

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRENOVA IN INFORMATIZACIJA POSLOVANJA NA PRIMERU  
CENTRA ZA DRUŽENJE STAREJŠIH**

Ljubljana, avgust 2012

MARKO HARB

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Marko Harb študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom **Prenova in informatizacija poslovanja na primeru centra za druženje starejših**, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Mojco Indihar Štemberger.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene diplomskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorja: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
1 PRENOVA IN INFORMATIZACIJA POSLOVANJA .....	2
1.1 Poslovni proces.....	2
1.2 Informatizacija poslovanja .....	3
1.3 Modeliranje poslovnih procesov .....	4
1.4 Cilji prenove poslovanja.....	5
1.5 Potek prenove in informatizacije poslovanja .....	6
1.6 Odpor pri projektih prenove poslovanja in informatizacije.....	6
1.6.1 Pozitivni učinki odpora proti spremembam v delovnem okolju.....	6
1.6.2 Ključni elementi obvladovanja odpora.....	7
1.7 Modeliranje s tehniko BPMN.....	7
1.7.1 Koraki procesa.....	8
1.7.2 Povezovalni simboli .....	8
1.7.3 Organizacijske enote .....	8
1.7.4 Dejstva.....	8
2 CENTER ZA DNEVNO DRUŽENJE STAREJŠIH IN OSKRBO NA DOMU .....	9
2.1 Organizacijska struktura podjetja .....	10
2.2 Poslovni procesi v podjetju .....	11
2.3 Vizija in poslanstvo podjetja .....	11
3 OPIS OBSTOJEČEGA STANJA.....	11
3.1 Opis obstoječega stanja s strani ključnega uporabnika .....	11
3.1.1 Mnenje ključnega uporabnika o informacijski podpori.....	12
3.1.2 Vloga in razvoj informatike.....	12
3.1.3 Sprememba organiziranosti in informatike pri delu v naslednjih petih letih.....	13
4 SPREJEM IN PREDSTAVITEV STORITEV STRANKI .....	13
4.1 Opis obstoječega procesa .....	13
4.2 Simulacija obstoječega procesa .....	16
4.3 Analiza in predlogi prenove .....	16
4.3.1 Vpis stranke v bazo podatkov: .....	16
4.3.2 Priprava predloga za storitve .....	17
4.3.3 Organizacija prevoza .....	18
4.3.4 Model spremenjenega stanja »TO BE«.....	18

4.3.5 Primerjava simulacij obstoječega in spremenjenega stanja.....	20
5 OCENA STANJA PODJETJA, POMANJKLJIVOSTI IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE.....	20
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI .....	23

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Model poslovnega procesa.....	2
Slika 2: Razširjen Leavittov diamant .....	4
Slika 3: Razčlenitev poslovnega procesa .....	5
Slika 4: Osnovni cilji prenove poslovanja.....	6
Slika 5: Ključni elementi obvladovanja odpora .....	7
Slika 6: Organizacijska struktura podjetja .....	10
Slika 7: Obstojec proces.....	15
Slika 8: Spremenjen proces .....	19

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Osnovne skupine simbolov BPMN .....	9
Tabela 2: Trajanje obstoječega procesa.....	16
Tabela 3: Obremenjenost posameznih oddelkov .....	16
Tabela 4: Primerjava simulacij obstoječega in spremenjenega stanja.....	20
Tabela 5: Primerjava obremenjenosti oddelkov .....	20

## UVOD

Staranje prebivalstva je v Sloveniji proces, ki se mu ni in se mu tudi v prihodnosti ne bo mogoče izogniti. Z upadanjem števila rojstev, daljšanjem življenjske dobe in upočasnjevanjem umrljivosti se spreminja starostna sestava prebivalstva: zmanjšuje se delež otrok, povečujeta pa se deleža delovno sposobnega prebivalstva in starejših oseb (starih 65 ali več let). Delež otrok se je od leta 1981 do leta 2004 zmanjšal s 23 % na 14 %; delež delovno sposobnega prebivalstva pa se je v istem obdobju povečal s 66 % na 69,5 %. Delež oseb, starih 65 ali več let – ta je v začetku osemdesetih let 20. stoletja obsegal 10 % – se od leta 1987 stalno povečuje. Leta 2004 je že presegel 15 %. Delež najmanj 65 let starih ljudi naj bi se v Sloveniji med prebivalstvom do leta 2060 povečal za več kot 16 % (na 33,4 %) oziroma naj bi se število toliko starih prebivalcev predvidoma povečalo na 589.900 (leta 2008 jih je bilo 325.300). Delež najmanj 80 let starih ljudi med prebivalstvom naj bi se do leta 2060 povečal na 14,1 % oziroma na 249.500 prebivalcev (leta 2008 jih je bilo 3,5 % ali 71.200) (Vertot, 2010, str. 4).

Menim, da opisano demografsko stanje prinaša veliko priložnosti za podjetja, ki se ukvarjajo s pomočjo in nego starejših občanov. Zato sem za izdelavo svoje diplomske naloge izbral takšno podjetje. Odpravil sem se v Center za druženje starejših (v nadaljevanju Center) in poskusil oceniti kakšno je trenutno stanje v njem ter predlagal v nadaljevanju naloge opisane izboljšave.

Namen diplomske naloge je, na primeru izbranega podjetja, ki vodi Center za druženje starejših, preučiti obstoječe poslovne procese ter njihovo podprtost z informacijsko tehnologijo in predlagati izboljšave. Temo sem izbral, ker menim, da so zaradi demografskega stanja v Sloveniji, staranja prebivalstva, taki centri zelo dobra poslovna priložnost in ker mislim, da obstaja velik potencial za izboljšanje poslovanja in informatizacijo v takih podjetjih. Cilj diplomske naloge je, da za izbrano podjetje poiščem možnosti za izboljšavo in informatizacijo poslovanja, ki bi bila po mojem mnenju bolj učinkovita in stroškovno primernejša za zadovoljevanje njihovih poslovnih potreb. Preučil sem poslovanje podjetja, osredotočil sem se na področja za katera menim, da bi se jih dalo izboljšati.

Ocenjevanja stanja sem se lotil tako, da sem anketiral uslužbence o njihovem delu in poteku procesov. Opravil sem tudi veliko pogovorov s strankami podjetja. Te so mi pomagale predvsem pri pripravi predlogov za izboljšanje delovanja podjetja.

Na željo direktorja Centra sem natančneje proučil poslovni proces sprejemanja strank. Na podlagi pogovorov z uslužbenci sem se lotil modeliranja obstoječega poslovnega procesa v tehniki BPMN s programom Igrafx Process 2011. Pridobil sem podatke, kolikšen je povprečen čas izvajanja posamezne aktivnosti. S temi podatki sem s simulacijo ugotovil trajanje obstoječega procesa. Nato sem začel načrtovati prenovo. Proces sem poenostavil in predlagal nekaj novosti. Čase trajanja novih aktivnosti sem ocenil skupaj z uslužbenci. Simulacija spremenjenega procesa je pokazala, da se je čas procesa sprejema strank skrajšal.

