pohištva, razpoke na fasadi in manjkajoče število pritrdilnega materiala (vijaki, sponke, strešne letve in betonip plošče). Za vse omenjene napake je bil izdan dobropis.

## **5.5 Preverjanje hipotez**

*Hipoteza 1: Zaposleni so na spremembe pripravljeni in sodelujejo pri razvijanju poslovnega sistema.*

V podjetju Jelovica hiše si 69 % anketirancev želi dodatnih znanj, ki bi jim koristila pri opravljanju svojega dela. Področja dodatnih znanj za opravljanje dela v proizvodnji smo pred anketnim vprašalnikom nekako opredelili na tehnično področje, pri čemer nas je potreba po izobraževanju tujega jezika nekoliko presenetila.

Zaposleni so pričakovano odgovorili na vprašanje glede sprememb delovnih procesov v proizvodnji: 75 % zaposlenih ve, da lahko vsak izmed njih sam poda pobudo za spremembo ali uvedbo novega delovnega procesa. Dodatno bo treba informirati ostale sodelavce, ki so napačno odgovorili na zastavljeno vprašanje.

Posodobljena verzija dokumentacije je bila med sodelavci dobro sprejeta, informacije in navodila, potrebna za delo, so za 67 % anketirancev razumljive in zadostne.

Zaposlenim je omogočeno direktno komuniciranje z vodjo proizvodnje v povezavi z izboljšavo ali spremembo delovnih procesov preko tako imenovanega »kotička za predloge«, ki se tudi redno uporablja. Vsi zaposleni omenjeni kotiček poznajo.

Hipoteza 1 je potrjena.

*Hipoteza 2: Kakovost in produktivnost dela zaposlenih se v opazovanem obdobju povečujeta.*

Z anketnim vprašalnikom je bilo ugotovljeno, da ima večina zaposlenih od 30 in 40 let delovne dobe ter da svoje znanje in izkušnje cenijo. Povpraševanje po dodatnih znanjih pa nam pove, da si zaposleni sami želijo dvigovati nivo kakovosti in produktivnosti vedno višje.

Vedno znova posodobljena verzija dokumentacije zaposlenim ob njihovi pomoči daje potrebna navodila za kvalitetno opravljanje dela. Obveščanje in vključevanje zaposlenih v proizvodnji v reklamacijski postopek je pomemben segment povečevanja kvalitete dela. 78 % zaposlenih prejete podatke iz reklamacijskih postopkov prouči in prenese na svoje delo. Načini obveščanja zaposlenih ob reklamacijah so raznovrstni in to rezultati anketnega vprašalnika tudi potrjujejo. 45 % zaposlenih si želi reklamirani izdelek ogledati, da lahko proučijo nastale napake. S proučitvijo internih poročil se je ugotovilo, da so se ob izvajanju vseh ukrepov – kot so posodobljena verzija dokumentacije, uvedba »kotička za predloge«, informiranje zaposlenih glede možnosti sprememb delovnih procesov in njihove vključitve v reklamacijski postopek – reklamacijski zahtevki zmanjšali.

Hipoteza 2 je potrjena.

## **5.6 Ugotovitve**

Na podlagi izvedenih analiz anketnega vprašalnika in analize reklamacijskih postopkov je bilo ugotovljeno naslednje:

- Zaposleni v proizvodnem oddelku podjetja Jelovica hiše so mojstri svojega dela z večletnim delovnim stažem. Zaposleni so vedno zainteresirani pridobiti nova znanja, ki jim bodo v pomoč pri nadaljnjem opravljanju del.
- Podjetje vedno znova poskuša motivirati in vključevati zaposlene v procese izdelave in posodobitve delovnih procesov, predvsem z distribucijo informacij, možnostmi podajanja konkretnih predlogov izboljšav, vključevanjem v različne stopnje postopkov – predvsem reklamacijskih, ki so zelo pomembni za dvig kakovosti izdelave proizvodov. V proizvodnem oddelku se zelo poudarjata tudi medsebojna pomoč in skupno reševanje nastalih problemov, kar je s strani zaposlenih več kot očitno dobro sprejeto, zato se bo s takšnim načinom dela tudi nadaljevalo.

