

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

**RACIONALIZACIJA ADMINISTRATIVNEGA  
DELA**

Filip Štrapko

Koper, 2011

Mentor: doc. dr. Klemen Kavčič



## POVZETEK

V zaključni projektni nalogi obravnavamo pojav racionalizacije v administrativnem delu. Pri temu skušamo najprej pojasniti temeljne pojme, ki se pojavijo v procesu racionalizacije. Osrednji dejavnik racionalizacije administrativnega dela so zaposleni, ki sodelujejo v takem procesu. Temeljni cilj projektne naloge je skozi analizo literature in empirično raziskavo ugotoviti, kako se podjetja v Sloveniji dejansko spopadajo z racionalizacijo administrativnega dela. Za lažje pridobivanje določenih odgovorov na to temo smo oblikovali anketni vprašalnik, ki smo ga nato razposlali vodilnim osebam podjetij v trgovinski dejavnosti. Raziskava izraža mnenja managerjev o tem, kateri so glavni dejavniki, ki po njihovem mnenju pomembno vplivajo na uspešno izvajanje racionalizacije administrativnega dela, in kateri dejavniki negativno vplivajo na izvajanje racionalizacije administrativnega dela.

*Ključne besede:* racionalizacija, poslovni procesi, pisarna, učinkovitost, brezpapirno poslovanje, delitev dela, urejenost, kultura v organizaciji.

## SUMMARY

In the thesis I discuss the rationalization of administrative work. Within in the first place I am trying to explain basic concepts that are involved in the process of rationalization. Core factor in the rationalization of administrative work are employees that are taking part of the process. Fundamental objective in the thesis is trying to establish through the analysis of literature and empirical research how companies registered in Slovenia are actually dealing with rationalization of administrative work. For my easier analysis I drew up a questionnaire which I have then distributed to the protagonists in companies that are classified in the commercial activity. The survey reflects opinions of managers about what are the main factors which they consider to have a significant impact on the successful implementation of the rationalization of administrative work and what factors have a negative impact on the rationalization of administrative work.

*Key words:* rationalization, business process, office, efficiency, paperless operation, division of labour, orderliness, organizational culture.

**UDK: 651(043.2)**



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilj zaključne projektne naloge .....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge .....	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema .....	3
<b>2</b>	<b>Racionalizacija poslovnih procesov .....</b>	<b>4</b>
2.1	Kaj je racionalizacija.....	4
2.2	Kaj so poslovni procesi .....	4
2.3	Nastanek in pomen dela v pisarnah.....	7
2.4	Temeljni strategiji racionalizacije administrativnega dela.....	8
2.4.1	Povečanje učinkovitosti.....	9
2.4.2	Zmanjševanje stroškov .....	10
2.5	Brezpapirno poslovanje.....	11
2.5.1	Dokumentni sistem.....	12
2.5.2	Lastnosti in značilnosti elektronskega sistema za upravljanje z dokumenti.....	13
2.5.3	Arhitektura sistema za upravljanje z dokumenti .....	16
2.6	Ugotovitve o dokumentnem sistemu.....	19
<b>3</b>	<b>Kultura podjetja .....</b>	<b>21</b>
3.1	Strategija managementa do kulture .....	22
3.2	Etičnost in managerji .....	23
<b>4</b>	<b>Raziskava .....</b>	<b>26</b>
4.1	Namen raziskave .....	26
4.2	Potek raziskave .....	26
4.3	Opis anketnega vprašalnika .....	27
4.4	Predstavitev rezultatov anketnega vprašalnika .....	27
4.5	Poročilo o postavljeni hipotezi.....	35
<b>5</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>37</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>39</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>41</b>

## PONAZORILA

Slika 1:	Shematski prikaz poslovnega procesa.....	5
Slika 2:	Shematski prikaz vrednostne verige podjetja.....	6
Slika 3:	Soodvisnost organizacijskih in tehnoloških sprememb .....	10
Slika 4:	Shematski prikaz primera življenjskega cikla dokumenta .....	13
Slika 5:	Vloge pri ESUD .....	15
Slika 6:	Veriga znanja.....	16
Slika 7:	Shematski prikaz sistema za elektronsko upravljanje dokumentov .....	17
Slika 8:	Grafični prikaz anketiranih glede na zaposlitveno mesto v podjetju .....	28
Slika 9:	Shematski prikaz strukture izobraženosti med anketiranci .....	28
Slika 10:	Shematski prikaz števila zaposlenih v izbranih podjetjih .....	29
Slika 11:	Grafični prikaz imetja certifikata za sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000.....	30
Slika 12:	Grafični prikaz odgovorov na vprašanje, ali so kdaj izvajali racionalizacijo administrativnega dela.....	30
Slika 13:	Grafični prikaz razlogov za izvajanje racionalizacije administrativnega dela .....	31
Slika 14:	Grafični prikaz ravni izvajanja racionalizacije administrativnega dela .....	32
Slika 15:	Grafični prikaz mnenj o tem, ali je racionalizacija administrativnega dela poslabšala delovne pogoje.....	32
Slika 16:	Grafični prikaz odgovorov na vprašanje o seznanjanju zaposlenih glede izvajanja racionalizacije administrativnega dela .....	33
Slika 17:	Grafični prikaz uspešnosti racionalizacije administrativnega dela .....	34
Slika 18:	Grafični prikaz ovir pri optimiziranju racionalizacije administrativnega dela .....	35

## **KRAJŠAVE**

- RIP računalniško izmenjavanje podatkov
- ESUD elektronski sistem za upravljanje z dokumenti





# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Ljudje živimo v civilizaciji organizacij, delamo v organizacijah, ki so močnejše, učinkovitejše in uspešnejše od posameznika. Vse to potrebuje primerno urejenost znotraj posameznih poslovnih procesov. V stari Grčiji in Rimu so dopuščali poslovno dejavnost, ki pa v družbi ni uživala posebnega ugleda. Na omenjenem območju se je začela zgodovina organizacij v zahodni civilizaciji. Propadu rimske države so sledila stoletja brezzakonja, preseljevanja narodov, rušenja nekoč cvetoče civilizacije, vsesplošna beda. Nato so se razmere začele počasi urejati. Družbo sta obvladovali dve organizaciji, ki sta nemalokrat merili moči v boju za oblast – država in cerkev (Tavčar 2009, 231). Tako država kot cerkev želita racionalizirati svoje poslovne procese.

Pri racionalizaciji poslovnih procesov je zelo pomembna delitev pristojnosti in odgovornosti v organizaciji. Višji manager lahko na nižjega managerja prenese nekaj svojih pristojnosti, ta pa mora odgovarjati za njihovo izvajanje. Takšna veriga sega od vrhnjega managementa do operative. Število sodelavcev, ki jih lahko manager učinkovito vodi, je omejeno zaradi številnih interakcij med sodelavci ter med sodelavci in managerjem. Število teh interakcij eksponentno raste in je za enega sodelavca 1, za 5 sodelavcev 100, za 10 sodelavcev že 5210 (Koontz in O'Donnell 1976, 287). Raziskava, ki je zajela 93 velikih ameriških organizacij, je pokazala, da ima vrhnji manager večinoma med 5 in 11 neposredno podrejenih sodelavcev, medtem ko je na izvajalni ravni število podrejenih tudi 30 do 40 (Dale 1967, 95). Učinkovitost delovanja organizacije zadeva procese, zlasti v dejavnosti managementa pri snovanju in načrtovanju, organiziranju in povezovanju, poslovodenju in vodenju koristi za odjemalce (Hammer 1996, 10–11). Poteka bodisi v organizaciji, in vključuje za izvajanje procesa potrebne funkcije organizacije, bodisi v več povezanih podjetjih. Po Ivanku (1999, 134) je »organiziranje številnih dejavnosti neprekinjen proces, ki ga je treba opraviti v vsaki organizaciji. Z organiziranjem členimo dejavnosti na potrebne operacije in postavljamo logično zaporedje njihovega izvajanja. Vsako logično zaporedje operacij oblikuje neki proces«.

Racionalizacija je osrednji pojem razlage družbenega razvoja in kot taka osrednje jedro modernizacije. Kaže se na ravni vedenja posameznika kot odprava tradicije, afektov in vrednot. Za racionalno delovanje je značilno, da so odpravljeni vsi vplivi tradicije in afektov na človekovo delovanje.

Pri racionalizaciji administrativnega dela, in sicer v trgovinski dejavnosti, želimo poglobiti svoje znanje. Zaradi nenehnih pritiskov lastnikov, najsi bodo lastniki posamezniki oziroma država kot racionalni lastnik, je v različnih medijih vedno moč zaznati, da odgovorni ljudje na svojih položajih ne ravnaajo v skladu z racionalnim duhom. V zadnjih dveh letih je, splošno

gledano, prišlo do velikih odstopanj pri poslovanju podjetij. Nekatera odstopanja so bila posledica nekonkurenčnosti, nekatera izpada naročil, nekatera pa neracionalnih poslovnih potez znotraj samih procesov.

## **1.2 Namen in cilj zaključne projektne naloge**

Mnoge ekonomske rane povzročajo, da naša družba ni tam, kjer si vsi želimo. Ena od teh ran je tudi neuspešno delo v administraciji. Raziskave so pokazale, da v naših pisarnah izkoristijo le 54 % razpoložljivega delovnega časa. V središču pozornosti naših aktivnosti je preostalih 46 %, torej neizkoriščen čas (Gama System 2010).

Za obravnavo teme racionalizacije administrativnega dela smo se odločili, ker nas zanima, ali je vedno mogoče najti skrite rezerve znotraj podjetja ali pa se podjetje ni pripravljeno pravočasno preusmeriti k tistemu viru prihodka, ki bi mu zagotavljalo dolgoročno konkurenčnost najprej na domačem, šele nato na tujem/mednarodnem trgu. Namen zaključne projektne naloge je preučiti vpliv racionalizacije administrativnega dela na uspešnost poslovanja podjetja in ugotoviti, ali bo racionalizacija administrativnega dela vplivala na prožnost in hitrejšo odzivnost podjetja do odjemalcev.

Temeljni cilj projektne naloge je skozi analizo literature in empirično raziskavo ugotoviti, kako se podjetja v Sloveniji dejansko spopadajo z racionalizacijo administrativnega dela, in kasneje tudi predstaviti racionalizacijo administrativnega dela. V kombinaciji obeh bomo skušali podati predloge za izboljšavo racionalizacije administrativnega dela.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge**

V teoretičnem delu zaključne projektne naloge bomo pregledali relevantno domačo in tujo literaturo in upoštevali dokumente, ki pomembno prispevajo k točnosti podatkov in navedb. Pri pisanju empiričnega dela zaključne projektne naloge si bomo pomagali s kvantitativno metodo raziskovanja. Postavili smo hipotezo, ki jo bomo s pomočjo anketnega vprašalnika poskušali potrditi ali ovreči. Anketa bo vsebovala vprašanja zaprtega tipa, kar bo omogočalo lažjo analizo in interpretacijo rezultatov. Anketirali bomo od 50 do 60 slovenskih podjetij v trgovinski dejavnosti, saj nas zanima odziv podjetij, ki so registrirana v Sloveniji in tako podvržena slovenski zakonodaji in razmeram na trgu. Vprašalnike bomo razdelili managerjem od nižjega do vrhnjega nivoja, saj menimo, da ti managerji razpolagajo z največ informacijami, ki so potrebne za uspešno izpeljano anketiranje. Uspešnost vzorčenja bo zelo odvisna od tega, ali se bodo podjetja pozitivno odzvala na anketni vprašalnik. Anketni vprašalnik bo sestavljen iz treh delov: prvi del bo obsegal splošne informacije o anketiranem podjetju, osrednji del se bo nanašal na vprašanje glede na postavljeno hipotezo in na splošno glede racionalizacije, tretji del pa se bo nanašal na vprašanje, zakaj jim ni uspelo.

Anketne vprašalnike bomo razposlali po elektronski pošti. Ta način smo si izbrali zaradi lažjega in hitrejšega odziva anketiranih.

Hipoteza 1: Racionalizacija administrativnega dela je dosegla pozitivne pričakovane rezultate v izbranih podjetjih, ki se ukvarjajo s trgovinsko dejavnostjo.

S pomočjo postavljene trditve bomo ugotavljali, ali je racionalizacija administrativnega dela na vseh ravneh managementa dosegla pričakovane rezultate, in če ni, kaj jim je onemogočalo racionalizirati administrativno delo v takšnem obsegu, kot so si zamislili.

#### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Racionalizacija poslovnih procesov obsega zelo veliko dejavnikov poslovanja. Odločili smo se, da bomo izpostavili racionalizacijo administrativnega dela, ker je bistvenega pomena pri hitrosti informacij. Šteje namreč vsaka minuta, ne glede na to, ali smo v pisarni in tipkamo besedilo ali smo na atletski stezi in pretečemo več kot 500 metrov.

Pri pisanju zaključne projektne naloge smo se odločili, da izpostavimo naslednje predpostavke:

- racionalizacija administrativnega dela se izvaja zaradi optimizacije poslovanja,
- na vseh treh ravneh managementa dosledno izvajajo ukrepe za racionalizacijo administrativnega dela,
- racionalizacija administrativnega dela ne poslabšuje delovnih pogojev,
- zaposleni razumejo, zakaj prihaja do racionalizacije administrativnega dela.

## **2 RACIONALIZACIJA POSLOVNIH PROCESOV**

### **2.1 Kaj je racionalizacija**

Racionalizacija pomeni narediti nekaj, da se zaradi skladnosti z razumom doseže najugodnejše ali še sprejemljivo razmerje med delom, porabo in učinkom, koristjo. Pomeni razumsko uravnavanje, smotrno ureditev, vrsto ukrepov za izboljšanje, poenostavitev in pocenitev delovnega postopka oziroma procesa, povečanje storilnosti dela in izboljšanje kakovosti izdelkov/storitev. V gospodarstvu to pomeni, da se znižajo stroški in poveča proizvodnja (Advise 2002).

Racionalizacija procesa je praktično uporabno znanje za doseg želenega cilja. Njegov namen je, da se doseže učinkovitost, usklajevanje in nadzor nad naravnim in družbenim okoljem. To je izdelek »znanstvene specializacije in tehnične diferenciacije« kot značilnost zahodne kulture. Racionalizacija je vodilno načelo za birokracijo in večjo delitev dela, ki je privedla do povečanja proizvodnje kot tudi distribucije blaga in storitev (Wikipedia 2011).

Racionalizacija obsega vse dejavnosti, ki se izvajajo v podjetju in so namenjene zmanjšanju stroškov podjetja. Takšne dejavnosti so materialnega, finančnega in administrativnega tipa. V sklopu racionalizacije seveda pride v poštev tudi iskanje cenejših dobaviteljev in ugodnejših pogojev nakupa.

### **2.2 Kaj so poslovni procesi**

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

Začetnika teorije Michael Hammer in James Champy (1995, 45) za poslovni proces pravita, da je »zbirka dejavnosti, ki zahteva eno ali več vrst vložkov, in ustvarja rezultate, ki za odjemalca pomenijo neko vrednost«.