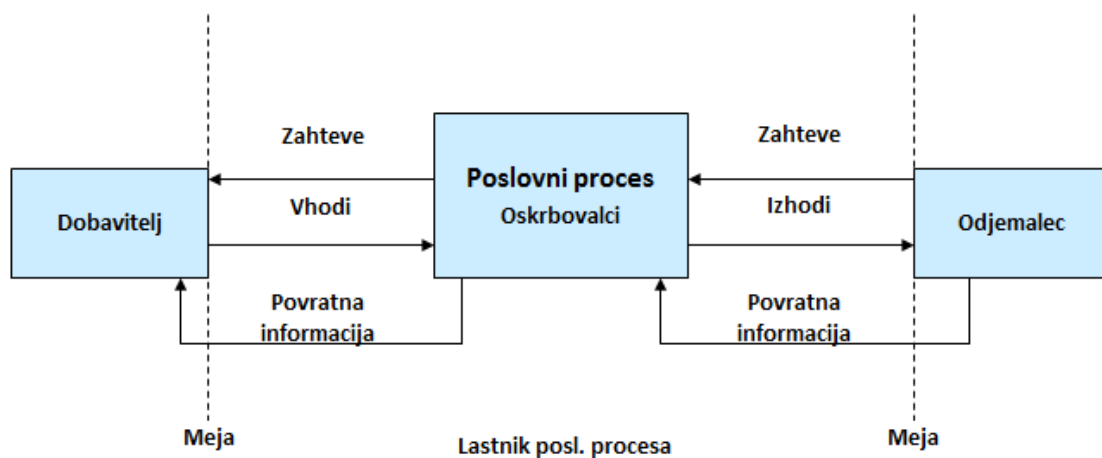
Po izvedbi modeliranja procesa, so me v podjetju prosili, da pripravim še kašen predlog za izboljšanje poslovanja. Nalogo sem sprejel in ob njenem izpolnjevanju spoznal, da je za to potrebno dobro preučiti delovanje podjetja.

## 1 PRENOVA IN INFORMATIZACIJA POSLOVANJA

### 1.1 Poslovni proces

Poslovni proces lahko opredelimo kot zbirko aktivnosti, ki prejme enega ali več tipov vhodov in ustvari izhod, ki stranki prinese neko vrednost (Gradišar, Jaklič & Turk, 2007, str. 149).

*Slika 1: Model poslovnega procesa*



*Vir: M. Gradišar et al., Osnove poslovne informatike, 2007, str. 15.*

Kovačič in Bosilj-Vukšić (2005, str. 179) in Gradišar et al. (2007, str. 150) opredeljujejo terminologijo:

- **Odjemalci** so notranji ali zunanji poslovni partnerji oz. stranke, ki sprejemajo in uporabljajo rezultate procesa.
- **Izhodi** so izdelki ali storitve, ki nastanejo v toku procesa za zunanjega ali notranjega odjemalca.
- **Vhodi** so izdelki, storitve, povpraševanja, dokumenti ali informacije, ki se v poslovnem procesu preoblikujejo v izhode.
- **Zahteve** so na eni strani izhodi (proizvodi s pričakovanimi lastnostmi) za odjemalce, na drugi strani pa vhodi, zagotovljeni s strani dobaviteljev po zahtevah poslovnega procesa. V okviru modela je zelo pomembno ločevanje poslovnih procesov in izhodov. Na primeru procesa oskrbe na domu je izvajanje oskrbe poslovni proces, oskrbljenost pa izhod.
- **Oskrbovalci** so posamezniki, udeleženi v preoblikovanje vhodov v izhode.
- **Dobavitelji** zagotavljajo vhode v poslovni proces.
- **Povratna informacija** se nanaša na stanje zadovoljstva ali nezadovoljstva odjemalcev z izhodi.

- **Meja** opredeljuje obseg delovanja procesa. Proces je na začetku omejen z dobavitelji in na koncu z odjemalci.
- **Lastnik** je posamezna oseba odgovorna za izvajanje in izboljšavo procesa.

Pri analiziranju in prenavljanju procesov je smiselno upoštevati značilnosti procesov, kot so: cilj procesa, lastnik procesa, prepoznavni notranji in zunanji kupci ter dobavitelji, začetek in konec procesa, vhodi in izhodi, zaporedje in koraki izvajanja procesa, ravnanje v primeru neskladnosti, merljive značilnosti procesa in stalno izboljševanje (Kovačič & Bosilj-Vukšić 2005, str. 30).

Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger in Groznik (2004, str. 56) navajajo najbolj splošne pomanjkljivosti izvajanja poslovnih procesov v večini organizacij: neenotnost pri izvajanju, nepoznavanje celotnega procesa s strani izvajalcev procesa, podvajanje del ter dolgi čakalni časi za odobritve, podpise, pošto ipd.

## 1.2 Informatizacija poslovanja

Informatizacija poslovanja je sistematično in načrtovano vključevanje informacijske tehnologije v poslovanje podjetja s ciljem razvoja informacijskega sistema, ki je primeren poslovnim potrebam. Informatizacija navadno zahteva predhodne organizacijske spremembe oz. **prenovo poslovanja**, kar dosežemo s prenovo poslovnih procesov (Gradišar et al., 2007, str. 144). Procesi, ki niso primerni za informatizacijo je potrebno predhodno poenotiti, kdaj tudi na novo definirati ali radikalno spremeniti (Kovačič et al., 2004, str. 56).

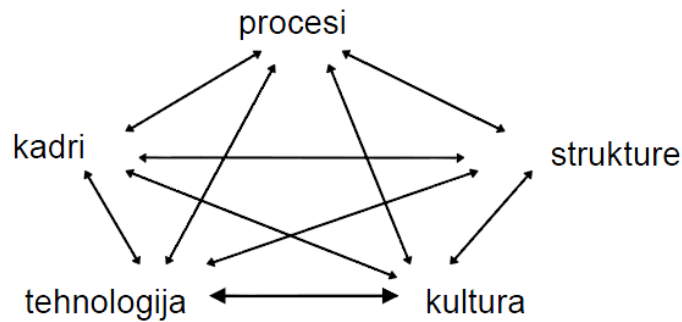
Informacijska tehnologija lahko le posredno vpliva na dvig poslovne uspešnosti in konkurenčnosti organizaciji ob pogoju, da podjetje opravlja prave stvari na pravi način. Tudi izvrstna informacijska tehnologija ni dovolj, če v podjetjih informatizirajo dejavnosti, ki jih opravljajo neučinkovito. Zato je informatizacijo in prenovo poslovanja potrebno izvesti hkrati in načrtno (Gradišar et al., 2007, str. 144).

Informatizacijo in prenovo poslovanja lahko izvedemo v treh fazah (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 259):

- strateško načrtovanje prenove in informatizacije,
- prenova poslovanja in razvoj informacijske arhitekture,
- razvoj in/ali uvedba informacijskih rešitev.