- Zaposleni v podjetju verjamejo v izdelke, ki jih izdelujejo. Kot potrošniki bi se v večini primerov odločili za nakup izdelkov podjetja Jelovica hiše, nekateri so celo ponosni lastniki naših montažnih hiš. Visok nivo kakovost in zaupanje v izdelavo montažnih hiš kažejo prodajne številke na različnih svetovnih trgih, zaposleni v proizvodnem oddelku delijo isto mnenje.
- Analiza anketnega vprašalnika nam je pokazala kar nekaj področij, na katerih so potrebne izboljšave. Izobraževanje oziroma pridobivanje novih znanj je eno izmed njih. Zaposleni bi poleg očitnih tehničnih znanj v kar velikem odstotku želeli pridobiti dodatna znanja s področja tujih jezikov. Kar 56 % anketiranih ocenjuje svoje delo kot zelo zahtevno. Potrebna bo dodatna podrobnejša analiza, kaj so zaposleni točno s tem mislili.
- V postopkih informiranja ob začetku izdelave novega objekta si več kot polovica zaposlenih želi več ustnih informacij, zato bo treba revidirati obstoječe postopke.
- Na področju reklamacij je podjetje glede na vrsto reklamacijskih zahtevkov uvedlo kar nekaj ukrepov preprečevanja oziroma izboljšave delovnih procesov. Pri reklamacijah, vezanih na delo montažne skupine, se je delovni proces spremenil v zaključku izdelave vsake stene, takrat se ponovno premeri diagonale elementov. Po analizi reklamacij nemškega trga je bila v delovni proces uvedena novost, da mora kupec posredovati spremembe vsaj teden dni pred začetkom dela v proizvodnji, v nasprotnem primeru je sprememba nepomembna.
- Analiza reklamacij italijanskega trga je pokazala potrebo po uvedbi dodatnega koraka v delovnem procesu odpreme. Uveden je bil proces kontrole, pri čemer se je vsaka pošiljka, ki je bila postavljena na kamion, tudi poslikala.

V podjetju Prigo, d. o. o., so v postopku posodobitve poslovnih procesov prišli do istih zaključkov, kot smo jih predstavili v tej diplomski nalogi. Za povečanje kakovosti bodo predlagali večji pretok informacij med določenimi področji dela znotraj podjetja. V njihovi analizi se je prav tako pokazala potreba po povezovanju delovnih procesov različnih področij za večje poenotenje procesov med različnimi področji, kar bi omogočilo tudi uspešnejše delovanje podjetja, nadaljnjo uspešno rast in povečevanje dodane vrednosti na zaposlenega (Prigo 2017).

Tudi Kovačič (2013) je pri analizi problemov optimizacije poslovnih procesov komunalnih podjetij prišel do podobnih zaključkov kot mi. Zaposlene v podjetju je treba motivirati, ker jim je treba pokazati, da so spremembe pozitivne. Zaposleni morajo imeti občutek, da soodločajo. Naloge in odgovornosti morajo biti dobro definirane, kar se lahko vidi v delovnem procesu, v našem primeru pa tudi v implementaciji dokumentacije.

Biazzo in Panizzolo (2000) ravno tako ugotavljata, da ima velik vpliv na kakovost dela in povečano produktivnost prav človeški faktor. To pomeni, da lahko zaposleni pri svojem vsakodnevem delu z opazovanjem izvajanja delovnih procesov izrazito pripomorejo k

njihovi izboljšavi. Zaposlenim morajo biti zagotovljene možnosti za izražanje inovativnih idej, urejanje in izvajanje odprtih delovnih skupin ter skupin v primerih ugotovljenih težav.

Metlikovič, Rednak, Pečečnik in Flis (2014) so poudarili pomembnost povezovanja delovnih procesov različnih služb podjetja Plastika Skaza, d. o. o. Do istih ugotovitev smo prišli tudi mi v tej diplomski nalogi.

## 6 SKLEP

Pri izdelavi diplomske naloge smo proučili dosegljivo strokovno literaturo o prenovi poslovnih procesov, z anketnim vprašalnikom pa smo analizirali vpliv spremembe poslovnih procesov na zaposlene v podjetju Jelovica hiše in vpliv sprememb poslovnih procesov na kakovost ter produktivnost zaposlenih. Preverili smo zastavljeni hipotezi in prišli do naslednjih zaključkov in predlogov izboljšav:

- Ugotovljeno je bilo, da se področje izobraževanja širi. Tehnično usposabljanje in pridobivanje novih znanj ni več primarno za zaposlene v proizvodnji, temveč si zaposleni zaradi narave dela in povezav med različnimi stopnjami procesov želijo tudi izobraževanja na ostalih področjih, trenutno je to učenje tujih jezikov.
- Zahtevnost dela je presenetljivo velika, zato bo treba dodatno proučiti naloge in njihove povezave z delovnimi procesi ter eventualno najti ustrezne rešitve. Oddelek proizvodnje deluje v okolju, kjer vsak delavec lahko predlaga spremembe delovnih procesov. Uveden je »kotiček za predloge«, ki ga zaposleni redno uporabljajo in tako pozitivno prispeva k njihovemu vključevanju v proces soodločanja.
- Vključevanje oddelka in oskrbovanje zaposlenih z informacijami reklamacijskega postopka je dvignilo raven kakovosti. Zaposleni lahko z različnimi metodami informiranja sodelujejo in pridobijo ustrezne informacije glede določenih reklamacijskih zahtevkov, rešitve in popravke pa nato prenesejo na svoje nadaljnje delo. Rezultati so vidni in jih bomo predstavili v letnem poročilu 2017 vodstvu Jelovica hiše.
- Zadovoljstvo zaposlenih in vsebina posodobljenih delovnih procesov sta zadovoljiva. Posodobitev dokumentacije je med zaposlenimi dobro sprejeta, predvsem zaradi lastnih predlogov, ki jim jih je bilo omogočeno dajati. Glede na rezultat ankete o razumljivosti posodobljene verzije dokumentacije bi bilo treba dodatno obrazložiti zaposlenim koncept predlagane dokumentacije.

Vodstvu podjetja Jelovica hiše bomo ob predstavitvi diplomske naloge podali tudi naslednje predloge izboljšav:

- Proučitev internega načrta izobraževanj. Zaposleni poleg tehničnih znanj očitno potrebujejo oziroma želijo tudi pridobivati znanja tujih jezikov.
- Dodatno informiranje zaposlenih glede odgovornosti in vplivov zaposlenih na delovne procese. Četrtnina zaposlenih še vedno misli, da je za spreminjanje delovnih procesov v proizvodnji odgovoren mojster oziroma vodja proizvodnje.
- Posodobitev internih navodil v povezavi z izdelavo novega objekta. Treba bo vključiti predajo ustnih informacij. Treba bo definirati, katere so te informacije in faze predaje glede na faze gradnje.
- Dodatno bi bilo treba proučiti posodobljeno verzijo dokumentacije. Analiza je pokazala, da tretjini zaposlenih posodobitev dokumentacije ne olajša dela.

- Kot glavni vir pridobitve informacij zaposlenih in s tem povezanim obveščanjem o reklamacijah bo treba proučiti, kako omogočiti ogled reklamacije zaposlenim v proizvodnji.

## LITERATURA

- Aladwani, Adel M. 2001. Change management strategies for successful EPR implementation. *Business Process management Journal* 7 (3): 266–275. Doi:10.1108/14637150110392764.
- Andrejčič, Radovan. 1994. *Globalni in kadrovske management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Biazzo, Stefano in Roberto Panizzolo. 2000. The assessment of work organization in lean production: the relevance of the worker's perspective. *Integrated Manufacturing Systems* 11 (1): 6–15. Doi:10.1108/09576060010303622.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Burke, Gerard in Joe Peppard. 1995. *Examining business process re-engineering: current perspectives and research directions*. London, UK: Kogan Page.
- Cek, Mojca, ur. 2011. *Unisvet – odprti kurikulum: anketno raziskovanje in analiza podatkov z excelovimi vrtilnimi tabelami*. Ljubljana: GZS, Center za poslovno usposabljanje.
- Coaching – Metoda individualnega usmerjanja. 2017. V *Wikipedija*. [https://sl.wikipedia.org/w/index.php?title=Coaching\\_-\\_Metoda\\_individualnega\\_usmerjanja&oldid=4417582](https://sl.wikipedia.org/w/index.php?title=Coaching_-_Metoda_individualnega_usmerjanja&oldid=4417582) (17. 8. 2017).
- Cukjati, Barbara. 2007. Ali res veste, kaj lahko dobite od coacha? *Manager*, 27. september. <https://manager.finance.si/192084> (17. 8. 2017).
- Čeč, Franci. 2006. *S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*. Zagorje ob Savi: Regionalni center za razvoj.
- Dalkir, Kimiz. 2005. *Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Davenport, Thomas H. 1993. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston, US-MA: Harvard Business School.
- Dimovski, Vlado, Sandra Pengler in Miha Škerlavaj. 2002. *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Hammer, Michael in James Champy. 1993. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York, US-NY: HarperCollins.
- Huber, George P. 1991. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization science* 2 (1): 88–115. Doi:10.1287/orsc.2.1.88.
- Ivanko, Štefan. 2004. *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanko, Štefan. 2007. *Raziskovanje in pisanje del: metodologija in tehnologija raziskovanja in pisanja strokovnih in znanstvenih del*. Kamnik: Cubus image.
- Janeš, Aleksander. 2011. Sistem merjenja poslovanja organizacije. *IBS Newsletter Poročevalec* 1 (4). <http://porocevalec.ibs.si/component/content/article/43-letnik-1-t-4/141-mag-aleksander-jane-sistem-merjenja-poslovanja-organizacije> (17. 8. 2017).
- Jelovica hiše. 2016. *Letni načrt družbe Jelovica hiše, d. o. o., za leto 2017*. Interno gradivo, Jelovica hiše, d. o. o.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