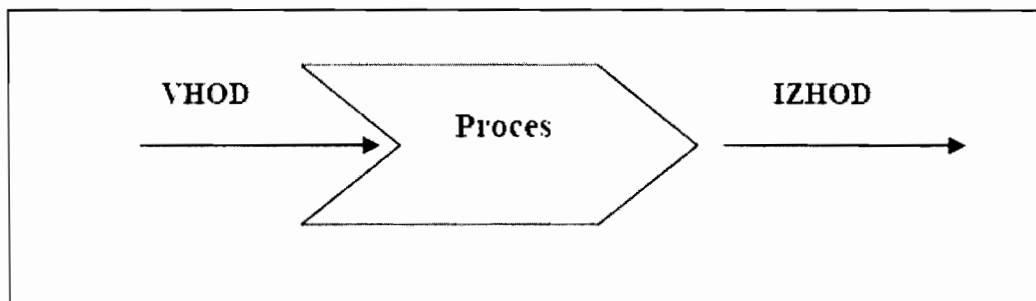
Biloslavo (2006, 198) označuje procese kot dinamični vidik urejenosti, ki obravnava potek in vedenje sodelavcev znotraj osnovnih dejavnosti, s katerimi se organizacija uveljavlja v menjalnih razmerjih z udeleženci v zunanjem okolju. V procesih sodelujejo številni posamezniki, skupine in enote organizacije; ta deluje učinkovito, če je to sodelovanje složno in sinergično.

Poslovni procesi so lahko učinkoviti in uspešni le, če jih nekdo načrtuje, organizira (ureja), usmerja (vodi) in nadzira (meri). Predvsem so odvisni od delovanja ljudi v organizaciji

(Biloslavo 2006, 20). Pri načrtovanju racionalizacije administrativnega dela je zelo pomembno načrtovanje novih poslovnih procesov. Kot pa vsi vemo, je časa za načrtovanje zelo malo oziroma nič. Kot pravi Biloslavo (2006, 42), je načrtovanje ena od temeljnih nalog managementa, zato mora biti časa za načrtovanje vedno dovolj.

Pri urejanju procesov se meri na skrajševanje pretočnih časov, kar je najhitrejša in najbolj obetavna pot k večji učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, zaradi česar je zamisel o t. i. reinženiringu poslovnih procesov – ki naj bi »piramide« (funkcijsko urejena podjetja) zamenjal s »cevovodi« (procesno urejena podjetja) prodrila s takšno lahkoto (Tavčar 2009, 261).

Khan (2004, 67) poslovni proces opredeljuje kot »skupek zaporednih in vzporednih nalog, ki jih izvajajo aplikacije ali ljudje z namenom, da bi dosegli skupni cilj«. Proces ne prepoznamo le po aktivnostih, ki jih opravljajo izvajalci, temveč predvsem po določenemu zaporedju aktivnosti, ki se opravljajo in ki jih je še treba izvesti, da bi dobili končne predvidene rezultate. Pri poslovnih procesih govorimo o natančni urejenosti procesov skozi prostor in čas, o začetku in koncu z očitno zaznanimi vhodi in izhodi.



**Slika 1: Shematski prikaz poslovnega procesa**

Vir: Kovačič in Bosilj - Vukšič 2005, 29.

Učinkovitost procesa označimo in izmerimo z dobljenim rezultatom glede na porabo določenih virov (resursov), ki so bili uporabljeni za transformacijo vhodnih elementov v izhodne. Pogosto je predstavljena v obliki stroškov in/ali časa, ki je bil porabljen od začetka do konca procesa. Med dodatnimi kriteriji uspešnosti procesa obstajajo:

- meritve s stopnjo pogostosti skladnosti izhodnih elementov s predvidenimi;
- vnaprej opredeljeni rezultati procesa ali obseg dodane vrednosti, ki jo ustvarja obravnavani poslovni proces.

Po Kovačiču in Bosilj - Vukšiču (2005, 30) kot proces opredelimo vsako aktivnost v podjetju ali zunaj njega, vendar je smiselno upoštevati in kot procese opredeliti le tiste aktivnosti, ki neposredno ali posredno prispevajo k dodani vrednosti končnih proizvodov. Pri analiziranju in prenavljanju procesov je zato smiselno upoštevati naslednje osnovne značilnosti poslovnih procesov:

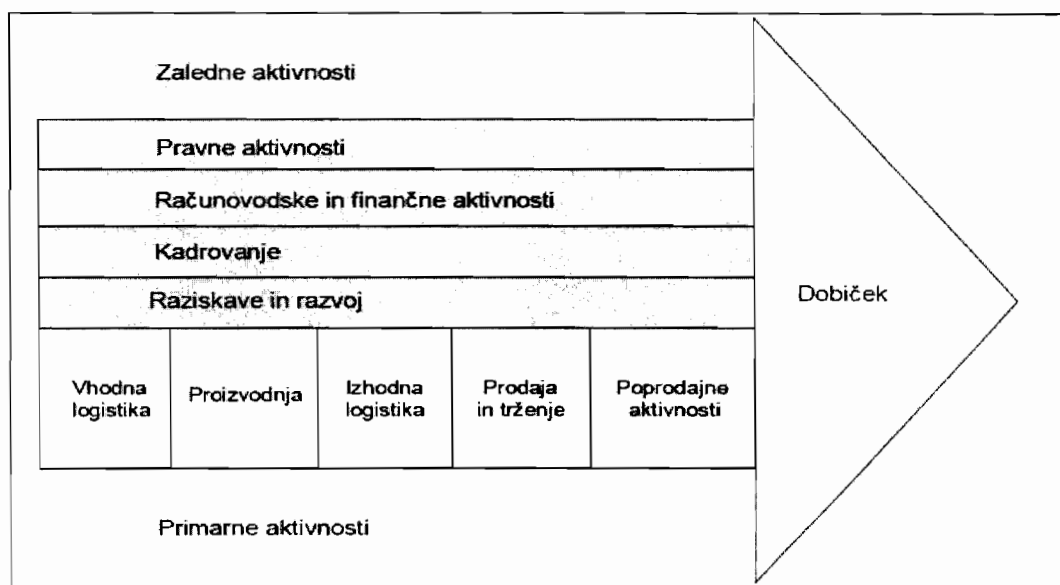
- cilji procesa,
- lastnik procesa,
- začetek in konec procesa,
- vhodi in izhodi,
- zaporedje in koraki izvajanja samega procesa,
- ravnanje v primeru neskladnosti,
- merljive značilnosti procesa, ki omogočajo ugotavljanje učinkovitosti procesov,
- prepoznani notranji ali zunanji kupci in dobavitelji,
- stalno izboljševanje.

Za učinkovito in uspešno delovanje procesa je treba najprej razumeti njegov namen in izhode oziroma učinke. To pomeni, da moramo poznati njegovo sestavo in imeti nadzor nad vhodnimi elementi, ki vstopajo v proces. Poznati je treba celoten potek izvajanja procesa.

Značilnosti dobrega procesa so:

- usmerjenost na odjemalca,
- dvigovanje dodane vrednosti proizvodov (izdelkov/storitev),
- znani in sposobni lastnik,
- vsi sodelujoči v procesu izkazujejo razumevanje in sprejemanje,
- merljiva učinkovitost in uspešnost,
- neprestano izboljševanje.

Aktivnosti, ki potekajo znotraj organizacije, lahko predstavimo z (notranjo) vrednostno verigo.



**Slika 2: Shematski prikaz vrednostne verige podjetja**

Vir: Biloslavo 2006, 94.

### 2.3 Nastanek in pomen dela v pisarnah

Manufakture so predstavljale razširjene obrtniške delavnice, za katere so bile značilne dejavnosti, usmerjene na ozko področje, naprednejša delitev dela in masovna proizvodnja (Bene 2008). Delo v njih je potekalo večinoma strojno. Načrtovanje, prodaja in poslovna korespondenca so postajali vedno bolj pomembni delovni procesi, posledično so isti delovni procesi temeljito preoblikovali pisarniški delo. Ob veliki hitrosti razvijanja proizvodnih postopkov so bili posamezniki primorani usvojiti vedno več tehničnega znanja, zraven pa še dodati nekaj organizacijskih sposobnosti. Hkrati so se pojavile tudi zahteve po večjih in bolj strukturiranih pisarniških prostorih. Če je do takrat za opravljanje pisarniškega dela zadostovala zgolj delovna miza, so se odslej številna pisarniška opravila izvajala v ločenem prostoru. Ta prostor so poimenovali pisarna manufakture, s čimer se je rodila tudi podoba sodobne pisarne (Bene 2008).

Do sredine 19. stoletja so bili delavci, ki so delali v kontorjih ali kancelarijah, obravnavani kot člani družine, ki je vodila manufakuro. Njihova podrejenost je bila izražena izključno samo gospodarju, glavi družine, ki so mu pripadali tudi osebno. Ob nastopu industrijske revolucije so delavci, ki so delali v pisarnah, postali svobodni in so pričeli prejemati zgolj plačilo za opravljeno delo. Na tak način se je postopoma ukinjala družinska pisarna in delavci v pisarnah so postali uslužbenci, kot jih poznamo v današnjem smislu.

Cehovska združenja so v srednjem veku nadzirala in omejevala konkurenco med trgovci oziroma obrtniki. Do omejevanj je prišlo, ker trgovci niso imeli dovoljenja cehovskega združenja za večjo prodajo blaga oziroma v svoji obrti niso smeli imeti večjega števila vajencev. Toda ekonomski tok in masovna proizvodnja sta zahtevala boljše delitev dela in večje število usposobljenih vajencev za opravljanje tovrstnega dela, kar je kasneje pripeljalo do diverzifikacije organizacijskih opravil. Ker so bile iz nabora pisarniških del izključene vse družinske in javne dejavnosti, skladiščenje blaga in improviziranje, prej značilne za skriptorije, kancelarije in kontorje, se je ponudila priložnost, da se večje prostore in dvorane preoblikuje v sodobne pisarniške prostore in se jih funkcionalno razčleni v skladu z novimi delovnimi nalogami in opravili (Bene 2008). Pisarniški prostori so se v obdobju industrijske revolucije uredili v tovarnah ali v najemniških hišah oziroma prostorih.

Razlika med nadziranjem manufakture in pisarniškega opravila je v prostorih, kjer se izvajajo omenjene aktivnosti. Manufakuro je bilo lahko nadzirati iz enega prostora, medtem ko so tovarniški obrati potrebovali več prostora za pisarne, ki so bile povečini v eni upravni stavbi. V obdobju industrijske revolucije so nastali novi poklici: pisarji, prokuristi, dopisniki, računovodje, knjigovodje osebnih dohodkov, blagajniki, likvidatorji itd. V skladu s strogo hierarhično lestvico zaposlenih so bili urejeni tudi njihovi poslovni prostori: osrednja, najbolj živahna področja pisarniškega prostora so bila namenjena srednjemu kadru, torej uslužbencem, temna, nepriljučna področja poslovnega prostora pa vajencem in pisarniškim

pomočnikom. Posameznik, ki se je na tej lestvici uvrstil še više, je imel pravico zahtevati od ostalih ločen del poslovnega prostora ali celo lastno udobno pisarno (Bene 2008).

Celoten pisarniški kader je nastal zaradi širjenja proizvodnje in delitve dela. Z namenom, da bi pisarniški delavci vse naloge uspešno opravili, je bilo treba uskladiti izvajanje posameznih opravil tako znotraj ene pisarne kot tudi med več pisarnami.

Na tej točki se razvoj pisarniškega prostora konča. Pisarna kot taka je prepotovala skozi stoletja različnih zamisli, kot recimo s klobučevino prevlečene delovne mize menihov do pisarniške delovne mize in ostale pisarniške potrebščine.

V 21. stoletju pisarna predstavlja okolje, kjer se usklajujejo različni delovni procesi in upravljajo podjetja. Ob koncu 19. stoletja so se pojavili računski in pisalni stroji, vrata pisarn pa so se na tak način odprla tudi pripadnicam ženskega spola.

Družba, delavski sindikati, cerkvene ustanove in ženska društva so bili sprva ogorčeni in zmedeni. Pričakovano so se odzvali tudi moški, kajti prepričani so bili, da je vsako delo moška stvar. Problem je nastal, ko je začelo primanjkovati moških strojepiscev. Edina logična dopolnitev praznih delovnih mest so bile ženske, ki so v tem videle priložnost, da se osamosvojijo in osvobodijo patriarhalnega gospodinjstva. Z namenom, da bi ta novi poklic postal čim bolj privlačen za nove sodelavce, so se pojavili številni tečajji za strojepisca/strojepisko in prirejala dobičkonosna tekmovanja v hitrem tipkanju. Ker je izdelovalec pisalnih strojev Remington pri vsakem prodanem stroju priskrbel še izšolano strojepisko, je ta novodobni pisarniški pripomoček postal pravi prodajni hit. Ženska je tako prvič v zahodni kulturi postala uslužbenka (Bene 2008).

Delo strojepiske je v pisarni radikalno spremenilo delo in dogajanje znotraj same pisarne. Spremenilo je tudi socialne odnose med zaposlenimi, uveljavljati so se začela pravila obnašanja in oblačenja, seksualna napetost v pisarni je postala neka nova izkušnja za moškega. Ženska je ob vstopu v poslovni svet doživela marsikatero diskriminatorno situacijo, včasih očrnjena skozi seksualno prizmo kot pohujšljiva. Ob takih dogodkih je bila uničena predstava o nedolžni meščanski hčerki. Kljub vsem tegobam se je položaj žensk v poslovnem svetu spremenil. Zgolj njena prisotnost v pisarni kot tajnica je podjetniku dvignila ugled v poslovnem svetu, ker si je lahko privoščil zaposliti žensko tajnico.

#### **2.4 Temeljni strategiji racionalizacije administrativnega dela**

Izhajali bomo iz predpostavke, da razlikujemo med dvema temeljnima strategijama organizacije, ki temeljita na:

- povečanju učinkovitosti ali
- zmanjšanju stroškov.



Ne glede na to, da lahko z ustrezno tehnologijo povečamo učinkovitost administrativnega dela, se moramo težav racionalizacije lotiti celovito. Nekateri izmed ukrepov so naslednji:

- optimalno organiziranje informacijskega sistema,
- smotrno organiziranje informacijskega sistema,
- učinkovito oblikovanje komunikacijskih tokov,
- racionalizacija vseh komunikacijskih oblik,
- zniževanje stroškov za pisarniški material.

Cilji delovnih sistemov so pogosto časovno determinirani, še posebno na operativnem nivoju. Izdelava vsakega izdelka, tudi pisarniškega, vključuje vse spremljevalne procese, kot so izračuni, meritve, kontroliranje in normiranje različnih časov.

Pisarniški procesi so lahko časovno zelo različni. Lahko so zelo kratki (minutni telefonski razgovor), pa tudi zelo dolgi (priprava poslovne ponudbe). Bistvenega pomena pri obeh primerih je, kakšna je bila naša učinkovitost. Torej razmerje med vhodnim in izhodnim elementom.

V nadaljevanju bom poskusil natančneje razložiti obe temeljni strategiji.