Kovačič et al. (2004, str. 34) informacijsko arhitekturo definirajo kot načrt informatizacije, ki izhaja iz strateškega načrta razvoja informatike organizacije in zagotavlja skladnost informacijske podpore potrebam izvajalcev posameznih aktivnosti poslovnega procesa. Je rezultat strateškega načrtovanja informatike, ki vpliva na strateške cilje in izhaja iz strateških poslovnih ciljev organizacije.

Slika 2: Razširjen Leavittov diamant



Vir: A. Kovačič & V. Bosilj-Vukšić, *Management poslovnih procesov*, 2005, str. 45.

Leavitt v diagramu (slika 2) prikazuje, da je pri prenovi poslovanja potrebno upoštevati različne socialne in tehnične okvire organizacije. Vidik kulture zajema izhodišča za pripravo razmer v širši družbi in organizaciji, ki bodo naklonjene spremembam. Kultura je zelo pomemben vidik, saj je velikokrat vzrok za propadle projekte. Strukturni vidik predstavlja organiziranost. Informacijska tehnologija ima tehnološko vlogo, njeni učinki se kažejo, kadar se sklada z drugimi vidiki (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 45-46).

Uspešna informatizacija mora biti povezana tudi z organizacijskimi spremembami in drugačnim načinom dela, važno je tudi da izhaja iz strategije podjetja, ki jo želi uresničiti (Kovačič et al., 2004, str. 56).

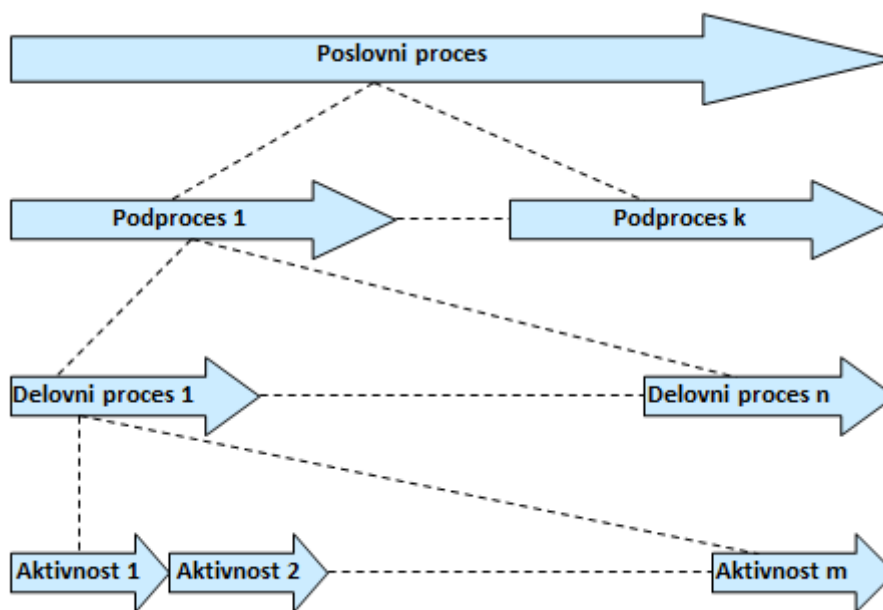
### 1.3 Modeliranje poslovnih procesov

Modeliranje je načrtovanje in izdelovanje modelov, ki ga uporabimo pri raziskovanju in reševanju problemov na različnih področjih. Služi lažjemu razumevanju procesov (Kovačič et al., 2004, str 79-80).

Poslovni procesi so v praksi pogosto zapleten preplet aktivnosti, zato si pri njihovi prenovi pomagamo z modeliranjem poslovnih procesov. To pomeni, da za enostavnejše in boljše razumevanje poslovnega procesa razvijemo model. Slika 3 prikazuje razčlenitev poslovnega procesa. Za boljše razumevanje le-tega ga razdelimo na podprocese, te pa v delovne procese. Delovni proces je sestavljen iz niza medsebojno odvisnih in povezanih aktivnosti, ki jih ni več smiselno razčleniti (Gradišar et al., 2007, str. 151).



Slika 3: Razčlenitev poslovnega procesa



Vir: M. Gradišar et al., *Osnove poslovne informatike*, 2007, str. 152

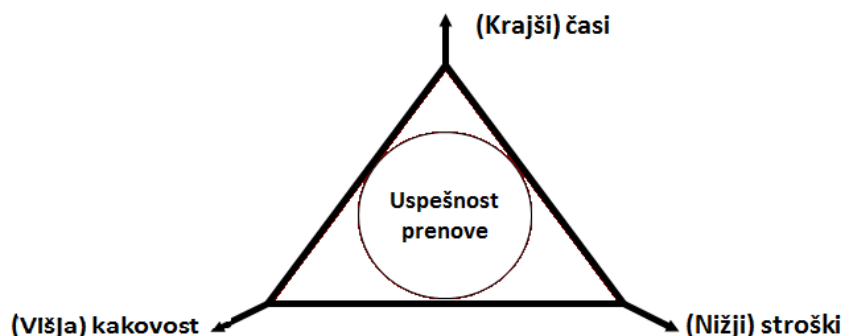
Pri prenovi poslovanja uporabimo modeliranje tako, da na začetku napravimo model, ki prikazuje obstoječ način poslovanja. Nato skušamo z uporabo modela poiskati tak vrstni red aktivnosti in način grupiranja v delovne procese, ki ob manjši rabi virov in krajših časih izvajanja aktivnosti, zagotavlja enak rezultat poslovnega procesa. Proces poenostavimo z odpravljanjem nepotrebnih in ponavljajočih aktivnosti. Modeliranje je navadno potrebno izpeljati v sodelovanju z izvajalci poslovnih procesov, ki pri prenovi pomagajo vsebinsko (Gradišar et al., str. 151-152).

#### 1.4 Cilji preнове poslovanja

Prenova poslovnih procesov vključuje naslednje cilje: poenostavitev poslovnih postopkov, skrajšanje poslovnega cikla, dvigovanje dodane vrednosti, zniževanje stroškov, dvigovanje zanesljivosti, tesnejše povezovanje z dobavitelji in usmerjanje v lastne ključne zmožnosti ter prenos izvajanja ostalih, ne ključnih, procesov (angl. Outsourcing). Temeljni cilji oz. kriteriji preнове poslovanja so: skrajšanje časa, zmanjšanje stroškov in povečanje kakovosti. Pri uresničevanju cilja preнове skušamo najti najboljše razmerje treh omenjenih medsebojno odvisnih in omejujočih ciljev, ki so si običajno nasprotujoči. Slika 4 prikazuje razmerja med časom, stroški in kakovostjo. Vsak krak trikotnika predstavlja enega od možnih ciljev (Kovačič et al., 2004, str. 63-64).

Na primeru oskrbe na domu, bi lahko izvrstno oskrbo na domu opravili hitro, običajno oskrbo hitro in poceni, niso pa zmožni izvesti izvrstne oskrbe hitro in poceni. Stroški so v tem primeru omejitveni kriterij.

Slika 4: Osnovni cilji prenove poslovanja



Vir: A. Kovačič et al., *Prenova in informatizacija poslovanja*, 2004, str. 64.