- Kovačič, Andrej. 2013. Optimizacija poslovnih procesov kot možnost izboljšanja poslovanja: kako zagotoviti skladnost poslovnih procesov s potrebami uporabnikov. V *Zbornik 3. problemske konference komunalnega gospodarstva*, ur. Stanka Cerkenik, 51–64. Ljubljana: GZS, Zbornica komunalnega gospodarstva
- Kovačič, Andrej, Jurij Jaklič, Mojca Indihar Štemberger in Aleš Groznik. 2004. *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Križman, Vojko in Rajko Novak. 2002. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Magalhães, Rodrigo. 2004. *Organizational knowledge and technology: an action-oriented perspective on organization and information systems*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Martin, Thomas N. in Ziaul Huq. 2007. Realigning top management's strategic change actions for erp implementation: how specializing on just cultural and environmental contextual factors could improve success. *Journal of Change Management* 7 (2): 121–142. Doi:10.1080/14697010701531749.
- Metlikovič, Peter, Ana Laura Rednak, Peter Pečecnik in Indira Flis. 2014. Uvajanje vitke organizacije v podjetje Plastika Skaza. *Kakovost*, št. 3: 13–15. [Http://szko.si/uploads/revija\\_kakovost/Q-2014-03.pdf](http://szko.si/uploads/revija_kakovost/Q-2014-03.pdf) (17. 8. 2017).
- Milanovič, Rok. 2010. *Management znanja v podjetju Elea iC, d. o. o.* Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Možina, Stane. 1994. Skupine, teami. V *Management*, ur. Stane Možina, 600–639. Radovljica: Didakta.
- Muha, Simon in Renata Muha. 2011. *Organiziranost in organizacija dela*. [Http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/Strukturni\\_skladi/Gradiva/MUNUS2/MUNUS2\\_134UporabaIKTpriPoslovanju\\_Organiziranost.pdf](http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/Strukturni_skladi/Gradiva/MUNUS2/MUNUS2_134UporabaIKTpriPoslovanju_Organiziranost.pdf) (17. 8. 2017).
- Pirc, Aleša Saša. 2001. Pomen ravnateljve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem. V *Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (knowledge management)*, ur. Rudi Rozman in Jure Kovač, 27–34. Kranj: Zveza organizatorjev Slovenije.
- Potočnik, Bernarda. 2014. *Veščine coachinga za profesionalni razvoj*. [Http://www.konfederacija-sjs.si/vcv\\_zzs/media/Coachinga%20za%20vodje\\_gradivo.pdf](http://www.konfederacija-sjs.si/vcv_zzs/media/Coachinga%20za%20vodje_gradivo.pdf) (17. 8. 2017).
- Prigo. 2017. *Projekt prenove poslovnih procesov*. [Http://www.prigo.si/projekt-prenove-poslovnih-procesov.html](http://www.prigo.si/projekt-prenove-poslovnih-procesov.html) (17. 8. 2017).
- ProActa. 2017. *Coaching*. [Https://proacta.si/coach](https://proacta.si/coach) (17. 8. 2017).
- Rodman, Karmen. 2016. *Temeljne usmeritve organizacije niso okras na spletni strani*. Blog. [Http://konekton-solutions.com/2016/04/20/temeljne-usmeritve](http://konekton-solutions.com/2016/04/20/temeljne-usmeritve) (17. 8. 2017).



- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Sabadin, Argio. 1997. *Psihologija dela I*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Snowden, David J. 2001. Narrative patterns: the perils and possibilities of using story in organizations. *Knowledge Management* 4 (10). Doi:10.1093/0195165128.003.0013.
- Tavčar, Mitja I. in Nada Trunk Širca. 2002. *Na poti k učeči se organizaciji*. Koper: Visoka šola za management; Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Turk, Ivan. 1987. *Pojmovnik poslovne informatike*. Ljubljana: Društvo ekonomistov.
- Vila, Antun. 2000. *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
- Zigiaris, Sotiris. 2000. *Business process reengineering BPR*. <https://www.scribd.com/document/323583617/Innoregio-bpr-En-Solitriz-Zigiaris-2000> (17. 8. 2017).



## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik





**Jelovica hiše, d. o. o.**

**6. 5. 2017**

**Hrib 1**

**4205 Preddvor**

**Anketa za zaposlene v proizvodnji hiš, enota E-800 (Preddvor)**

**Vpliv prenove poslovnih procesov na zaposlene v proizvodnji ...**

**I. SKLOP: obkrožite oz. kratko opišite.**

1. Koliko delovne dobe imate v podjetju, v katerem ste trenutno zaposleni?

0–15      15–30      30–40

2. Ali menite, da ste med izkušenejšimi delavci v podjetju?      Da      Ne

3. Ali bi želeli pridobiti dodatna znanja, ki bi vam koristila pri opravljanju svojega dela?

---

4. Kako ocenjujete svoje (umsko, fizično) delo po zahtevnosti?

Preprosto      Dokaj zahtevno      Zelo zahtevno

5. Kdo lahko v proizvodnji spreminja delovni proces oz. vpliva nanj?

Vsak delavec      Mojster      Vodja proizvodnje

6. Na kakšen način lahko soodločate, vplivate pri spremembah delovnega procesa v proizvodnji? Kratko opišite.

---



**II. SKLOP: obkrožite oz. kratko opišite.**

7. Ali ste ob začetku izdelave novega objekta zadovoljni z navodili (detajli, opisi, dokumentacijo) za nemoteno delo?      Da    Ne

8. Ali ste ob nejasnostih pri svojem delu zadovoljni z nudeno pomočjo, razlago?    Da    Ne

9. Katerih informacij si želite več ob začetku izdelave novega objekta? Obkrožite.

Ustne      Vpogleda na ekran v proizvodnji      Podrobnejši opis

10. Nekaj časa je že v uporabi posodobljena verzija dokumentacije. Ali vam je razumljivejša od starejše verzije?    Da    Ne

11. Ali vam posodobljena verzija dokumentacije olajša delo?    Da    Ne

12. Kako vse te spremembe vplivajo na vaše delo? Kratko opišite.

---

13. Ali se strinjate, da imamo v proizvodnji »kotiček za predloge«, kjer lahko pisno izrazite predlog za izboljšavo delovnega procesa?      Da    Ne

14. Ali ste v preteklosti podali katero izmed praktičnih rešitev za lažje, cenejše in kvalitetnejše delo? Kratko opišite.

---

15. Ali se strinjate, da ste izdatneje seznanjeni z reklamacijami, do katerih prihaja na terenu?

Da    Ne

16. Na kakšen način želite biti izdatneje seznanjeni pri obveščanju o reklamacijah? Obkrožite.

Slikovni material      Zapisnik      Redni sestanki      Ogled reklamacije



**III. SKLOP: obkrožite oz. kratko opišite.**

17. Menite, da zaradi posodobitev (dokumentacija, tehnologija), ki se pojavljajo v podjetju, lahko delate bolj kvalitetno, učinkoviteje?

Da Ne

18. Katere spremembe, s katerimi se pri delu soočate, vam ne odgovarjajo? Kratko opišite.

---

19. Ali menite, da podrobnejša obravnava reklamacij pripomore k bolj kvalitetnemu in gospodarnejšemu delu:

Da Ne

20. Ob vseh spremembah, ki se pojavljajo, katera je tista, ki bi si jo v prihodnje najbolj želeli? Kratko opišite.

---

21. Ali kot soliden poznavalec montažne gradnje zaupate v montažno gradnjo?

Da Ne

22. Če bi imeli možnost, bi se tudi sami odločili za gradnjo nizkoenergijske montažne hiše, izdelane v podjetju Jelovica hiše?

Da Ne

Zahvaljujem se vam za pomoč pri pripravi diplomske naloge. Z rezultati raziskave vas bom seznanil v najkrajšem možnem času.

**Anketo pripravil: Srečko Fojkar**