#### ***2.4.1 Povečanje učinkovitosti***

Za ugotavljanje produktivnosti pisarniškega poslovanja se največkrat ocenjuje količina uspešno opravljenih nalog, čeprav obstajajo še druga različna merila. Torej nekako v smislu, več pisarniških nalog, kot rešimo, in seveda prej, kot jih rešimo, uspešnejši smo. To pa še ne pomeni, da smo bili tudi učinkoviti. Jereb in Jereb (2000, 22) ugotavljata: »Učinkovitost namreč razumemo kot razmerje med vloženim delom in doseženimi rezultati. Učinkoviti smo takrat, ko s čim manjšimi stroški in čim manjšim trdom dosežemo zastavljeni cilj, vendar pa je zaradi same narave pisarniškega poslovanja oteženo merjenje učinkovitosti dela.«

Pri izvajanju čim bolj dosledne prakse učinkovitega dela so nam pogosto v pomoč nove tehnologije. Delo z novo tehnologijo po navadi zahteva določeno kadrovske reorganizacijo, ki hkrati predstavlja tudi kadrovske problem. Primerna rešitev kadrovskega problema je v ustreznem usposabljanju zaposlenih, prekvalifikaciji in nazadnje tudi v premeščanju in prerazporejanju delavcev. »Stranski proizvod« takšnih ukrepov se pokaže v presežkih delavcev, ki so bili usposobljeni za delo s staro tehnologijo. Nove tehnologije vplivajo na skrajševanje celotnega izdelovalnega časa ali izdelovalnega časa, potrebnega za posamezna opravila, skrajšajo se časi prekinitev zaradi motenj, več opravil je lahko združenih v sestavljena opravila in podobno. Vsemu navedenemu moramo prilagoditi tudi organizacijo, kajti le tako lahko v celoti izkoristimo večjo zmogljivost.



**Slika 3: Soodvisnost organizacijskih in tehnoloških sprememb**

Vir: Jereb in Jereb 2000, 21.

Različna birokracija različnih pisarniških opravil, predolgi upravni postopki, neustrezni zakoni in predpisi, so največkrat omenjeni vzroki za predolge pretočne čase. Pretočni čas je celotni čas, ki preteče od začetka do konca pisarniškega procesa, katerega rezultat je neka pisarniška storitev ali izdelek (Jereb in Jereb 2000, 25). Naslednji izmed večkrat omenjenih vzrokov je pretirana delitev dela, kjer mora posamezni sodelavec najprej proučiti delne rezultate svojih sodelavcev, da bi lahko normalno nadaljeval z izpolnjevanjem svojega dela naloge. Zaradi takšnih komunikacijskih problemov uvajanje informacijske tehnologije v pisarniške procese ne bo nikoli bistveno prispevalo k skrajšanju pretočnih časov.

#### **2.4.2 Zmanjševanje stroškov**

Primarni cilj vsake profitno usmerjene organizacije je dolgoročno ustvarjanje dobička. Parametre, ki pomembno vplivajo na doseganje tega cilja, je smiselno in potrebno upoštevati v vsaki organizaciji. Pri oceni ekonomičnosti glede uvedbe novega pisarniškega sistema upoštevamo vse posredne in neposredne stroške. Istočasno spremljamo vse učinke, ki se kasneje po uvedbi pojavijo na posameznih delovnih mestih, področjih in v celotni organizaciji.

Spremljanje učinkov je pomembno zaradi posledice medsebojne odvisnosti določenih delovnih mest, ki nastanejo ob visoki stopnji delitve dela.

Kadar uvajamo novo pisarniško tehnologijo, moramo spremljati ne samo stroške in koristi neposredno na mestu uvedbe, temveč vse potencialne pozitivne ali negativne učinke na

celotno organizacijo. V velikih organizacijah je edino smotrno, če samo vnaprej opredelimo določeno področje, kjer so potrebne raziskave, kajti praktično nemogoče je v celoti uresničiti zgoraj opisano.

Eden izmed glavnih vzrokov za previsoke stroške neproizvodnega dela je ponavljajoče se opravilo, ki rezultatu dela v nobenem pogledu ne doda končne vrednosti. Končni rezultat pisarniškega delavca je neka informacija, podatek, v katerega so v veliki meri vključene že prej zbrane informacije. Gre le za preurejanje in »premetavanje« informacij.

Stroške pri uvajanju nove pisarniške tehnologije po navadi preučujemo primerjalno, in sicer tako, da med seboj primerjamo stroške izdelave določenega pisarniškega izdelka na obstoječi način in stroške, do katerih pride pri delu z novo tehnologijo. Pri tem v izračune vedno vključimo investicijske stroške (stroške projekta, stroške za strojno in programsko opremo, stroške usposabljanja zaposlenih itd.) in stroške za izdelavo pisarniškega proizvoda (stroške za plače, materialne stroške itd.) (Jereb in Jereb 2000, 26).

Strateško zmanjševanje stroškov skušamo doseči z racionalizacijo različnih virov (materiala, energije) in s številom zaposlenih. V zadnjem primeru določena dela prevzemajo tehnične naprave. Za dober končni rezultat, ob upoštevanju obeh temeljnih strategij, se moramo izogibati podeljevanju »nizko vrednotenih nalog« visoko kvalificiranim delavcem.

## **2.5 Brezpapirno poslovanje**

Potrebi po tesnejšem medorganizacijskem povezovanju in brezpapirnem medsebojnem poslovanju izpostavljata potrebo po neposrednem pristopu in delu proizvajalcev, snovalcev in razvijalcev na skupnih projektih, načrtih in proizvodni dokumentaciji prek lastnih internih komunikacijskih omrežij. Zaradi vse kompleksnejših in dražjih omrežij največjih podjetij so manjša in srednje velika podjetja prešla ali pa so ostala na že prej uveljavljenih oblikah komuniciranja (pošta, faks, telefon). Tukaj se tudi skriva razlog, zakaj RIP (računalniško izmenjavanje podatkov) ne zaživi v polni meri. Zaradi takih razlogov obseg prometa miruje in se bo v prihodnosti še zniževal. Na podlagi takšne prakse lahko hitro zaključimo, da tako RIP kot splošno uporabljena elektronska oblika poslovanja ni in nikoli ne bo v celoti zaživila.

Eden izmed razlogov je tudi internet in opravljanje poslovnih transakcij na internetu. Zaradi poslovno nesprejemljivih stroškov v manjših in srednje velikih podjetjih pri vzpostavljanju in vzdrževanju lastnega komunikacijskega omrežja za povezovanje s svojimi poslovnimi partnerji bodo ta podjetja povečala promet poslovnih transakcij na internetu kljub vsesplošno znanim pomanjkljivostim.

Elektronsko poslovanje ne glede na obliko povezovanja s poslovnimi partnerji (na tehnologiji interneta temelječ ektranet) podjetjem, udeležencem takšnega poslovanja, prinaša stalne neposredne koristi v obliki (Kovačič in Bosilj - Vukšič 2005, 135):

- zniževanja stroškov nakupa,
- zniževanja obsega zalog,
- skrajševanja poslovnega cikla,
- razvijanja učinkovitejše in uspešnejše pomoči in povezovanja s svojimi kupci in uporabniki,
- zniževanja stroškov prodaje in trženja ter ustvarjanja novih tržnih priložnosti.

### **2.5.1 Dokumentni sistem**

Dokumenti so po navadi tesno povezani z delovnimi procesi. Velikokrat se pojavljajo kot vhod in izhod iz procesa. Zaradi poznejše rabe je nujno njihovo shranjevanje v arhivih. Organizacije zaradi velikega kopičenja dokumentov v arhivih in težjega iskanja vse bolj uporabljajo elektronske oblike dokumentov. Dokumenti v papirni obliki imajo naslednje slabosti: shranjevanje je drago, dostop je počasen zaradi zamudnega iskanja, ravnanje s podatki je utrudljivo in počasno, ponovna vzpostavitev uničenih dokumentov je praktično nemogoča. Potreba po orodju za učinkovito delo z dokumenti kompleksnejše organizacijske sisteme opozarja, naj opustijo papirno obliko poslovanja in preidejo na elektronsko obliko.

Bielawski in Boyle (1997, 37) sta dokument opredelila kot nosilec zbirke elementov ali objektov, ki so povezani z določeno problematiko ali temo, in služi kot vir informacij.

Pri reševanju tovrstnih težav nam pomagajo dokumentni sistemi (angl. Document Management Systems – DMS), katerih namen je avtomatiziran nadzor digitalnih dokumentov. V ta namen omogočajo shranjevanje dokumentov v dokumentni bazi, njihovo urejanje, učinkovito iskanje, nadzor dostopa, nadzor vsebin, nadzor nad različicami (verzijami), kategorizacijo, indeksiranje ... Hkrati omogočajo učinkovito delo z dokumenti v elektronski obliki, in sicer: dober nadzor nad pretokom dokumentov, njihovo hranjenje in iskanje ter uporabnikom olajšajo dostop do dokumentov (Kovačič in Bosilj - Vukšič 2005, 334).

Dokumentni sistemi omogočajo preprosto in hitro iskanje informacij, nadziranje dostopa do datotek, beleženje različic dokumentov ter urejanje informacij v mape. Velikokrat temeljijo na principu orodij za podporo skupinskemu delu in so podobni orodjem za krmiljenje delovnih procesov, kajti večkrat sodelujejo v delovnih procesih.

Dopolnitev dokumentnih sistemov predstavljajo sistemi za računalniško upodabljanje in arhiviranje dokumentov (angl. Imaging and Archiving Systems). Ti sistemi pretvarjajo dokumente iz papirne oblike v elektronsko in poskrbijo za hranjenje ter dostopanje do njih.

Po Kovačiču in Bosilj - Vukšiču (2005, 335) so temeljne funkcionalnosti sistemov:

- pretvarjanje dokumentov iz papirne v elektronsko obliko (skeniranje); rezultat je lahko slika dokumenta v elektronski obliki, dokument pa se lahko obdela še z optičnim

prepoznavanjem znakov (angl. Optical Character Recognition – OCR) in se shrani v enem izmed tekstovnih formatov;

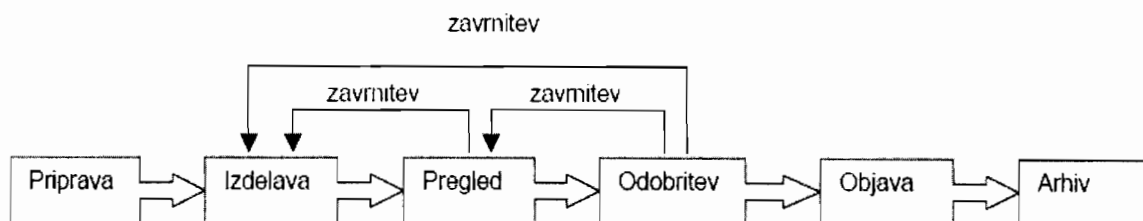
- klasificiranje dokumentov za poznejša iskanja;
- shranjevanje dokumentov;
- iskanje po dokumentih.

Ko je dokument shranjen v dokumentnem sistemu, je na voljo vsem uporabnikom sistema. S tem postopkom postanejo vse ostale aktivnosti (fotokopiranje, faksiranje in poštno pošiljanje ter z njimi povezane zamude ali izgube) popolnoma odveč.

Arhiviranje dokumentov v elektronski obliki lahko opredelimo kot zadnjo fazo v življenjskem ciklu dokumenta, vendar lahko brez zadržkov trdimo, da gre za eno najpomembnejših značilnosti dokumentnega sistema. Pri velikem številu dokumentov, s katerimi se srečujemo iz dneva v dan, najpomembnejšo vlogo igra ustrezen sistem za iskanje, saj je praktično nemogoče »ročno« slediti vsem dokumentom oziroma datotekam. Stopnja odvisnosti od arhiviranih dokumentov je v posameznih organizacijah različna, odvisna je predvsem od dejavnosti in od narave ter organiziranosti poslovnih procesov (Kovačič in Bosilj - Vukšič 2005, 335).

### 2.5.2 Lastnosti in značilnosti elektronskega sistema za upravljanje z dokumenti

Elektronski sistem za upravljanje z dokumenti (ESUD) je informacijski sistem, ki upravlja z dokumenti v elektronski obliki. Zmožnost takega sistema je tudi nadzor nad njihovim celotnim življenjskim ciklom od začetka (nastanka) do konca (arhiviranja). To pomeni, da sistem ni omejen samo na nastanek in konec cikla, ampak podpira celoten proces. Vsak dokument v organizaciji ima najverjetneje svoje faze življenjskega cikla, kot jih prikazuje slika 4. Vsakemu dokumentu moramo biti sposobni slediti skozi celoten cikel.



**Slika 4: Shematski prikaz primera življenjskega cikla dokumenta**

Vir: Kovačič in Bosilj - Vukšič 2005, 334.

Cel spekter funkcij ESUD je usmerjen na nastajanje, ravnanje, distribucijo, pregledovanje, verzije oziroma različice, pretok (angl. Workflow), varnost in shranjevanje dokumentov (Kočevar 2002, 16).

Pri upravljanju z dokumenti ne gre za eno entiteto ali tehnologijo, ampak kombinacijo elementov, ki bi jih lahko povzeli v štiri glavne (Bielawski in Boyle 1997, 31):

- dokumenti,
- ljudje,
- procesi,
- tehnologija.

### *Dokumenti*

V današnjih dneh dokument obravnavamo kot medij, preko katerega se prenašajo informacije med poslovnimi subjekti. Poznamo papirne in elektronske dokumente. Podrobneje jih lahko razdelimo po naslednjih kriterijih:

Po mestu uporabe:

- interna dokumentacija,
- dokumentacija s poslovnimi partnerji,
- dokumentacija z banko, državnimi institucijami itd.

Po vsebini:

- dopisi,
- ponudbe, naročila,
- delovni nalogi,
- izdajnice, računi itd.

Po mestu nastanka:

- razvojna dokumentacija,
- tehnična, tehnološka in operativna dokumentacija,
- kupoprodajna dokumentacija,
- proizvodna in skladiščna dokumentacija,
- računovodska dokumentacija itd.

Iz zgoraj navedenega je razvidna kompleksnost pregleda nad želeno dokumentacijo za izbrani poslovni dogodek. Glede na to, da se dokumentacija uporablja na različnih mestih podjetja, je nujno, da se shranjevanje dogaja na enem mestu zaradi lažjega pregleda kot tudi uporabljanja različnih informacij. Dokumenti v podjetju velikokrat ležijo na mizah razmetani in zanemarjeni. Zaradi slabega odnosa do dokumentov teže opravljamo tekoče opravke, kar nam posledično otežuje hitro odzivanje in podajanje ključnih informacij v procesu odločanja.

Pri shrambi dokumentov je potrebno načrtno shranjevanje. Dokumente moramo razdeliti na tiste, ki so ključni za poslovanje organizacije, in na tiste, ki sodelujejo v podpornem procesu.

Dokumenti, ki so ključni in izjemno pomembni pri poslovanju, igrajo zelo pomembno vlogo. Drugi niso odločilnega pomena za poslovanje podjetja. Organizacije imajo veliko problemov pri takšnem razvrščanju dokumentov. Velikokrat se zgodi, da organizacija pogrša določen dokument, za katerega šele kasneje spozna, da je bistvenega pomena pri poslovanju. Naglica, ki bi sledila pri hitrem vpeljevanju primerne sistema, bi kaj hitro spremenila vpeljan sistem v preobsežnega in predragega. Zato je pomembno upravljanje samo poslovno pomembnih dokumentov.

### *Ljudje*

Glede elektronskega sistema za upravljanje z dokumenti, se vsi strinjamo, da je njegova naloga povečati učinkovitost in produktivnost zaposlenih. Ljudje se znotraj ESUD pojavljajo v različnih vlogah.



**Slika 5: Vloge pri ESUD**

Vir: Bielawski in Boyle 1997, 41.

Avtor sestavlja in oblikuje dokumente.