## 1.5 Potek prenove in informatizacije poslovanja

Ko so procesi opredeljeni in smo jih natančno spoznali, si pomagamo z izdelavo modelov obstoječega stanja ali modeli AS-IS. Organizacije tako bolje spoznajo obstoječe procese z izdelanimi modeli poslovnih procesov in jih lažje analizirajo. Pri analizi imajo orodja za modeliranje, ki omogočajo boljši vpogled v učinkovitost procesa, pomembno vlogo. Orodja prikažejo rezultate simulacij v obliki različnih poročil. Z orodji lahko napravimo simulacijo izvajanja procesov, ki pokaže ozka grla, obremenjenost virov, čase izvajanja procesov, stroške, ipd. Na podlagi analize in simulacije poteka procesov lahko podjetja začnejo razmišljati o njihovi prenovi za doseganje prej omenjenih osnovnih ciljev prenove. Učinke sprememb poslovnih procesov preverjamo na modelih predlogov prenove ali TO-BE. Pri analizi si lahko ponovno pomagamo s simulacijami (Kovačič et al., 2004, str. 73-74).

## 1.6 Odpor pri projektih prenove poslovanja in informatizacije

Vrhovec in Rupnik (2011, str. 24) navajata, da se kljub veliki razširjenosti in izkušnjam, več kot polovica projektov na področju spreminjanja informacijskega sistema konča neuspešno. Odpor se pogosto pojavi, saj spremembe informacijskega sistema pomenijo tudi organizacijske spremembe. Pri primernem obvladovanju odpora se lahko celo poveča uspešnost pri projektih prenove in informatizacije.

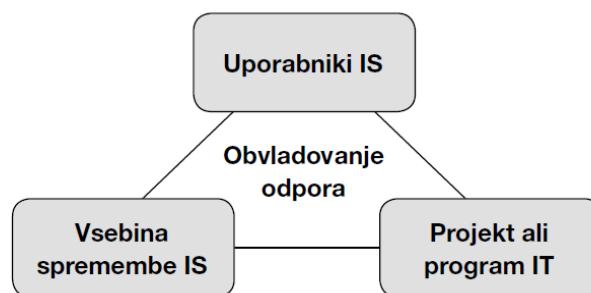
### 1.6.1 Pozitivni učinki odpora proti spremembam v delovnem okolju

V pasivnih in brezvoljnih delovnih okoljih je težko uvesti dobre spremembe. Odpori, ki povzročajo spremembe, spodbujajo njihovo podrobnejšo obravnavo. Pozoren je treba biti na pravo ravnovesje, saj lahko postane preveč odporov bolj problematično kot prvotni problemi. Odpor spodbuja iskanje alternativnih metod za usklajevanje konfliktnih mnenj in postane kritičen vir inovacij v procesu spreminjanja, saj se preuči in oceni več možnosti. Menedžerji pogosto ne obravnavajo dovolj alternativnih rešitev problemov (Waddell & Sohal, 1998, str. 545).

## 1.6.2 Ključni elementi obvladovanja odpora

Vrhovec in Rupnik (2011, str. 31-32) navajata, da je vsaka sprememba edinstvena, zato se pojavi vprašanje ali je sploh smiselno slediti priporočilom in dobrim praksam pri obvladovanju odpora. Pod priporočila spadajo: priprava na spremembo, podpora spremembi, vključevanje uporabnikov, motivacija, odprava komunikacijskih ovir, usklajevanje vrednosti, ustvarjanje spremembi naklonjenega okolja in vključitev zunanjih svetovalcev. Priporočila in dobra praksa izhajajo iz konkretnih primerov, ki se med seboj razlikujejo. Se pravi gre za splošne ugotovitve, ki največkrat delujejo pozitivno, a možnost odpora vseeno ostaja. Za spopad z odporom predstavita dve možnosti. Prva je, verjeti priporočilom in dobrim praksam. To se bo v povprečju izplačalo, lahko pa se pripeti, da se ta odločitev grdo maščuje. Druga možnost je analizirati ključne elemente obvladovanja odpora, priporočila in dobre prakse ter na podlagi tega razviti ustrezne strategije za ravnanje z odporom. Avtorja menita, da tak pristop zniža tveganje in poveča možnosti za uspeh sprememb.

Slika 5: Ključni elementi obvladovanja odpora



Vir: S. Vrhovc, & R. Rupnik, Obvladovanje odpora pri projektih informacijskih tehnologij, 2011, str 32.

Slika 4 prikazuje ključne elemente obvladovanja odpora pri projektih informacijske tehnologije. Odpor se lahko pojavi na stikih med vsebino spremembe informacijskega sistema in projekti ali programi informacijske tehnologije in z uporabniki informacijskega sistema.

## 1.7 Modeliranje s tehniko BPMN

Pri modeliranju poslovnih procesov sem v diplomski nalogi uporabil tehniko BPMN (angl. Business Process Modeling Notation). BPMN je grafična notacija za modeliranje poslovnih procesov in delovnih tokov.

Osnovne skupine simbolov BPMN so (Indihar Štemberger, 2011, str. 26):

- koraki procesa (Flow Objects),
- povezovalni simboli (Connecting Objects),
- organizacijske enote (Swimlanes) in
- dejstva (Artifacts).

### **1.7.1 Koraki procesa**

Korake procesa sestavljajo trije glavni elementi (White, 2004, str. 2) in (Indihar Štemberger, 2011, str. 9):

- Aktivnost je elementarni nivo obravnave in hkrati logično zaključena celota opravil ali delovnih operacij. Praviloma vključuje izvrševanje koraka v procesu, ki ga izvaja posameznik. Prikazana je z zaokroženi pravokotniki.
- Dogodek je prikazan s krogom in je nekaj, kar se zgodi v času izvajanja procesa in vpliva na njegov potek. Pomembni so zlasti začetni dogodki, ki sprožijo izvajanja procesa in zaključni dogodki, ki zaključijo izvajanje procesa.
- Razvejišče je prikazano v obliki romba in je korak procesa, ki omogoča kontrolirano združevanje in členjenje procesnega toka. Skrbi, da se procesi nadaljujejo po pravilni poti.

### **1.7.2 Povezovalni simboli**

Povezovalni simboli (White, 2004, str. 3):

- Tok zaporedja je prikazan z neprekinjeno črto in pobarvano puščico. Prikazuje vrstni red izvajanja aktivnosti v procesu.
- Tok komunikacije je prikazan s črtkano črto in nezapolnjeno puščico. Uporablja se za prikaz pošiljanja in sprejemanja sporočil med udeleženci v procesu.
- Asociacijska povezava je prikazana s črtkano črto. Asociacije povezujejo dokumente. Puščica prikazuje, ali so dokumenti vhodni ali izhodni.

### **1.7.3 Organizacijske enote**









Tipa organizacijskih enot (White, 2004, str. 4):

- Bazen običajno uporabljamo za organizacijske enote, uporablja se za ločevanje aktivnosti v drugih bazenih.
- Proge se uporabljajo za razporeditev aktivnosti znotraj bazena. Raztezajo se čez cel bazen v navpični ali vodoravni smeri.