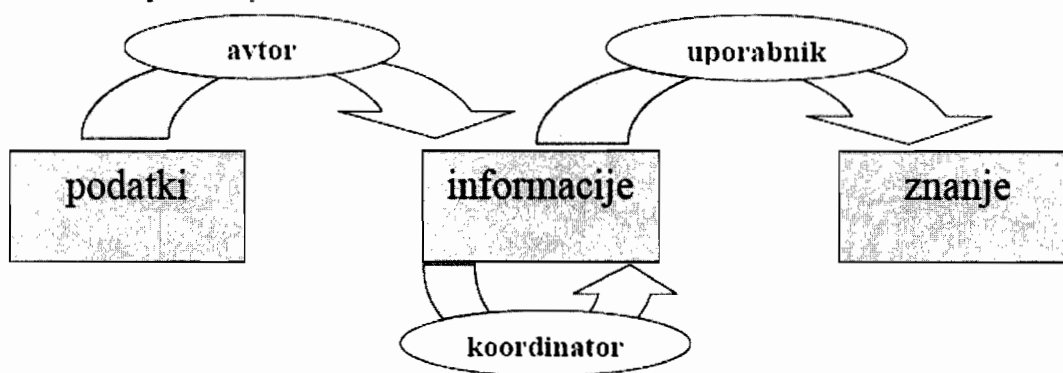
Koordinator usklajuje opravila, ki so povezana z dokumentom (pregled in zbiranje informacij v celote, ter potrjevanje).

Uporabnik uporablja informacije iz dokumentov.

Pri ljudeh ne gre pozabiti, da so nosilci organizacijske kulture (Tkalec 2002, 7), ki je močno zakoreninjena in vpliva na načine poslovanja. Pri spremembah elektronsko podprtih programov moramo ljudi/zaposlene privaditi na novejši način poslovanja. V tem procesu ključno vlogo odigrata izobraževanje in vzgoja zaposlenih.

### *Procesi*

ESUD lahko predstavimo kot postopne korake, ki jih dokument opravi od zasnove do uporabe, enako kot pri ciklu dokumenta. Verigo znanja, ki jo prikazuje slika 6, lahko primerjamo s temi procesi.



**Slika 6: Veriga znanja**

Vir: Bielawski in Boyle 1997, 43.

Bistvenega pomena je razumevanje procesa. Uporabniki ESUD koristijo prednosti, ki jih predstavlja tak sistem za lažje obdelovanje in izkoriščanje razpoložljivih informacij. Obenem, če smo seznanjeni s poznavanjem pretoka dokumenta, smo lahko prepričani, da je dokument opravil različne korake v pravilnem vrstnem redu, tako kot jih mora.

### *Tehnologija*

Zadnji element ESUD je tehnologija, ki ga omogoča. S tehnologijo pridobimo na času in stroških, ki se pojavljajo v pisarniških procesih. Cvjetović (2000, 7) pravi, da zaposleni pri iskanju določenih relevantnih informacij porabijo ogromno časa (20–40 % delovnega časa). Tak način neučinkovitega izkoriščanja delovnega časa podjetja prisili, da posežejo po elektronskem sistemu za upravljanje z dokumenti in racionalizirajo delovni čas zaposlenih.

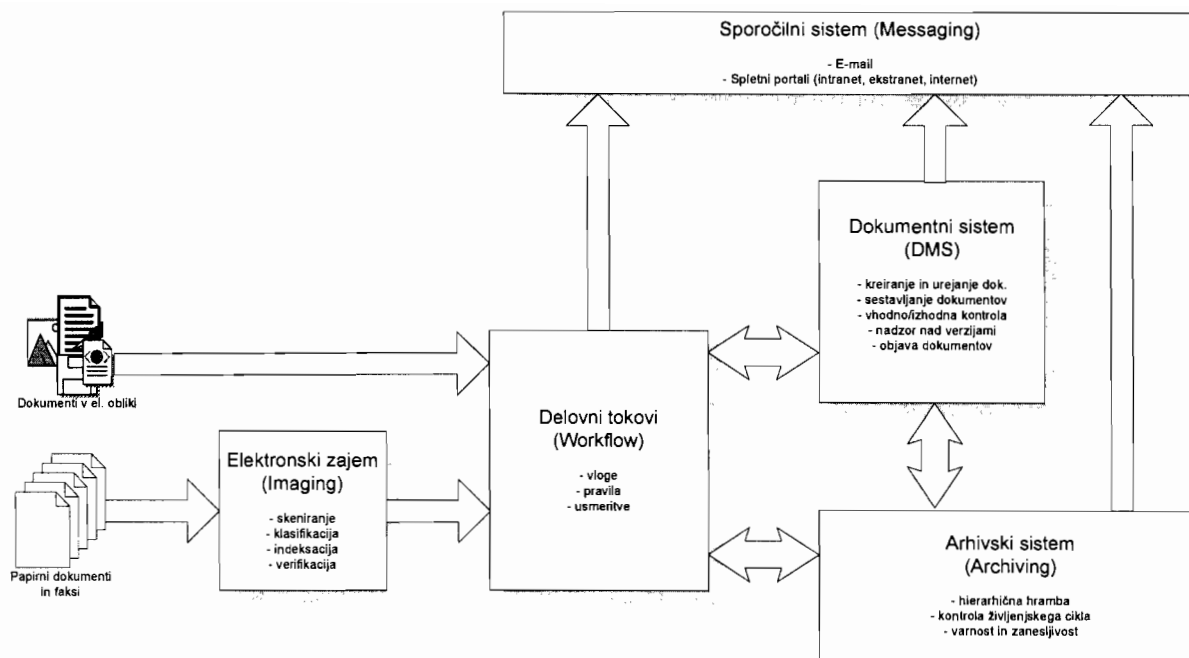
### **2.5.3 Arhitektura sistema za upravljanje z dokumenti**

V osnovi lahko sistem za upravljanje z dokumenti (DMS) razdelimo na štiri podsklope (Žerko 2004, 351):

- elektronski zajem dokumentov (angl. Imaging),
- obvladovanje delovnih tokov (angl. Workflow),
- osrednji del dokumentnega sistema (angl. DMS) in
- arhiviranje (angl. Archiving).

Te osnovne stebre povezuje sporočilni sistem (angl. messaging) in s pomočjo ustreznih orodij in procedur lahko celoten DMS integriramo s t. i. transakcijskimi sistemi (ERP), kot so SAP R/3, Navision ipd. (Žerko 2004, 356).





**Slika 7: Shematski prikaz sistema za elektronsko upravljanje dokumentov**

Vir: Golob 2004.

### *Elektronski zajem dokumentov*

Elektronski zajem dokumentov sestavljajo naslednje faze:

- digitalizacija dokumentov,
- klasificiranje in indeksiranje,
- verifikacija.

V vsakdanji praksi se srečujemo z različnimi oblikami dokumentov, npr. papirni dokumenti, dokumenti v programu Word, faksi, datotekami, e-pošto, dokumenti v programu Excel, XML itd. Iz seznama ugotovimo, da so določeni dokumenti že v digitalni obliki, ostale pa je treba še digitalizirati. V podjetjih je še vedno najpogostejša papirnata različica dokumentov, ki pa jih s pomočjo skeniranja pretvorimo v digitalno obliko. Rezultat skeniranega dokumenta je grafična datoteka različnih formatov (tiff, jpg, pdf).

Iz dokumentov moramo po navadi izvleči določene podatke in jih evidentirati v elektronske sisteme, namenjene za poznejšo obdelavo podatkov. Danes v podjetjih še vedno prevladuje ročni način vnašanja podatkov. Veliko naprednejši in hitrejši je postopek OCR (Optical Character Recognition), ki nadomesti ročno delo pri vnosu podatkov. Preprosto povedano gre za proces prepoznavanja posameznih znakov, s pomočjo katerega iz slike dokumenta v grafičnem načinu dobimo podatke v tekstualni obliki. Proces razpoznavanja znakov lahko izvajamo za celoten dokument ali pa samo za izbrane segmente oziroma dele dokumenta.

Način uporabe je odvisen od namena (in zmogljivosti) posameznih aplikacij oziroma od namena računalniško upodobljenega dokumenta, zapisanega v alfanumerični obliki. Poznamo še postopek ICR (Intelligent Character Recognition), ki je namenjen predvsem prepoznavanju rokopisov (Golob 2004).

Dokumente razvrstimo/klasificiramo v določene skupine, po katerih bi jih lahko ločili glede na njihove lastnosti in elemente, ki jih imajo. Znotraj podjetja se gibljejo različni tipi dokumentov, kot so projektna dokumentacija, računi, pogodbe ipd. V vsaki taki skupini opravimo zajem in evidentiranje podatkov, ki so dostopni na dokumentu. Temu procesu pravimo indeksiranje, pridobljenim podatkom pa metapodatki ali indeksni podatki. Pri kasnejšem iskanju in pregledovanju dokumenta si bomo pomagali s prej omenjenimi podatki, saj predstavljajo ključ za iskanje.

Elektronski zajem podatkov pa se dejansko zaključi z verifikacijo zajetih dokumentov. Ta faza omogoča ročno kontrolo zajetih in prepoznanih podatkov ter odpravljanje napak in reševanje nepravilnosti, ki so nastale v fazi prepoznavanja ali klasifikacije. Tako pregledane (verificirane) in prečiščene podatke lahko uporabimo v poznejših fazah (Golob 2004).

### *Delovni tok*

Delovni tok je nabor elementarnih enot, imenovanih aktivnosti, shranjen v modelu, ki predstavlja realni proces. Delovni tokovi ponujajo načine za definicijo sosledja aktivnosti ali stanj ter hkrati določajo omejitve pri izvajanju in/ali odvisnosti med posameznimi aktivnostmi (Gačnik 2011).

Delovni tok je angleška interpretacija besede workflow, ki pa je sestavljena iz dveh besed:

- delo (work): naloga, ki mora biti opravljena,
- tok (flow): proces.

Workflow lahko s pomočjo posebnih programskih orodij nadgradimo s sistemom za obdelavo obrazcev oziroma dokumentov (t. i. Forms Processing), kar je še posebej primerno za informacijske sisteme, v katerih skenirani dokumenti predstavljajo osnovni vir podatkov (npr. plačilni promet, obdelava naročil ipd.). S tem dejansko dosežemo najvišjo stopnjo avtomatizacije pisarniškega poslovanja oziroma upravljanja z dokumenti. V takšnih primerih je nujna uporaba že omenjenih sistemov za optično oziroma inteligentno prepoznavanje znakov (OCR, ICR). S tem lahko v celoti avtomatiziramo izvajanje posameznih nalog in procesov (Golob 2004).

### *Osrednji del dokumentnega sistema*

Osrednji del dokumentnega sistema je repozitorij. Primarna naloga repozitorija je shranjevanje in kontroliranje dokumentov v elektronski obliki. Repozitorij opravlja še eno nalogo, in sicer shranjevanje konfiguracijske in administrativne datoteke.

Celovito obvladovanje dokumentacije lahko dosežemo z uporabo spletnih tehnologij, kar omogoča celovito upravljanje dokumentov na poljubni lokaciji (Golob 2004):

- načrtovanje in pripravo dokumentov,
- izdelavo dokumentov s priljubljenimi orodji (MS Word, Excel ...),
- nadzor nad različicami dokumentov,
- življenjski krog dokumentov in distribucijo dokumentov v pregled in odobritev v elektronski obliki,
- elektronski podpis dokumenta,
- kontroliran izpis dokumentov na zahtevo,
- distribucijo in objavo dokumentov v spletnem okolju,
- omogoča povratno informacijo o tem, kdo je bil seznanjen s spremembami dokumentov,
- obvestilo o novih dokumentih,
- uporabnikom sistema omogoča vnos zahteve za spremembo v dokumentaciji,
- obvladovanje sprememb in sledenje spremembam.

### *Arhiviranje*

Elektronsko arhiviranje lahko opredelimo kot zadnjo fazo, vendar lahko brez zadržkov trdimo, da gre za najpomembnejši del sistema za celovito upravljanje z dokumenti. Je urejena digitalna shramba vseh vrst dokumentov in objektov. Sodobna informacijska rešitev omogoča zajem in shrambo različnih objektov na magnetnih in optičnih medijih ne glede na njihov izvor ali način izdelave. Vsi objekti v elektronskem arhivu se sistematično upravljajo, vsi postopki so nadzorovani. Elektronski arhiv primarno omogoča funkcije zajema, hierarhične shrambe, varnega dostopa in nadzora življenjskega cikla dokumentov (Golob 2004).

## **2.6 Ugotovitve o dokumentnem sistemu**

Kot smo ugotovili v prejšnjih odstavkih, so sistemi za elektronsko upravljanje z dokumenti bodoča orodja v poslovnih okoljih in dejavnostih predvsem tam, kjer bo treba obvladovati in pregledovati ogromne količine nerazporejenih podatkov, hkrati pa zagotavljati varnost dostopa do podatkov in zmanjševanje časa za posamezne procese.

Elektronski sistemi upravljanja z dokumenti so prisotni na vseh pomembnih tržnih segmentih, kot so državni organi, energetika, mediji, telekomunikacije, tisk, finančne storitve (borza,

zavarovalnice, banke), butična industrija (računalniki/elektronika, polprevodniki, stroji/oprema, avtomobilska in letalska industrija) in procesna industrija (farmacija, naftne družbe, inženiringi in kemija).

Organizacija lahko z znanjem, pridobljenem v dokumentih, doseže številne prednosti:

- izboljšanje operativne učinkovitosti,
- zagotovitev skladnosti,
- izboljšanje kakovosti poslovanja,
- hitrejši prodor na trg.

Sistemi omogočajo obvladovanje velike količine podatkov, kjer lahko število zapisov dosega milijone dokumentov, uporablja pa jih na tisoče uporabnikov ne glede na lokacijo. Organizacije vse pogosteje posegajo po tehnologijah, ki prinašajo nove funkcionalnosti in lažji dostop do znanja, hkrati pa bistveno ne posegajo v delovanje obstoječih sistemov. Sistemi za upravljanje dokumentov lajšajo delo uporabnikov, hkrati pa koordinatorjem (skrbnikom) poslovnih procesov omogočajo boljši nadzor.

### 3 KULTURA PODJETJA

Podjetje ustanovijo lastniki ali drugi ustanovitelji zato, da bi učinkovito in uspešno dosegali cilje, ki ustrezajo njihovim interesom. Ustanovitelji praviloma tudi oskrbijo organizacijo s primernimi materialnimi in nematerialnimi sredstvi, ki so potrebna za začetek delovanja. Ustanovitelji torej neposredno ali posredno vložijo v podjetje del svojega premoženja in tvegajo izgubo tega premoženja zaradi morebitnega slabega poslovanja podjetja (Biloslavo 2006, 15).

Z vidika racionalizacije v podjetju je pomembno zaposliti izkušenega managerja, ki razume, katere so njegove temeljne naloge (načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje). Vsaka izmed temeljnih nalog temelji na odločanju. Poznamo tri načine odločanja (Biloslavo 2006, 29), in sicer:

- rutinsko odločanje, pri katerem je mogoče preproste odločitve za maloštevilne različne okoliščine opredeliti vnaprej. To odločanje je hitro in učinkovito v večini zadev, vendar neprimerno za posebne zadeve, ki terjajo analizo presojanje. Prevladuje na izvajalni ravni organizacije, kjer pa je tudi precej enostavnega analiznega odločanja ter malo intuitivnega odločanja. Odločevalec mora biti na tej ravni predvsem discipliniran;
- analizno odločanje temelji na strokovnosti in se prilagaja okoliščinam. Za organizacije značilni kompleksnost in nenapovedljivost hitro presežeta zmogljivost analiznih orodij. Uporaba teh orodij zahteva veliko časa in sredstev. Odločevalec naj bo pri tem predvsem strokovno usposobljen;
- intuitivno odločanje: je značilno predvsem za vršno raven v podjetjih. Rutinsko odločanje se dogaja na izvajalni in deloma srednji ravni podjetja, analizno odločanje pa je preveč zamudno in drago za hitro urejanje množice zadev na vršni ravni. Intuitivne odločitve nastajajo v podzavesti odločevalca – v procesu, ki ga slabo poznamo. Odločanje je hitro in ustvarjalno, vendar tvegano, saj ga ne moremo zavestno obvladovati. Odločevalec naj svoje odločitve snuje iz kar največ v preteklosti pridobljenih znanj in izkušenj.

Da bi čim bolj dosledno sledili racionalizaciji, bi se morali zavzeti za analizno odločanje. Kadar govorimo o izvajalni ravni, se moramo zavedati, da so tam prihranki le vzorčni. Seveda ne gre podcenjevati takih prihrankov, ampak sistemsko gledano se lahko največji prihranki naredijo z odločitvami, ki se sprejemajo na vrhnji ravni managementa, bodisi pravilno bodisi nepravilno. Če se sprejemajo nepravilne odločitve, potem lahko upravičeno dvomimo o strokovni usposobljenosti odločevalca – managerja in o strategiji in uspešnosti racionalizacije.

Ne smemo pozabiti omeniti, da je celoten uspeh zastavljenega načrta racionalizacije v podjetju, za katerega se je odločil manager, predvsem odvisen od kulture podjetja in kultura je kot drevo: korenine so temeljne podmene, ki so jih usvojili ljudje in ki prehajajo iz roda v rod; deblo so vrednote, tiste dobrine, ki jih obsegajo usvojene temeljne podmene; pojavne oblike pa zunanja podoba drevesa (Biloslavo 2006, 119).

Racionalizacija v podjetju bo dosegla največji učinek ravno tam, kjer je prisotna močna in izrazita kultura, ki povezuje in usmerja ljudi v podjetju ali družbenem okolju. Kadar se odločamo za racionalizacijo v podjetju, ki deluje znotraj določenega okolja, se moramo zavedati, da v tem okolju morebiti prevladujejo drugačne vrednote, običaji, vedenje itd., kot pa ga ima podjetje samo, če je govora o multinacionalkah.

Kot pravi Tavčar (2009, 48) kultura podjetja lahko podpira ali ovira uveljavljanje ciljev in strategij, ki jih zasnuje management, in lahko pomembno vpliva na obvladovanje podjetja pri doseganju zastavljenih ciljev, s tem pa na uspešnost managerjev. Strategije, ki jih izbira management za doseganje ciljev, so uspešne, če se skladajo s kulturo podjetja. V takem primeru, bi se moral management zavzeti za že prej omenjeno analizo in racionalno odločanje ter podpreti sodelavce v procesu racionalizacije z upoštevanjem njihove kulture.

### **3.1 Strategija managementa do kulture**

Namen racionalizacije je največkrat izboljšanje poslovnih procesov, ki pomembno vplivajo na izvajanje strategije podjetja. Podjetja so v veliki meri spoznala, da pozitivni poslovni rezultati prihajajo, če je strategija managementa usklajena s kulturo podjetja in širše okolice.

S strategijo usklajeno kulturo kaže managementu kar najbolje izkoristiti – če je kultura močna, je pomembna spodbuda in usmerjevalni instrument, ki mu sodelavci sledijo mnogo bolj zavzeto kot normativnim posegom managementa; če pa je sorazmerno šibka, jo kaže spodbujati z vsemi ukrepi, ki sodelavcem jasno pokažejo, da management odločno podpira vedenje, ki je v skladu z obstoječo kulturo. Če pa kultura ni v skladu s strategijo, se z njo v večini primerov nima smisla spopadati (Biloslavo 2006, 131).

S strategijo analiznega in racionalnega odločanja se lahko management odloči za oblikovanje drugačne, paralelne kulture v podjetju. V kontekstu racionalizacije, s katero je podjetje zavestno seznanjeno, da jo bodo zelo težko izpeljali, je smiselno potrpežljivo počakati na olajševalne okoliščine, pod katerimi bi lažje spreminjali neugodno kulturo in hkrati lažje izvedli racionalizacijo v podjetju.

Take okoliščine so (Biloslavo 2006, 132):

- krizne okoliščine: finančni polom, izguba velikega odjemalca, tehnološki prodor konkurenta; odpiranje vprašanja o primernosti obstoječe kulture,
- spremembe v vrhnjem managementu: lahko prinese nov nabor temeljnih vrednot, primernejših za obvladovanje kriznih okoliščin,
- mlada in majhna organizacija: vrednote še niso tako zakoreninjene in število članov organizacije je manjše,
- šibka kultura: kulturo je tem težje spreminjati, čim širši je krog zagovornikov in čim večje je soglasje članov z vrednotami; šibke kulture je lažje spreminjati kot močne.

Ne nazadnje morda lahko najdemo tudi znotraj podjetja zametke z ravno takšno kulturo, kot jo potrebujemo. Takšne zametke moramo nujno izpostaviti in jim ponuditi večjo svobodo in boljši osebni razvoj. Kljub vsemu temu pa Tavčar (2009, 93) pravi, da mnogih zadev po analizi poti, ki naj bi bila najbolj racionalna, ni mogoče obvladovati – managerjev čas je omejen, možnih odločitev pa neznansko mnogo. Zato managerji posegajo po intuitivnih odločitvah, zanašajo se na občutek, zdravo pamet, lastno ustvarjalnost in izkušnje. Kako hitro se utrpe nova zamisel, je odvisno od okoliščin, razpoloženja, spodbud. Tako ustvarjene odločitve močno spodbujajo napredek, so pa bolj tvegane kot analize in rutinske, zato jih je dobro preverjati s sodelavci, analizirati, ali so dovolj obetavne in ne preveč tvegane, doseči soglasje, usvojiti odločitev.

Z vidika uspešno izvedene racionalizacije v podjetju se spet pokaže, da (Tavčar 2009, 94) je uspešnost obvladovanja podjetja v veliki meri odvisna od stopnje prepoznavanja kulture podjetja in okolij, kjer deluje podjetje, od razumevanja, katere so vrednote, iz katerih izvira ta kultura, in od snovanja strategij, ki jih management lahko izvede ob podpori te kulture ter tudi mimo te kulture in celo v nasprotju z njo.

Dolgoročnosti snovanja strategij do kulture nima smisla povezovati z racionalizacijo, ki se izvaja v določenem obdobju. Racionalizacija uspeva samo tam, kjer imajo dolgoročno usklajeno kulturo in strategijo. Seveda obstajajo tudi že prej omenjene okoliščine, ki lahko zamajajo tako kulturo kot strategijo v podjetju, vendar se take okoliščine ne dogajajo konstantno.

Manager lahko v večini primerov le redko izbira sodelavce. Z obstoječimi mora obvladovati podjetje, da bo učinkovito in uspešno delovalo, zato je bolje, da deluje predvsem v skladu s kulturo ali pa postopoma gradi alternativno kulturo. Odnos managerja do kulture temelji torej na razumevanju in prilagajanju, ne pa na nasilnem prevladovanju, kakršnega narekuje instrumentalni koncept organizacije (Tavčar 2009, 96).

### **3.2 Etičnost in managerji**

Temelj etike je filozofija – etika je uporabna filozofija, etika managementa oziroma poslovna etika (etika podjetja) pa ena od vej splošne etike. Etike managementa kot etike na splošno zato ni smiselno obravnavati ločeno od filozofije. Filozofija (gr. ljubezen do modrosti) je veda, ki išče odgovore na temeljna vprašanja človeka in sveta, družbe in posameznika (Biloslavo 2006, 139).

Po Biloslavu (2006, 139) je etika filozofska disciplina, ki raziskuje moralo, njen izvor in sestavine ter zakonitosti moralnega ravnanja; etika proučuje, kaj je dobro in kaj zlo, kaj je vrednota in kaj ni, ali obstaja najvišja vrednota ali ne itn. Odgovori so bili vedno odvisni od vsakokratnega filozofskega stališča, to je od odgovora na vprašanje, kaj je človekovo bistvo.

Etika je uporabna filozofija – filozofski nauki pa so praviloma vseobsežni pogledi na svet in človeka v njem. Zato je za praktično uporabo iz njih težko izluščiti samo tiste vsebine, ki zadevajo etiko.

Kadar se managerji ukvarjajo z racionalizacijo v podjetju, so pogosto zelo izpostavljeni. Dejanja, ki se tičejo racionalizacije, nosijo pečat managerjevih izkušenj, etike in vrednot. Kako bo potekala racionalizacija in koliko bo vplivala na preostale zaposlene, je temeljno vprašanje za managerja, ko sestavlja optimalno strategijo za izvajanje racionalizacije.

Tavčar (2009, 57) pravi, da so managerji vedno znova v stiski, ko naj bi ukrenili kaj takšnega, kar se ne sklada z njihovimi vrednotami; če popustijo, bodo prej ali slej ob zaupanje udeležencev, če vztrajajo, jih pritiskajo interesi vplivnih udeležencev organizacije. Manager je vedno znova v dvomih in stiskah, vedno znova se sprašuje – kaj naj stori, kdo hoče biti, kako naj shaja z drugimi.

Skozi takšne stresne in zahtevne situacije mora veliko managerjev. Tudi njihovo zasebno življenje v javnosti zelo hitro dobi negativno etično podobo, ki jo je kasneje zelo težko obrniti v pozitivno. Managerji se morajo zavedati, da so (Biloslavo 2006, 139) vrednote jedro etike – etično odločanje in moralno delovanje je v skladu z vrednotami večine ljudi. Moralne vrednote so nad drugimi vrednotami, jih merijo. Z moralno vrednoto ocenjujemo kakovost (vrednost) človekovih dejanj, ki izvirajo iz njegove svobodne odločitve, ne iz njegove narave.

Pri izvajanju strategije racionalizacije, se lahko managerji srečajo z različnimi dilemami, kot so recimo (Tavčar 2009, 64):

- tveganja zaradi delovanja organizacije: tveganja odjemalcev in uporabnikov, zaposlenih, partnerjev, krajevnega okolja (ekologija),
- dileme v delovnih razmerjih: varnost zaposlitve, razmerja v organizaciji, varovanje poslovnih skrivnosti,
- dileme ob zaposlovanju in odpuščanju, razporejanju in napredovanju, nagrajevanju in kaznovanju sodelavcev,
- dileme ob zbiranju, prikrivanju, olepševanju informacij,
- dileme pri poslovanju čez meje dežel in kultur: zaradi razlik v zakonih in kulturah, tveganj in nerazumevanja,
- dileme v odnosih do naravnega okolja, okolja kulture, političnega okolja,
- dileme v zvezi s pooblastili in močjo managerjev – do lastnikov, nadrejenih, sodelavcev.

Kljub vsem dilemam in vprašanjem o doslednosti managerjev se še vedno dogajajo nepravilnosti z neetičnim odločanjem in nemoralnim ravnanjem, ki zameglijo sliko racionalizacije v podjetju. Dobro izpeljana racionalizacija lahko prikaže boljše poslovanje podjetja, vendar dejanja oziroma strategija, ki je bila za to uporabljena, ni bila v skladu z



etičnimi in moralnimi pravili podjetja in zaposlenih. Zato bo manager najverjetneje »nagrajen« s prej omenjeno negativno etično podobo.

Tavčar (2009, 65) navaja štiri pogoste izgovore, zakaj je prav, da management tu in tam neetično odloča in nemoralno ravna:

- Interesi organizacije so lahko pred etičnostjo: to pomeni, da cilj (interesi organizacije) posvečuje neetična sredstva (strategije) za doseganje teh ciljev. Po navadi gre za kratkoročne interese (koristi), stališče pa je v nasprotju z dolgoročnimi interesi managerjev, organizacije in lastnikov.
- Neetično delovanje bo ostalo prikrito: že, vendar je verjetnost odkritja nasprotno sorazmerna s posledicami, tveganje očitno ni v skladu z zaupniško vlogo managerjev.
- Manager, ki neetično ravna zaradi (domnevnih) interesov organizacije, naj bi bil ob morebitnem odkritju deležen zaščite v organizaciji: pričakovanje je naivno, saj bo organizacija prednostno varovala lastne skupne interese.
- Možno je, da neetično dejanje ni izrecno v nasprotju s črko zakona in torej ni prepovedano: delovanje med izrecno dovoljenim in izrecno prepovedanim pa seveda lahko krši koristi in pravice udeležencev organizacije.

Etika je torej potrebna vsem: če prevladata iskanje lukenj v predpisih in nemoralno delovanje na tuj račun, dežela vse hitreje propada; enako velja za nemoralno delovanje na tržišču (Tavčar 2009, 67). Organizacija ne more biti dolgoročno uspešna v zunanjem okolju, kjer prevladuje poslovna nemoralna; prav tako ne more trajno uspevati, če je nemoralno do zunanjih in notranjih udeležencev. V poslovnih razmerjih sta poštenje in zaupanje nenadomestljivi vrlini. Etičnega presojanja in moralnega delovanja ni mogoče vsiliti, zaleže le etično ravnanje večine vpletenih – zlasti managerjev (Tavčar 2009, 67).

## **4 RAZISKAVA**

### **4.1 Namen raziskave**

Racionalizacija kot taka je zelo zahteven proces spreminjanja že utečenih, vendar ne najbolj optimalnih poslovnih procesov znotraj podjetja. Podjetja se odločajo za racionalizacijo, kadar uvidijo, da konkurenca ustvarja krajše pretočne čase znotraj organizacijske enote v podjetju, zato želijo samoiniciativno izboljšati poslovanje svoje organizacijske enote in tako držati korak prednosti pred konkurenco. Managerji si z načrtovanjem ustvarijo jasno sliko o tem, kako bo potekala racionalizacija in kakšni bodo rezultati po uvajanju novega poslovnega procesa, do katerega smo prišli z racionalizacijo.

Namen raziskave je bil ugotoviti, ali je racionalizacija administrativnega dela na vseh ravneh managementa dosegla pričakovane rezultate, in če jih ni, kaj je onemogočalo racionalizirati administrativno delo v takem obsegu, kot je bilo zamišljeno. Zbrali in analizirali smo pridobljene podatke, iz katerih smo poskušali podati predloge, kako naj vodilni managerji v bodoče načrtujejo racionalizacijo administrativnega dela, da bo ta čim manj moteča za vse udeležene v tem procesu.

Za temeljitejši pregled stanja glede racionalizacije administrativnega dela smo se odločili na podlagi slabega upravljanja s podjetji in slabih poslovnih rezultatov, ki jih je razkrila svetovna gospodarska kriza. Podjetja, ki poslujejo v Sloveniji, so v krizo vstopila z rahlim zamikom in tako bodo tudi izstopila iz krize. Dosti se je govorilo o prijateljskih povezavah, preko katerih so finančno slabili podjetja v državni lasti, o nehigienskem ravnanju nadrejenih s svojimi podrejenimi, o tem, kdo je komu kaj prodal itd. Zelo malo smo pa slišali o tem, kakšne izhodne strategije ponujajo podjetja za čim blažji prehod v nove izzive, ki jih je prinesla svetovna gospodarska kriza.