### **1.7.4 Dejstva**

Namenjena so povečanju razumljivosti modelov procesov in ne vplivajo na tok njihovega izvajanja. (White, 2004, str. 4):

Tabela 1: Osnovne skupine simbolov BPMN

Koraki procesa	Povezovalni simboli	Organizacijske enote
aktivnost 	tok                      zaporedja 	bazen 
dogodek 	tok                      komunikacije 	proga 
razvejišče 	asociacija 	

Vir: S. White, *Introduction to BPMN*, 2004, str. 2-5.

## 2 CENTER ZA DNEVNO DRUŽENJE STAREJŠIH IN OSKRBO NA DOMU

Podjetje, s katerim sem sodeloval, zaradi poslovnih skrivnosti ne želi biti imenovano, zato ga bom imenoval Center za dnevno druženje starejših (skrajšano Center).

Center je namenjen starejšim osebam, ki se želijo družiti z vrstniki, koristno porabiti prosti čas ali, zaradi različnih vzrokov, ne morejo več živeti sami, ker potrebujejo pomoč pri vsakodnevnih aktivnostih. Takim ljudem čez dan nudijo pomoč v prostorih Centra ali pa pomoč na domu. V pomoč je vsem, ki potrebujejo druženje, pomoč pri vključevanju v okolje ali pri skrbi zase. Slednje potrebujejo predvsem ljudje, ki trpijo zaradi starostne demence, slabovidnosti, alzheimerjeve, parkinsonove ali drugih bolezni. Varovance ločijo v tri glavne skupine, glede na njihove potrebe. V prvo uvrščajo starejše, ki so doma osamljeni in potrebujejo le druženje. V drugi dve spadajo ljudje, ki potrebujejo več pomoči.

V svežnju osnovnih storitev ponujajo devet urno varstvo, tri dnevne obroke, zaposlitev z delom, vaje za spodbujanje in ohranjanje spominskih in miselnih sposobnosti, gibalne vaje, bralno terapijo, sprostitvene tehnike, pomoč pri komunikaciji, interesne krožke, pomoč pri hranjenju in vzdrževanju osnovne higiene. Nudijo tudi dodatne storitve, kot so intimna nega in menjavo plenice za enkratno uporabo, prhanje, spremljanje k zdravniku, frizerju, pomoč pri hranjenju, prevoze in drugo. Organizirajo tudi piknike, obiske gledališč in različna praznovanja.

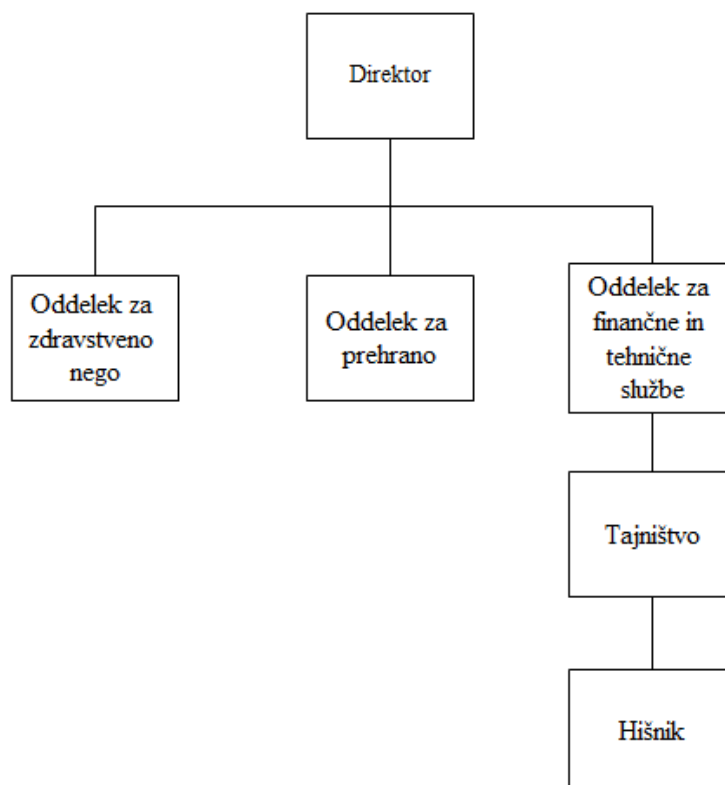
Zaposleni skrbijo, da varovanci popijejo dovolj tekočine in vzamejo zdravila. Za vsakega varovanca je v skladu z njegovimi potrebami in željami narejen individualni načrt oskrbe. Novost in velika uspešnica Centra je učenje osnov računalništva in uporabe mobitela. Tečaj je organiziran dvakrat tedensko. Zaradi velikega zanimanja in mnogih vprašanj udeležencev imajo odprto tudi telefonsko linijo, na kateri so, dve uri na dan, dosegljivi za tehnološka

vprašanja. Za lažje izvajanje pomoči varovancem jim svetujejo pri nakupu mobilnega telefona. Glede na svoje sposobnosti in želje lahko izbirajo med tremi različnimi aparati.

## 2.1 Organizacijska struktura podjetja

Podjetje vodi in upravlja direktor, ki je tudi lastnik. Določa dejavnosti podjetja in izdeluje poslovne plane. Skrbi za stike z javnostjo. Vsi oddelki so podrejeni direktorju. Oddelek za zdravstveno nego in oskrbo ima največ zaposlenih. Te nudijo oskrbo na domu in v Centru. Oddelek vodi vodja, ki tudi sam opravlja oskrbo. V tem oddelku imajo zaposlene negovalce, negovalke in fizioterapevta. Občasno sodelujejo tudi s socialno delavko, ki ni zaposlena pri njih. Oddelek za prehrano vodi vodja prehrane, ki skrbi za prehrano v Centru in za oskrbo na domu. Oddelek za finančne in tehnične službe zaposluje vodjo finančne in tehnične službe, ki zagotavlja denarna sredstva za plače delavcev, najema in vrača kredite. Pod ta oddelek spada tudi tajništvo, v katerem imajo zaposleno tajnico, ki skrbi za sprejem strank, opravlja administrativna in organizacijska dela. Poleg tega je v oddelku tudi hišnik, ki opravlja oskrbniška dela in skrbi za vrt. Računovodstvo, računalništvo, čiščenje, pranje tekstila in prevoznitvo za njih opravljajo druga podjetja. Organizacijsko strukturo prikazuje slika 6.

*Slika 6: Organizacijska struktura podjetja*



## **2.2 Poslovni procesi v podjetju**

Glavni poslovni procesi v podjetju so po navedbah direktorja:

- sprejemanje, registracija in svetovanje strankam,
- organizacija in izvajanje oskrbe na domu in v Centru,
- priprava in dostava hrane,
- organizacija in izvajanje dogodkov v Centru, izletov, zabav ter spremljanje k zdravnikom.

Poslovni proces sprejemanja, registracije in svetovanja strankam, ki ga bom podrobneje predstavil v nadaljevanju, sem izbral na podlagi želje direktorja.