### **4.2 Potek raziskave**

Anketa o racionalizaciji administrativnega dela je bila opravljena v obdobju od 21. januarja do 21. februarja 2011 na območju celotne Slovenije. Anketne vprašalnike smo razposlali po e-pošti, saj je takšen način zaradi lažjega in hitrejšega odgovora zelo praktičen. Obstajalo pa je tudi tveganje ignoriranja takšne vrste e-pošte. Ciljna populacija so bili predvsem srednji in vrhnji managerji ter ostali zaposleni, ki kakor koli pomembno vplivajo na stroške znotraj podjetja. Največji delež (75 %) vrnjenih anketnih vprašalnikov sem prejel v roku enega tedna, preostale (25 %) sem pa prejel v nadaljnjih treh tednih oziroma do 21. februarja 2011.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz treh delov: prvi del je obsegal splošne informacije o anketiranem podjetju, osrednji del se je nanašal na vprašanje glede na postavljeno hipotezo in na splošno na racionalizacijo, tretji del se je nanašal na vprašanje, zakaj jim je/ni uspelo

izpeljati racionalizacije administrativnega dela v taki meri, kot so si želeli. Zastavljenih je bilo enajst vprašanj, od tega jih je bilo deset zaprtega tipa, pri katerih so imeli anketiranci na voljo vnaprej določene odgovore. Devet vprašanj je imelo samo en možen odgovor, pri dveh vprašanjih pa več možnih odgovorov. Anketa je bila anonimna, kar pa ni prepričalo vseh, da bi sodelovali, bodisi zaradi poslovnih razlogov bodisi zaradi politike podjetja. Razposlali smo 64 anketnih vprašalnikov, prejeli pa smo jih 35.

### **4.3 Opis anketnega vprašalnika**

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz enajstih vprašanj, v katerih smo ugotavljali:

- delovno mesto v podjetju;
- dosedanje izobrazbo;
- število zaposlenih v podjetju;
- ali imajo certifikat kakovosti po standardu ISO 9001:2000;
- ali so kdaj izvajali racionalizacijo administrativnega dela;
- razloge za izvajanje racionalizacije administrativnega dela;
- ravni, kjer se je izvajala racionalizacija administrativnega dela;
- ali menijo, da racionalizacija administrativnega dela ni poslabšala delovnih pogojev;
- ali so zaposlene seznanili z izvajanjem racionalizacije administrativnega dela in tako poskrbeli, da so razumeli, zakaj je do nje prišlo;
- ali menijo, da je bila racionalizacija administrativnega dela uspešna;
- kaj jih je najbolj oviralo pri optimiziranju racionalizacije administrativnega dela.

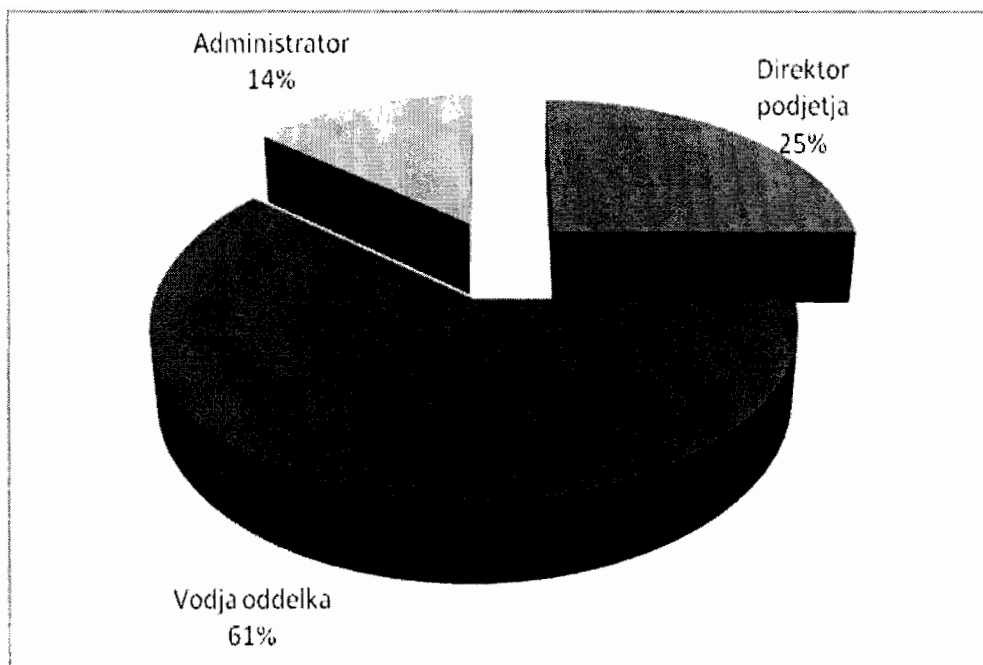
### **4.4 Predstavitev rezultatov anketnega vprašalnika**

V nadaljevanju predstavljamo in ponazarjamo rezultate anketnega vprašalnika.

#### *1. vprašanje: Navedite delovno mesto.*

Pri prvemu vprašanju nas je zanimalo, katero delovno mesto zasedajo anketirane osebe, saj smo želeli ugotoviti, koliko dejansko lahko vplivajo na potek racionalizacije administrativnega dela znotraj podjetja.

Osebe, ki so bile anketirane, so v največji meri (61,11 % oziroma 22 oseb) zasedale delovno mesto vodje oddelka. Drugi so bili s 25 % (9 oseb) direktorji podjetja. Tretji na lestvici so bili administratorji s 13,89 % (5 oseb). Na podlagi rezultatov bi lahko sklepali, da je bila racionalizacija administrativnega dela dobro vodena, saj je vključevala ključne ljudi, ki odločajo in ki zasedajo odgovorna delovna mesta.

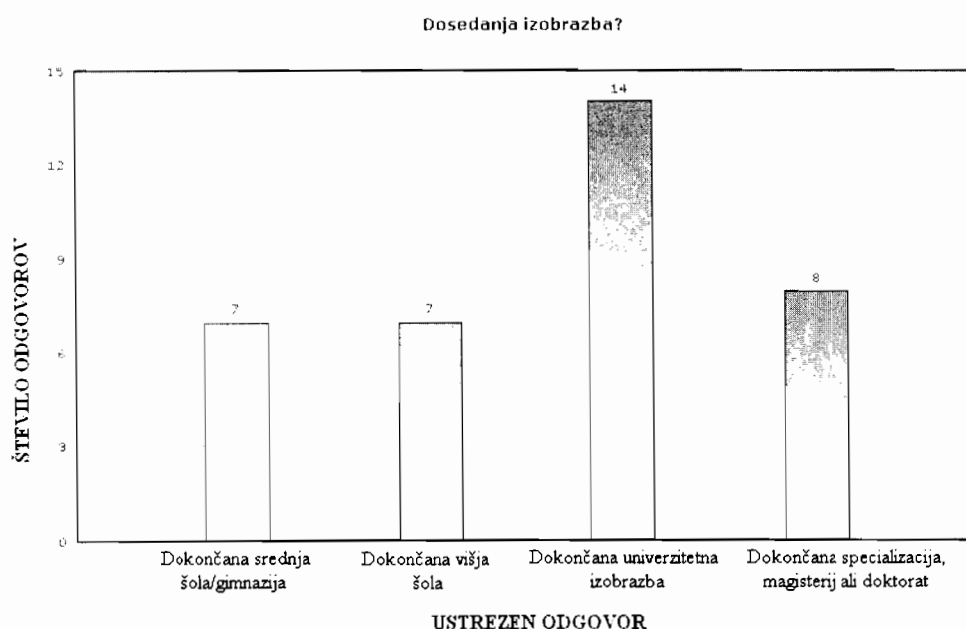


**Slika 8: Grafični prikaz anketiranih glede na zaposlitveno mesto v podjetju**

**2. vprašanje: Kakšna je vaša dosedanja izobrazba?**

Pri drugemu vprašanju nas je zanimala dosedanja izobrazba anketiranih oseb, saj menimo, da je v takih situacijah potrebno razpolagati z določenim teoretičnim znanjem.

Iz grafa na sliki 9 lahko ugotovimo, da ima velika večina vodilnih oseb v podjetju, ki so sodelovale v anketiranju, najmanj visokošolsko izobrazbo.



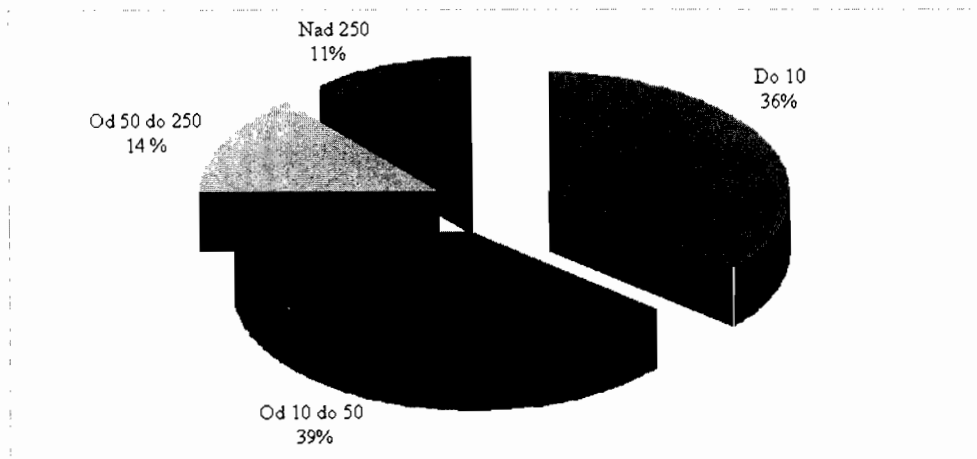
**Slika 9: Shematski prikaz strukture izobraženosti med anketiranci**

80 % oziroma 28 vodilnih oseb v podjetjih, ki smo jih anketirali, ima bodisi visokošolsko bodisi univerzitetno ali pa dokončano specializacijo, magisterij ali doktorat. Sedem oseb (20 %) se je zadovoljilo s srednjo poklicno šolo oziroma gimnazijo. Kot bomo kasneje prikazali, je racionalizacija administrativnega dela v večini podjetij uspela bodisi v celoti bodisi večinoma.

### 3. vprašanje: Kolikšno je število zaposlenih v podjetju?

Pri tretjemu vprašanju nas je zanimalo število zaposlenih v anketiranih podjetjih. Menimo, da kompleksnosti racionalizacije administrativnega dela botruje tudi število zaposlenih v podjetju.

Največji delež glede na število zaposlenih v izbranih podjetjih pade na mikro (36 %) in majhna podjetja (39 %), kar pomeni 75 % oziroma tri četrtine (27 podjetij) vseh izbranih podjetij. Preostalih 25 % oziroma ena četrtnina (9 podjetij) izbranih podjetij se razporedi na srednje velika podjetja (14 %) in velika podjetja (11 %). V mikro in malih podjetjih je zelo malo racionalizacije administrativnega dela, saj ne poslujejo v tako velikem obsegu, da bi bilo potrebno racionalizirati poslovne procese. Obstaja možnost, da so že opravljali racionalizacijo, vendar v anketi tega nismo poskušali ugotoviti, zato se rezultati v večinskem delu nanašajo na srednje velika in velika podjetja.

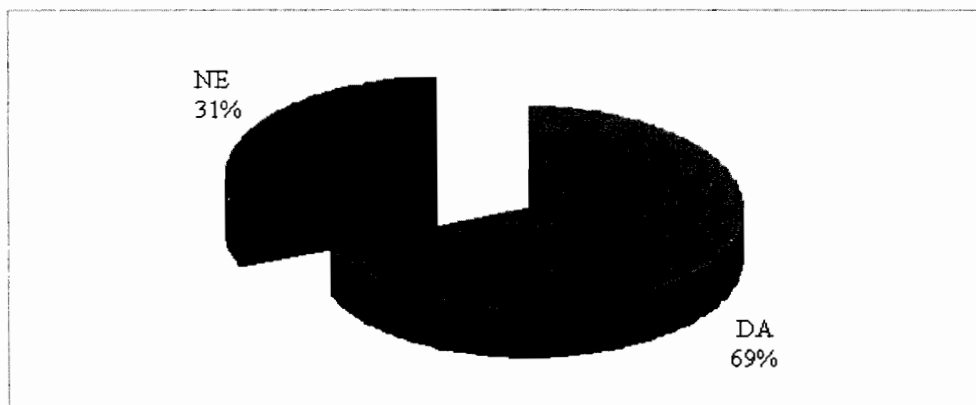


**Slika 10: Shematski prikaz števila zaposlenih v izbranih podjetjih**

### 4. vprašanje: Imate certifikat za sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000?

Z vprašanjem, ali imajo podjetja certifikat za sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000, smo želeli ugotoviti, koliko podjetij si je prizadevalo določiti politiko in cilje kakovosti, identificirati in določiti ključne procese za doseganje ciljev, določiti in uporabiti merila za ocenjevanje uspešnosti glede na cilj itd.

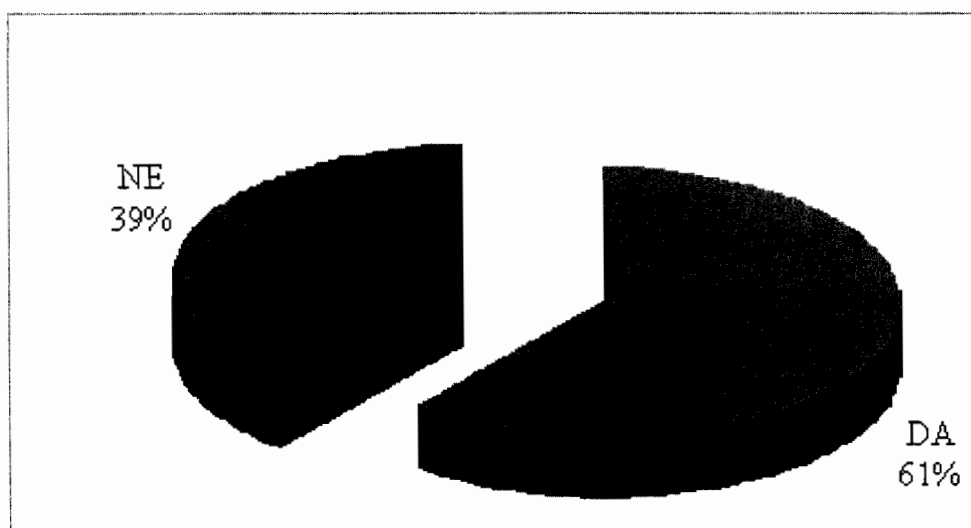
Kot je razvidno iz grafa na sliki 11, ima 69,44 % vprašanih (25 anketiranih podjetij) certifikat za sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000. Certifikata trenutno nima 30,56 % vprašanih (11 anketiranih podjetij). Slovenska podjetja se morajo zavedati, da je pridobitev tega certifikata pri racionalizaciji zelo pomembna, saj moramo za pridobitev certifikata predhodno že uvesti določene spremembe vodenja kakovosti.



**Slika 11: Grafični prikaz imetja certifikata za sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000**

*5. vprašanje: Ste kdaj izvajali racionalizacijo administrativnega dela?*

Glede na prejšnje vprašanje, ki smo ga postavili anketiranim, se nam je zdelo smiselno vprašati tudi, ali so kdaj izvajali racionalizacijo administrativnega dela. Pri pridobivanju prej omenjenega certifikata je treba upoštevati določene normative, poslovne procese, ki pa se zelo dobro izboljšajo z racionalizacijo, ki pripomore k naprednejšemu sistemu poslovanja administracije znotraj podjetja.

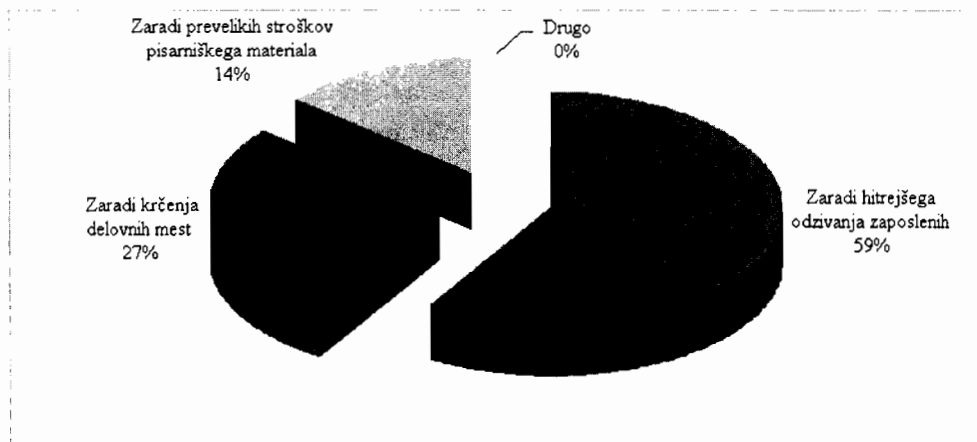


**Slika 12: Grafični prikaz odgovorov na vprašanje, ali so kdaj izvajali racionalizacijo administrativnega dela**

Sodeč po rezultatih se je 61,11 % vprašanih (22 anketiranih podjetij) že odločilo za racionalizacijo administrativnega dela, medtem ko se 38,89 % vprašanih (14 anketiranih podjetij) še ni odločilo za racionalizacijo administrativnega dela. Pri tem vprašanju je bil dodan pripis, da anketirani lahko preskočijo naslednjih pet vprašanj, če niso nikoli izvajali racionalizacije administrativnega dela v njihovem podjetju, kar se bo v naslednjih petih vprašanjih in odgovorih poznalo pri preračunavanju odstotkov in skupnem številu odgovorov.

6. vprašanje: *Označite razlog, zakaj ste izvajali racionalizacijo administrativnega dela.*

Pri šestemu vprašanju smo želeli izvedeti razlog za izvajanje racionalizacije administrativnega dela. Pri tem vprašanju se je pokazalo, kje je največ rezerv v podjetju v smislu hitrejšega delovanja poslovnih procesov.



**Slika 13: Grafični prikaz razlogov za izvajanje racionalizacije administrativnega dela**

59,09 % (13 podjetij) vprašanih se je za racionalizacijo administrativnega dela odločilo zaradi hitrejšega odzivanja zaposlenih; 27,27 % (6 podjetij) vprašanih zaradi krčenja delovnih mest; 13,64 % (3 podjetja) vprašanih zaradi prevelikih stroškov pisarniškega materiala. Rezultat je zelo pričakovan in predviden, saj so se za racionalizacijo administrativnega dela odločili predvsem zaradi hitrejšega odzivanja zaposlenih. Ključnega pomena v procesu racionalizacije so prav ljudje. Oseb, ki so preskočile to vprašanje zaradi neizvajanja racionalizacije administrativnega dela, je bilo 14.

7. vprašanje: *Na kateri ravni ste izvajali racionalizacijo (možnih je več odgovorov)?*

Pri sedmem vprašanju nas je zanimalo, na katerih ravneh v podjetju se je izvajala racionalizacija.

Iz odgovorov je razvidno, da je še vedno najbolj na udaru, ko govorimo o racionalizaciji administrativnega dela, operativa, sledi srednja raven in na koncu vrhnja raven. Na operativni ravni je racionalizacijo administrativnega dela izvajalo 44,44 % vprašanih (12 podjetij). Na

srednji ravni je bila racionalizacija izvedena 25,93-odstotno, kar pomeni v sedmih anketiranih podjetjih.

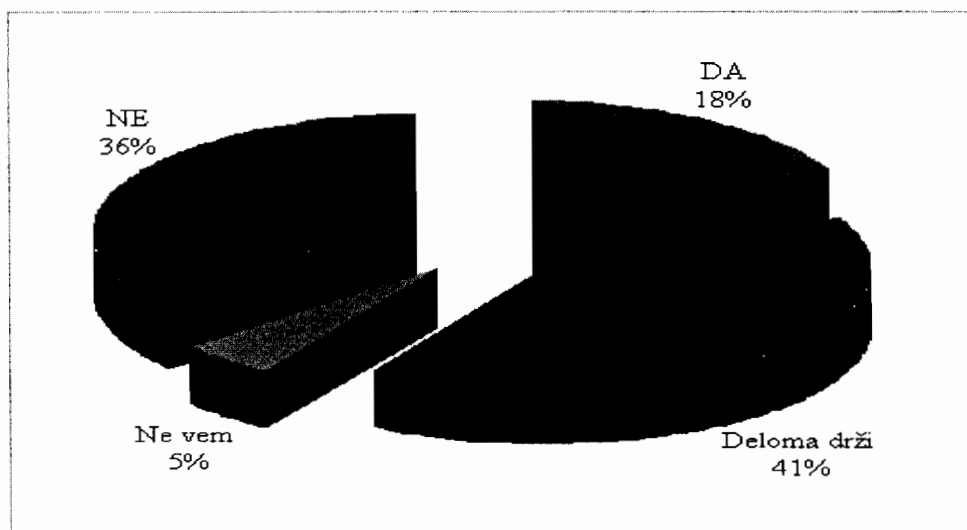


**Slika 14: Grafični prikaz ravni izvajanja racionalizacije administrativnega dela**

7,41 % vprašanih (2 podjetji) je racionalizacijo administrativnega dela izvajalo na vršni ravni. Za racionalizacijo na vseh ravneh podjetja se je odločilo 22,22 % vprašanih (6 podjetij). Oseb, ki niso odgovarjale na to vprašanje, je bilo 14. Pri sedmem vprašanju je bilo možnih več odgovorov, kar pomeni, da je lahko anketirana oseba označila več ravni, kjer se je izvajala racionalizacija administrativnega dela.

8. vprašanje: *Ali menite, da racionalizacija administrativnega dela ni poslabšala delovnih pogojev?*

Pri osmemu vprašanju nas je predvsem zanimalo, ali je kot stranski produkt racionalizacije administrativnega dela nastal problem poslabšanja delovnih pogojev. Pogosto se zgodi, da kasneje ljudje trpijo zaradi nepremišljenih potez managerjev pri izvedbi racionalizacije.



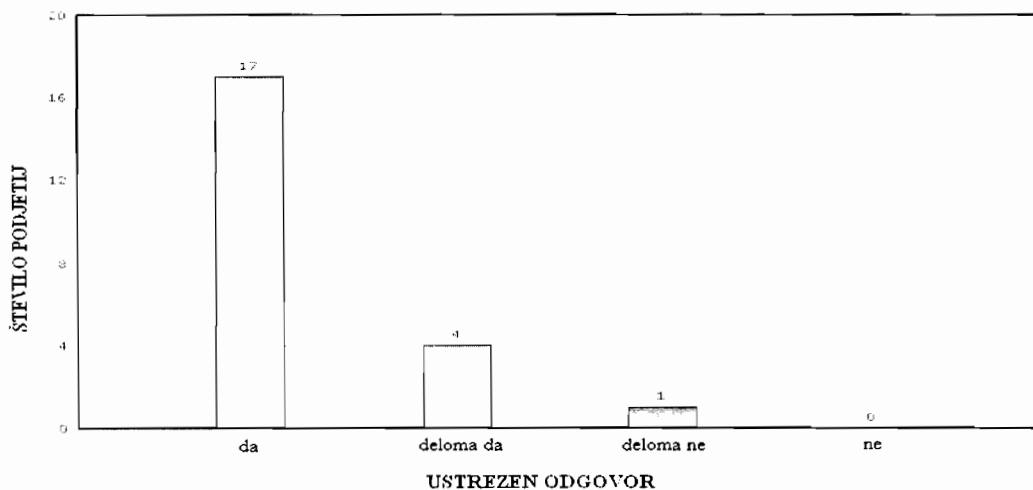
**Slika 15: Grafični prikaz mnenj o tem, ali je racionalizacija administrativnega dela poslabšala delovne pogoje**



18,18 % vprašanih (4 podjetja) je odgovorilo, da racionalizacija administrativnega dela ni poslabšala delovnih pogojev v podjetju, v katerem so zaposleni. 40,91 % vprašanih oziroma 9 podjetij je odgovorilo, da je racionalizacija deloma poslabšala delovne pogoje v podjetju. 4,55 % vprašanih (1 podjetje) je odgovorilo, da ne vedo, ali je racionalizacija poslabšala ali izboljšala delovne pogoje. Predvidevamo, da se racionalizacije administrativnega dela niso lotili sistematsko. Zelo zaskrbljujoč rezultat je naslednji, ki navaja, da je kar 36,36 % vprašanih (8 podjetij) odgovorilo, da je racionalizacija administrativnega dela poslabšala delovne pogoje v podjetjih. Oseb, ki so preskočile to vprašanje, je bilo 14.

9. vprašanje: *Ste zaposlene seznanili glede izvajanja racionalizacije in tako poskrbeli, da so razumeli, zakaj je prišlo do nje?*

Ključnega pomena pri seznanjanju zaposlenih glede izvajanja racionalizacije je obveščanje zaposlenih. Pri devetemu vprašanju smo želeli izvedeti, ali so vodilni ljudje pravočasno obvestili zaposlene, kaj bo zajemala racionalizacija.

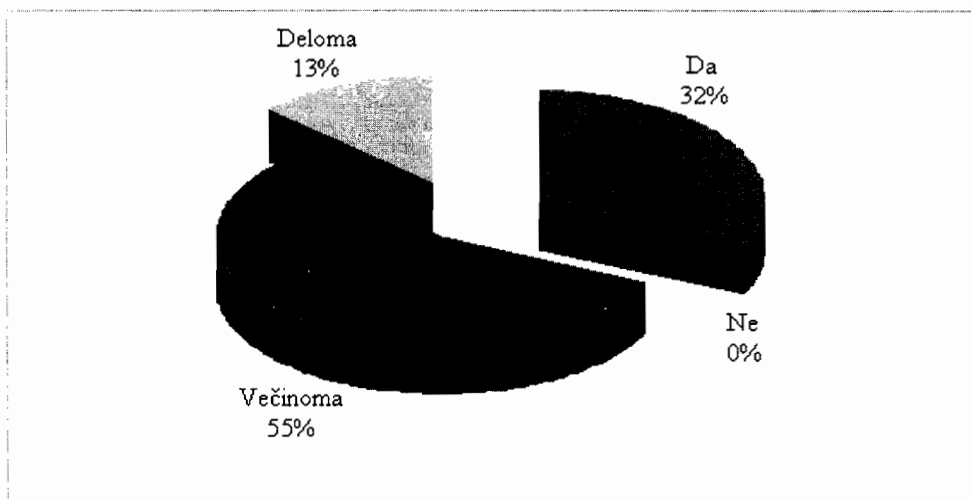


**Slika 16: Grafični prikaz odgovorov na vprašanje o seznanjanju zaposlenih glede izvajanja racionalizacije administrativnega dela**

Iz rezultatov lahko ugotovimo, da so nadrejeni popolnoma ali delno svoje zaposlene seznanili z izvajanjem racionalizacije administrativnega dela. 77,27 % vprašanih (17 podjetij) je svoje zaposlene seznanilo; 18,18 % vprašanih (4 podjetja) jih je seznanilo delno; 4,55 % vprašanih (1 podjetje) pa slabo. Zelo spodbuden rezultat je pri odgovoru ne, ki kaže, da se nadrejeni raje odločajo za obveščanje zaposlenih glede izvajanja racionalizacije (0 % vprašanih). Oseb, ki so preskočile to vprašanje, je bilo 14.

*10. vprašanje: Menite, da je bila racionalizacija administrativnega dela uspešna?*

Pri desetem vprašanju nas je zanimalo mnenje anketiranih oseb o tem, ali je bila racionalizacija administrativnega dela v njihovem podjetju uspešna.



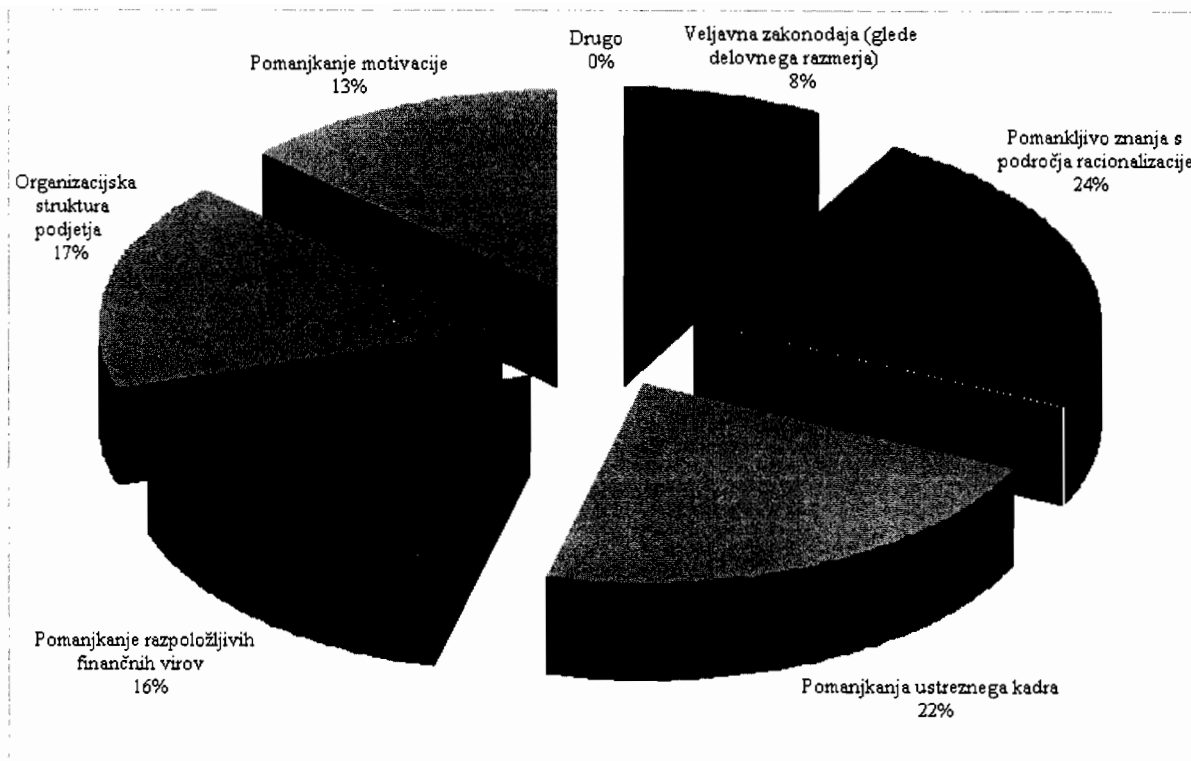
**Slika 17: Grafični prikaz uspešnosti racionalizacije administrativnega dela**

Pri pregledu rezultatov lahko ugotovimo, da je bila racionalizacija administrativnega dela popolnoma uspešna v primeru 31,82 % vprašanih oziroma v sedmih podjetjih. Racionalizacija je v večji meri, ne pa popolnoma uspela pri 54,55 % vprašanih (12 podjetjih). Kot deloma uspešno je racionalizacijo označilo 13,46 % vprašanih oziroma tri podjetja. Kot neuspešno je anketirani niso označili niti enkrat.