## **2.3 Vizija in poslanstvo podjetja**

V Centru nimajo jasno zapisane vizije in poslanstva podjetja. Skupaj z direktorjem, sva ustvarila osnutek, kakšna bi ta lahko bila.

Vizija: postati vodilni slovenski ponudnik elitne oskrbe za starejše.

Poslanstvo: zagotavljanje varnosti, dnevne oskrbe, dobrega počutja in udobja vsem varovancem z ustrežljivim ter usposobljenim osebjem. Razvijanje dolgotrajnih odnosov z vsako stranko posebej po njenih željah.

## **3 OPIS OBSTOJEČEGA STANJA OBRATOVANJA IN RAZMER V PODJETJU**

Na podlagi vprašalnika sem poskušal izvedeti čim več o stanju delovanja in razmer v podjetju. Največ sem sodeloval s ključnim uporabnikom, ki mi je pojasnil trenutne razmere v Centru. Ključni uporabnik je uslužbenec, ki skrbi za sprejem strank. Večkrat sem se po koncu njegovega delovnega časa oglasil pri njem v pisarni. Od njega sem pridobil številne spodaj opisane informacije, ki so mi zelo pomagale pri oblikovanju modela procesa. Za nekatera dodatna pojasnila sem se obrnil tudi na druge uslužbenice. Na razgovore sem se predhodno dobro pripravil. Ti so potekali tako, da sem uslužbencem postavljaj vprašanja, oni pa so mi navadno odgovorili ustno. Pri nekaterih manjših nejasnostih glede izdelave modela je komunikacija potekala tudi prek telefona in elektronske pošte.

### **3.1 Opis obstoječega stanja s strani ključnega uporabnika**

Glavne aktivnosti, ki jih izvaja in odstotek časa, ki ga za to porabi so:

- svetovanje in pogovori s strankami, 40 %
- organizacija aktivnosti, 30 %
- izdajanje računov, 5 %
- vnašanje podatkov o strankah v bazo podatkov, 5 %
- drugo, 20%

Najpomembnejše informacije, ki jih nudi računalniško podprt informacijski sistem so:

- informacije o strankah (splošne osebne informacije, zdravstvene informacije, informacije o preteklih aktivnostih...),
- informacije potrebne za izdajo računa.

### **3.1.1 Mnenje ključnega uporabnika o informacijski podpori**

Uslužbenec ocenjuje skupno informacijsko podporo na svojem področju kot dobro z oceno 4/5.

Skladnost vsebine s potrebami, ažurnost, enostavnost dela z aplikacijo in kakovost predstavitve informacij je delno ustrezna. Skladnost med informacijami in pravočasnost ocenjuje kot dobro, natančnost pa kot delno neustrezno.

Informacijska tehnologija (infrastruktura, orodja, baze podatkov, operacijski sistem, programski jeziki) je po mnenju uslužbenca zelo pomembna (5/5), njena dejanska kakovost pa je zgolj dobra (3/5). Managerska znanja informatikov se mu zdijo pomembna (4/5). Kakovost izvajanja se mu zdi le zadostna (2/5). Navaja, da je podajanje navodil z njihove strani pomanjkljivo in nejasno, poleg tega jim tudi manjka potrpežljivosti. Prav tako se mu zdijo pomembna poslovna znanja informatikov (4/5). Njihovo kakovost ocenjuje kot dobro (3/5).

### **3.1.2 Vloga in razvoj informatike**

Informacijsko podporo Centru nudi manjše zunanje podjetje. Njihove največje ovire predstavljajo: sporazumevanje z zaposlenimi, obstoječa infrastruktura, izbira med različnimi tehnologijami in potreba po obvladovanju novih tehnologij. Varnost in zanesljivost ter znanje strokovnjakov in informatikov ne predstavljajo večjih ovir.

Uspešno poslovanje ni ovirano v razumevanju potreb strank, jasnih ciljnih vodstva, potrebah po lastni rasti organizacijskih enot, ustaljeni praksi in načinu dela. Ovire predstavljajo splošno pomanjkanje razumevanja informatikov, pripravljenost uslužbencev k sodelovanju in obstoječa organizacijska infrastruktura.

Poglavitne slabosti informatike:

Uslužbenec navaja, da informatiki slabo podajajo navodila. Na vprašanja ne odgovarjajo dovolj jasno in razumljivo, zato jim zaposleni neradi postavljajo vprašanja. Stvari rajši naredijo po svoje, kar pogosto pripelje do napak, ki jih morajo odpraviti informatiki. To upočasni delovni proces, saj informatikom to vzame več časa, kot če bi že na začetku podali ustrezna navodila. Poleg tega, po mnenju uslužbenca, informatiki premalokrat podajo predloge za olajšanje dela. Obstoječa rešitev ni povezljiva z vsemi podpornimi dejavnostmi.

Dobre plati informatike:

Ključni uporabnik je pohvalil enostavno izdelavo računa in hitro odzivnost informatikov.



### **3.1.3 Sprememba organiziranosti in informatike pri delu v naslednjih petih letih**

Uslužbenec meni, da bo imel Center zaradi staranja prebivalstva vse več strank. Posledično se bo za standardno ponudbo odločilo več oseb, kar bo omogočalo širši nabor te ponudbe. Stranke s posebnimi željami bodo v manjšini.

Meni, da bo zaradi širitve, vloga informatike še večja. Povezali se bodo z ostalimi centri, bolnišnicami ter večjim številom prevoznih služb. Pri tem bo dobra informacijska tehnologija nepogrešljiva. Sodelovanje in komunikacija med njimi bo potekala s pomočjo informacijske rešitve. Razširjenost rešitve bo tako večja, zato bo večja tudi potreba po podpori.

## **4 SPREJEM IN PREDSTAVITEV STORITEV STRANKI**

Lotil sem se modeliranja procesa, ki zajema sprejem in predstavitev storitev stranki.

### **4.1 Opis obstoječega procesa**

Proces se začne s sprejemom stranke v sprejemni pisarni in preverjanjem njene identitete. Stranke, ki so že v bazi podatkov, se povpraša o njihovih željah in se jim predstavi ponudbo. V primeru, da je stranka nova, jo (največkrat po predhodnem dogovoru) napotijo k direktorju. Direktor novo stranko po sprejemu povpraša po njenih željah in začne zbirati njene podatke. Povpraša jo po osebnih podatkih (identiteti, naslovu, starosti) ter v kakšnem zdravstvenem stanju je (predvsem če je sama sposobna skrbeti zase, ter o boleznih kot je na primer demenca). Podatke direktor sproti vnaša v bazo podatkov. Stranki nato na kratko predstavi celotno ponudbo Centra in cene storitev. Če stranka pokaže interes za koriščenje običajnih storitev, jo napoti do sprejemne pisarne. V primeru, da ima stranka zahtevnejše želje, s predstavitvijo nadaljuje direktor sam.