Vsi odgovori so označevali različno obliko uspešnosti racionalizacije administrativnega dela. Največ jih je odgovorilo, da je bila racionalizacija uspešna oziroma večinoma uspešna, kar je pozitiven rezultat, saj pomeni, da so proces izpeljali v skladu z načrtom. Zelo pozitiven rezultat bi predstavljal tudi odgovor »ne«, katerega pa ni označila nobena odgovorna oseba in pomeni, da se odgovorni ljudje v podjetju zavzemajo za natančno načrtovanje racionalizacije. Oseb, ki so preskočile to vprašanje, je bilo 14.

*11. vprašanje: Kaj vas je najbolj oviralo pri optimiziranju racionalizacije administrativnega dela?*

Z zadnjim vprašanjem smo želeli izvedeti, kaj je odgovorne osebe za racionalizacijo najbolj oviralo pri optimiziranju racionalizacije administrativnega dela.



**Slika 18: Grafični prikaz ovir pri optimiziranju racionalizacije administrativnega dela**

Pri zadnjem vprašanju so lahko anketirani izbrali več podanih odgovorov hkrati. Anketirani so kot največkrat izbrano oviro za optimiziranje racionalizacije administrativnega dela izbrali pomanjkljivo znanje s področja racionalizacije (24,36 %). Na drugo mesto so uvrstili pomanjkanje ustreznega kadra (21,79 %). Pomanjkanje razpoložljivih finančnih virov in organizacijska struktura podjetja sledita z enakima deležema, in sicer 16,67 %. Na predzadnje mesto so postavili pomanjkanje motivacije (12,82 %), na zadnje mesto pa veljavno zakonodajo glede delovnega razmerja (7,69 %). Zelo zanimiv podatek, ki pade v oči, je pomanjkljivo znanje s področja racionalizacije. Anketirane osebe so v večji meri visoko šolane, pa jim to ne pomaga, da bi uspešno izpeljali racionalizacijo, oziroma navajajo pomanjkljivo znanje s področja racionalizacije kot največjo oviro, hkrati pa označujejo pomanjkanje ustreznega kadra kot drugo največjo oviro. Takšni odgovori so bili pričakovani.

#### 4.5 Poročilo o postavljeni hipotezi

Sklicujoč se na zbrane podatke iz raziskave, lahko zapišemo, da je hipoteza potrjena v 32 % anketiranih podjetjih (7 podjetij), ki so odgovorila na zastavljeno vprašanje. Vprašanje se je glasilo, ali menijo, da je bila racionalizacija administrativnega dela uspešna. V preostalih 68 % anketiranih podjetij, ki so odgovorili na enako vprašanje, so odgovorili, da je racionalizacija administrativnega dela uspela bodisi večinoma bodisi deloma. Podjetja, ki jim je večinoma oziroma deloma uspela racionalizacija administrativnega dela, so kot poglavitni

oviri pri racionalizaciji navajala pomanjkljivo znanje s področja racionalizacije (24 %) in pomanjkanje ustreznega kadra (22 %).

## 5 SKLEP

Podjetja se pri racionalizaciji poslovanja ubadajo z vprašanji, kako najučinkoviteje izvesti racionalizacijo določenega poslovnega procesa. Pri racionalizaciji je bistvenega pomena, da se natančno opredeli, katere postopke bi bilo treba izboljšati in na kakšen način se je tega treba lotiti. Učinke racionalizacije pa je treba beležiti, kajti le tako lahko dobimo pravo sliko uspešnosti racionalizacije.

Pred anketiranjem smo postavili hipotezo, ki smo jo želeli potrditi ali ovreči. Predpostavljali smo, da je racionalizacija administrativnega dela dosegla pozitivne pričakovane rezultate. Hipotezo lahko v večji meri potrdimo, saj smo z raziskavo ugotovili, da je večina anketiranih odgovorila, da je racionalizacija administrativnega dela v celoti oziroma večinoma uspela. Kot največji oviri so anketirani navedli pomanjkljivo znanje s področja racionalizacije in pomanjkanje ustreznega kadra.

Iz raziskave lahko ugotovimo, da vodstveni kader z višjo uradno izobrazbo lažje izpelje racionalizacijo administrativnega dela kot ostali kader. Izobrazba seveda ni nujen pogoj za uspešno izvedeno racionalizacijo, pripomore pa k njenemu lažjemu razumevanju in posledično lahko že na začetku odpravimo več ovir. Pri racionalizaciji administrativnega dela so učinki eksplicitno vidni le v večjih poslovnih sistemih. Pojavljajo se kot hitrejši pretok informacij, manj papirologije, hitrejši odziv zaposlenih itd. Večji poslovni sistemi so lahko tudi poligoni za večje krčenje delovnih mest, kot je moč zaznati tudi v raziskavi. Če odpuščanje odpravlja ozka grla v podjetju, je pomembno, da se ta ozka grla tudi odpravijo. Odpuščenim zaposlenim bi veljalo ponuditi prezaposlitev na drugo delovno mesto, če ta obstaja znotraj podjetja.

Kot vemo, v podjetju obstajajo različne ravni delovanja. Največji poudarek se nanaša na operativno raven, ki izvaja vse naloge, poslana od nadrejenih. Kot je razvidno iz ankete, tukaj prihaja do največje racionalizacije. To pa pomeni, da se posledično, čeprav so zaposleni seznanjeni z racionalizacijo, zgodijo v največji meri tudi poslabšanja delovnih pogojev. Nadrejenim predlagamo, da preučijo načrt racionalizacije, tako da se predhodno seznanijo z učinki racionalizacije in skušajo predvideti, v kakšnih delovnih pogojih bodo kasneje delali zaposleni. Naj opomnim, da so delovni pogoji ključnega pomena za zaposlenega na operativni ravni in da vse njegovo dobro in kakovostno oziroma slabo in površno delo izhaja iz njegovega dobrega oziroma slabega počutja na delovnem mestu. Tukaj mora nastopiti kadrovska služba kot mediator in blažilec sprememb. Njena naloga je, da ublaži in naredi čim lažji in enostavnejši prehod za zaposlenega v času racionalizacije.

Racionalizacija naj bi podjetju in zaposlenim prinesla pozitivne rezultate. Če se odločimo za takšne sistemske spremembe, moramo dobro preučiti morebitne rezultate. Tako pozitivne kot negativne. Iz anketnih odgovorov lahko ugotovimo, da so ljudje, odgovorni za racionalizacijo, v veliki meri pozitivno izpeljali sistemske spremembe, kljub temu da se je večina pritoževala

nad pomanjkljivim znanjem s področja racionalizacije kot največjo oviro pri racionalizaciji administrativnega dela.

Predlog za uspešno izpeljano racionalizacijo administrativnega dela je, da se zaposlene temeljito seznanijo s tem, zakaj, na kateri ravni, na kakšen način se bo izvajala racionalizacija administrativnega dela in kakšni bodo načrtovani rezultati po izvedbi. Kasneje je nujno še enkrat preveriti učinke racionalizacije in ugotoviti pridobljene koristi. Če koristi ne zadoščajo zastavljenim ciljem, je treba še enkrat preučiti načrt in uveljaviti spremembe, in to na način, ki je čim bolj prijazen do zaposlenih. Stresne situacije v takih primerih še dodatno otežujejo normalno delovanje zaposlenih, ki so že tako ali drugače še vedno zmedeni od prejšnje racionalizacije. Nadrejeni se morajo zavedati odkritosti in transparentnosti pri sistemskih spremembah v obliki racionalizacije, kajti takšne spremembe zadevajo vse zaposlene v podjetju.

## LITERATURA

- Advise. 2002. *Kadrovski outsourcing*. [Http://www.advise.si/sl/seminar/hro-outsourcing.pdf](http://www.advise.si/sl/seminar/hro-outsourcing.pdf) (16. 9. 2010).
- Bene Ljubljana. 2008. *Iznajdba pisarne*. [Http://bene.com/pisarnisko-pohistvo/trends-entwicklung-des-bueros\\_04.html?OpenDocument&mod=magazine&cat=](http://bene.com/pisarnisko-pohistvo/trends-entwicklung-des-bueros_04.html?OpenDocument&mod=magazine&cat=) (16. 9. 2010).
- Bielawski, Larry in Jim Boyle. 1997. *Electronic document management systems*. New Jersey: Prantice Hall PTR.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Cvjetović, Srdjan. 2000. *Upravljanje dokumentov – korak do upravljanja znanja*. *Monitor, Sistem 9* (julij/avgust): 6–9.
- Dale, Ernest. 1967. *Organization*. New York: American Management Association.
- Gačnik, Matevž, 2011. *Workflowservices*.  
[Http://www.google.si/url?sa=t&source=web&cd=3&ved=0CCMQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.request-response.com%2Fblog%2Fcontent%2Fbinary%2Fmatevzgačnik-workflowservices.doc&rct=j&q=delovni%20tokovi&ei=sr5JTYLEHtHlswbmsmNDw&usg=AFQjCNEYoRPxx7yGkpj7n4ZHOsolQqBS3g&cad=rja](http://www.google.si/url?sa=t&source=web&cd=3&ved=0CCMQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.request-response.com%2Fblog%2Fcontent%2Fbinary%2Fmatevzgačnik-workflowservices.doc&rct=j&q=delovni%20tokovi&ei=sr5JTYLEHtHlswbmsmNDw&usg=AFQjCNEYoRPxx7yGkpj7n4ZHOsolQqBS3g&cad=rja) (1. 2. 2011).
- Gama System. 2010. *Racionalizacija v pisarnah*. [Http://www.gama-system.si/Content.aspx?id=10013200](http://www.gama-system.si/Content.aspx?id=10013200) (16. 9. 2010).
- Golob, Simon. 2004. *Upravljanje z dokumenti kot sistem za kvalitetnejše upravljanje z znanjem*. [Http://www.stat.si/radenci/referat/GOLOB.doc](http://www.stat.si/radenci/referat/GOLOB.doc) (1. 2. 2011).
- Hammer, Michael in James Champy. 1995. *Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hammer, Michael. 1996. *Beyond reengineering*. New York: Harper Business.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja: strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Jereb, Eva in Janez Jereb 2000. *Organizacija pisarniškega poslovanja*. Kranj: Moderna organizacija
- Khan, Rashid N. 2004. *Business process management. A practical guide*. Tampa: Meghan – Kiffer Press.
- Kočevar, Matija. 2002. Prednosti in slabosti pri upravljanju dokumentov. *Gospodarski vestnik, Informatika in tehnologija* 51 (19): 16–17.
- Koontz, Harold in Cyril O'Donnell. 1976. *Management*. 6. izd. New York: McGraw-Hill.
- Kovačič, Andrej in Vesna Bosilj - Vukšič. 2005. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV založba.
- Tavčar, Mitja I. 2009. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Tkalec, Robert. 2002. Upravljanje dokumentov – uporabna rešitev ali zgolj še ena nadležna muha? *Gospodarski vestnik, Informatika in tehnologija* 51 (19): 7.

Wikipedia. 2011. *Racionalizacija*.

[Http://translate.google.si/translate?hl=sl&langpair=en|sl&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Rationalization](http://translate.google.si/translate?hl=sl&langpair=en|sl&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Rationalization) (4. 2. 2011).

Žerko, Bine. 2004. Sistem za upravljanje z dokumenti: poslovna (ne)učinkovitost in odprta koda? V *Management in informatika: zbornik posvetovanj*, urednik Sašo Novaković, 349–362. Ljubljana: Slovensko društvo Informatika.



## **PRILOGE**

Priloga 1: Anketni vprašalnik



**ANKETNI VPRAŠALNIK**

Spoštovani!

Sem Filip Štrapko, absolvent na Fakulteti za management v Kopru. V diplomski nalogi z naslovom »Racionalizacija administrativnega dela«, ki jo pripravljam pod mentorstvom doc. dr. Klemna Kavčiča, bom s pomočjo ankete, ki se nahaja na spletni strani <http://www.esurveyspro.com/Survey.aspx?id=0fb78d5e-1426-457d-bacd-862c4a3b322c>, poskušal proučiti uspešnost podjetij pri spopadanju z racionalizacijo znotraj podjetja.

Vaš prispevek in sodelovanje v anketi bo neprecenljiv, ne bo pa Vam vzel več kot 10–15 minut dragocenega časa. Podatki so zaupne narave, zagotavljajo ANONIMNOST in bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave. Glede morebitnih negotovosti oziroma nejasnosti se lahko obrnete name.

Za Vaše sodelovanje in iskrene odgovore se Vam vnaprej zahvaljujem.

Filip Štrapko

**ANKETA**

1. **Navedite delovno mesto:** \_\_\_\_\_

2. **Dosedanja izobrazba (ustrezno označite):**

- Dokončana srednja šola/gimnazija.
- Dokončana višja šola.
- Dokončana univerzitetna izobrazba.
- Dokončana specializacija, magisterij ali doktorat.

3. **Število zaposlenih (ustrezno označite):**

- Do 10.
- Od 10 do 50.
- Od 50 do 250.
- Nad 250.

4. **Ali imate certifikat za sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000 (ustrezno označite)?**

- DA.
- NE.

5. **Ali ste kdaj izvajali racionalizacijo administrativnega dela (ustrezno označite)? Če je odgovor NE, preskočite naslednjih 5 vprašanj!**

- DA.
- NE.

*Priloga 1*

**6. Obkrožite razlog, zakaj ste izvajali racionalizacijo administrativnega dela!**

- Zaradi hitrejšega odzivanja zaposlenih.
- Zaradi krčenja delovnih mest.
- Zaradi prevelikih stroškov pisarniškega materiala.
- Drugo (prosim navedite): \_\_\_\_\_

**7. Na kateri ravni ste izvajali racionalizacijo?**

- Na operativni ravni.
- Srednjem managementu.
- Vrhnjem managementu.
- Na vseh ravneh.
- Drugo: \_\_\_\_\_

**8. Ali menite, da racionalizacija administrativnega dela ni poslabšala delovnih pogojev (ustrezno označite)?**

- Da.  Deloma drži.
- Ne vem.  Ne.

**9. Ali ste zaposlene seznanili z izvajanjem racionalizacije in tako poskrbeli, da so razumeli, zakaj je prišlo do nje (ustrezno označite)?**

- Da.  Deloma da.
- Deloma ne.  Ne.

**10. Ali menite, da je bila racionalizacija administrativnega dela uspešna (ustrezno označite)?**

- Da.  Večinoma.
- Delno.  Ne.

**11. Kaj vas je najbolj oviralo pri optimiziranju racionalizacije administrativnega dela (označite)?**

- Veljavna zakonodaja (glede delovnega razmerja).
  - Pomanjkljivo znanje s področja racionalizacije.
  - Pomanjkanje ustreznega kadra.
  - Pomanjkanje razpoložljivih finančnih virov.
  - Organizacijska struktura podjetja.
  - Pomanjkanje motivacije.
  - Drugo (prosim navedite): \_\_\_\_\_
-