Stranke se v grobem odločajo za tri vrste storitev: vsakodnevno druženje, oskrbo na domu ter zahtevnejše in druge vrste storitev. Pod zahtevnejše storitve spada vsakodnevno druženje in oskrba na domu, ki presega okvir standardne ponudbe (stranka ima predpisan poseben jedilnik, potrebuje menjavo plen, ipd.) pod druge storitve pa uvrščamo predvsem organizacijo različnih dogodkov in izletov.

Če se stranka zanima za vsakodnevno druženje, se uslužbenka v sprejemnici pozanima o strankinem zdravstvenem stanju in se o tem, po potrebi, pogovori z njo. Nato ji predstavi potek vsakodnevnega druženja ter določita urnik prihodov. Če so strankini zeleni termini v zmožnostih centra, ji izračuna ceno ter jo vpraša, če potrebuje prevoz do Centra. Kadar termini niso možni jo napoti k direktorju.

Stranke, ki se zanimajo za oskrbo na domu, napotijo k uslužbencu, ki jo vodi. Ta se s stranko pogovori, se pozanima o njenem zdravstvenem stanju ter ji predstavi potek in tipe oskrbe. Nato skupaj določita urnik in tip oskrbe. Kadar pride do zahtevnejših želja, stranko napoti k direktorju. V ostalih primerih sam izračuna ceno storitev in povpraša stranko, če potrebuje tudi prevoz.

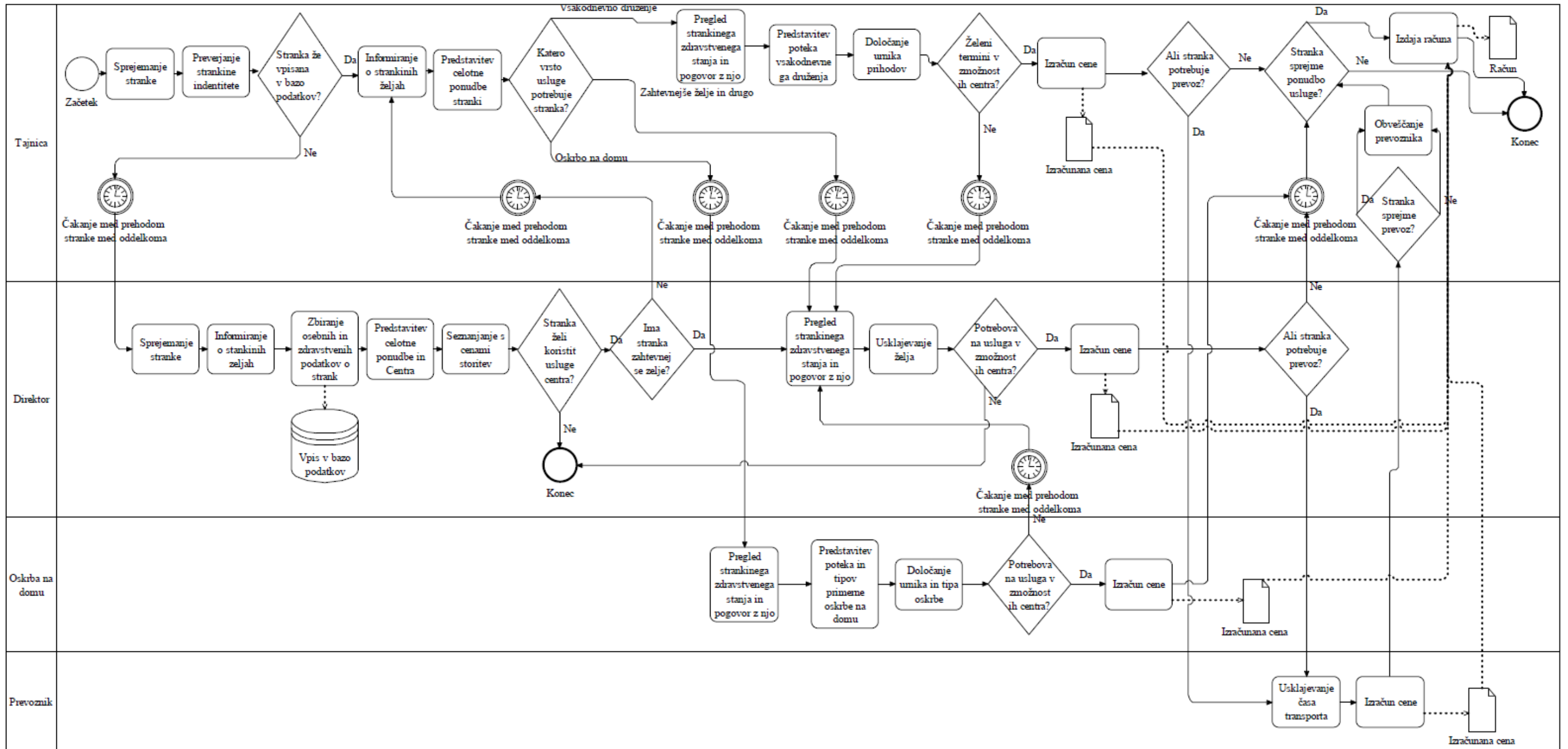
Direktor poskrbi za vse stranke, ki potrebujejo zahtevnejše in druge vrste storitev ter za vse stranke kadar se ne ujemajo termini, ki bi jih stranke želele. S temi strankami se najprej pogovori in pregleda njihovo zdravstveno stanje. Nato oceni, če je Center zmožen ugoditi njihovim željam. Če je mogoče, se uskladijo in direktor izračuna ceno. Če stranka sprejme ponudbo jo pospremi do sprejemne pisarne.

Za stranke, ki potrebujejo prevoz poskrbita direktor ali uslužbenka, ki dela v sprejemni pisarni. Običajno za prevoz strank, ki se odločijo za druženje, poskrbijo v sprejemni pisarni, za ostale pa ga uredi direktor. Organizirajo ga tako, da prevoznika pokličejo po telefonu, uskladijo termine in on izračuna približno ceno prevoza. Ko izvedo od stranke, če se je za prevoz odločila ali ne, mu to sporočijo.

Ko je ponudba za storitve centra in v nekaterih primerih tudi prevoza pripravljena in se stranka za storitev odloči, uslužbenka v sprejemni pisarni izda račun.

Celoten proces modeliran v tehniki BPMN je prikazan na sliki 7.

Slika 7: Obstoječ proces



## 4.2 Simulacija obstoječega procesa

Na podlagi ocen trajanja posameznih aktivnosti sem opravil simulacijo izvajanja obstoječega procesa.

Simulacijo sem opravil na podlagi 100 strank, ki obišejo Center z namenom koriščenja njihovih storitev. Za vseh 100 strank skupaj je simulacija trajala 102,9 ur. Povprečno na stranko je cikel trajal 61,8 minut. Povprečna čakalna doba strank ob prehodih med oddelki je bila 9,8 minut. Trajanja so prikazana v tabeli 2.

*Tabela 2: Trajanje obstoječega procesa*

<b>Simulacija obstoječega procesa</b>			
Število strank	Povprečno trajanje cikla (min)	Povprečno delo (min)	Povprečno čakanje (min)
100	61,8	52,0	9,8

Simulacija je prikazala tudi obremenjenost posameznih oddelkov, kar prikazuje tabela 3.

*Tabela 3: Obremenjenost posameznih oddelkov*

<b>Obremenjenost oddelkov</b>		
	Število strank	Povprečno trajanje cikla (min)
Direktor	62	32,3
Oskrba na domu	35	27,5
Prevoznik	13	5
Tajnica	100	31,4

Trajanje povprečnih ciklov posameznih aktivnosti obstoječega procesa je prikazano v Prilogi 1.

V centru so mi povedali, da povprečni čas procesa sprejema strank traja približno eno uro. Podoben rezultat je prikazala tudi simulacija. Rezultati simulacije torej ustrezajo dejanskemu stanju, kar potrjuje pravilnost izdelanega modela.

## 4.3 Analiza in predlogi prenove

Poskusil sem skrajšati trajanje procesa in ga poenostaviti.

### 4.3.1 Vpis stranke v bazo podatkov:

Trenutno direktor v bazo podatkov takoj vpiše vsako stranko, ki se oglasi v Centru (tako tiste, ki izrazijo zanimanje, kot tiste, ki ga ne). Število strank, ki ob prvem obisku ne izrazijo zanimanja, kasneje pa si premislijo, je zelo majhno. Vpisovanje slednjih v bazo podatkov je zato povsem nekoristno. Pridobljenih podatkov takšnih strank namreč ne uporabljajo za noben

namen (kot npr. za oglaševanje svojih storitev). Menim, da bi bilo bolje, če bi direktor pred vpisom stranke v bazo, stranko povprašal, če želi koristiti storitve centra in jo v bazo vpisal zgolj v primeru pozitivnega odgovora. Vpisovanje strank namreč vzame precej časa in je, ob trenutni ureditvi, v nekaterih primerih povsem nekoristno.

Mislim, da je oglaševanje zelo pomembno. Centru sem svetoval, naj uporabijo pridobljene podatke o strankah za oglaševanje svojih storitev, vendar so bili glede tega že od začetka skeptični. Menim, da bi bilo zelo koristno, če bi v prenovljenem modelu za oglaševanje uporabili vsaj stranke, ki jih vpišejo v bazo podatkov, a se na koncu ne odločijo za njihove storitve. V primeru, da bi se na teh strankah to izkazalo za uspešno, bi bilo potrebno ponovno spremeniti model tako, da bi v bazo vpisali vse, ki izkažejo zanimanje za storitve Centra in te podatke uporabiti za oglaševanje.

Ocena centra o predlagani spremembi:

Predlog se jim je zdel smiseln, vreden poskusa. Pripominjajo, da morda na obstoječ način stranke bolje spoznajo in se jih zato več odloči za njihove storitve. O razširitvi oglaševanja bodo temeljito premislili.

#### **4.3.2 Priprava predloga za storitve**

Ocenjujem, da bi bilo bolje, če bi se uslužbenka v sprejemni pisarni takoj seznanila s podatki o stranki iz baze podatkov in po potrebi dopolnila vpis. Nato bi ji temeljito predstavila le željeno ponudbo. Predstavljanje celotne ponudbe Centra se mi ne zdi smiselno, saj jim je bila celotna ponudba predstavljena že pri direktorju. Na tem mestu se tako zanemarljivo malo strank odloči za koriščenje drugih storitev, za katere se niso odločile že v prvi fazi sprejema (pri direktorju). Po predstavitvi bi uslužbenka pripravila predlog za storitve z razpoložljivimi termini (v nadaljevanju predlog), ki bi temeljil na zdravstvenem stanju stranke. Za pregled terminov oddelkov bi morali razviti in uporabljati aplikacijo, ki bi vsem oddelkom omogočala vpogled v proste termine. Omenjen predlog bi nato posredovali v primeren oddelek, kjer bi ga lahko pregledali tudi brez navzočnosti stranke. S stranko bi se po potrebi pogovorili kadar predlog ne bi bil v celoti ustrezen.

Sprejemno pisarno bi bilo potrebno izučiti za pripravo predlogov. Poleg tega bi bilo koristno razširiti standardno ponudbo, da bi bilo čim manj storitev, ki bi jih moral urejati direktor. Na ta način bi razbremenili direktorja in skrajšali proces sprejemanja strank, saj bi se k njemu vračalo manj vlog. Menim, da se bodoča stranka v obstoječem procesu tudi preveč dogovarja z različnimi oddelki, kar je zamudno. V obstoječem procesu se na primer stranka, ki želi oskrbo na domu najprej dogovarja z direktorjem, ki ji predstavi vso ponudbo. Nato odide do sprejemne pisarne, kjer je s ponudbo seznanjena še enkrat. Sledi napotitev na oddelek za oskrbo, kjer mora ponovno razložiti svoje želje. Če se te izkažejo za zahtevnejše, je ponovno napotena k direktorju. Z uporabo opisanega predloga bi do takih situacij prihajalo redkeje, saj bi že pri pripravi predloga največkrat ugotovili kam stranko napotiti.

Na koncu bi še vedno v vsakem oddelku posebej izračunali ceno storitve. V Centru namreč menijo, da bi bilo preveč zahtevno, če bi ceno izračunali že v sprejemni pisarni (kar je bila moja prvotna ideja). Menim da bi bilo v novem postopku, po končni pripravi ponudbe in izračunu cene (zaradi nekoliko manj kontakta s stranko kot v obstoječem procesu) smotrno stranki še enkrat razložiti kakšno ponudbo so sestavili in jo vprašati, če ima kakšna dodatna vprašanja ali želje. V primeru nastalih vprašanj bi sledil temeljit odgovor.

Ocena centra o predlagani spremembi:

Menijo, da bi bila uslužbenka v sprejemnici sposobna sestaviti dovolj dober predlog, vendar dvomi ostajajo. Moti jih, da bi stranke tako spoznale manj različnih oddelkov. Strinjajo se, da bi bila rešitev zelo koristna in ne pretežno izvedljiva. O podobni rešitvi, ki bi omogočala vsem oddelkom pregleden vpogled v vse termine Centra, so že razmišljali.

#### **4.3.3 Organizacija prevoza**

V obstoječem sistemu lahko prevoz organizirata direktor in sprejemna pisarna. Menim, da bi bilo bolje, če bi to opravljal le en oddelek, ki bi imel tako tudi večji pregled nad prevozi. V spremenjenem procesu bi tako prevoz organizirali le v sprejemni pisarni. Povsem enostavno bi lahko, glede na razdaljo, sami izračunali informativno ceno prevoza. Moj prvoten predlog je bil, da bi skupaj s prevoznikom razvili rešitev, ki bi uslužbenki omogočala vpogled v proste termine prevoznika. V Centru so mi pojasnili, da za to ni potrebe, saj se zelo redko zgodi, da bi bil prevoznik tako zaseden, da se ne bi dalo urediti prevoza. V spremenjenem procesu bi samo v primerih, ko stranka sprejme prevoz, o tem obvestili prevoznika oziroma to vpisali v njegov urnik.

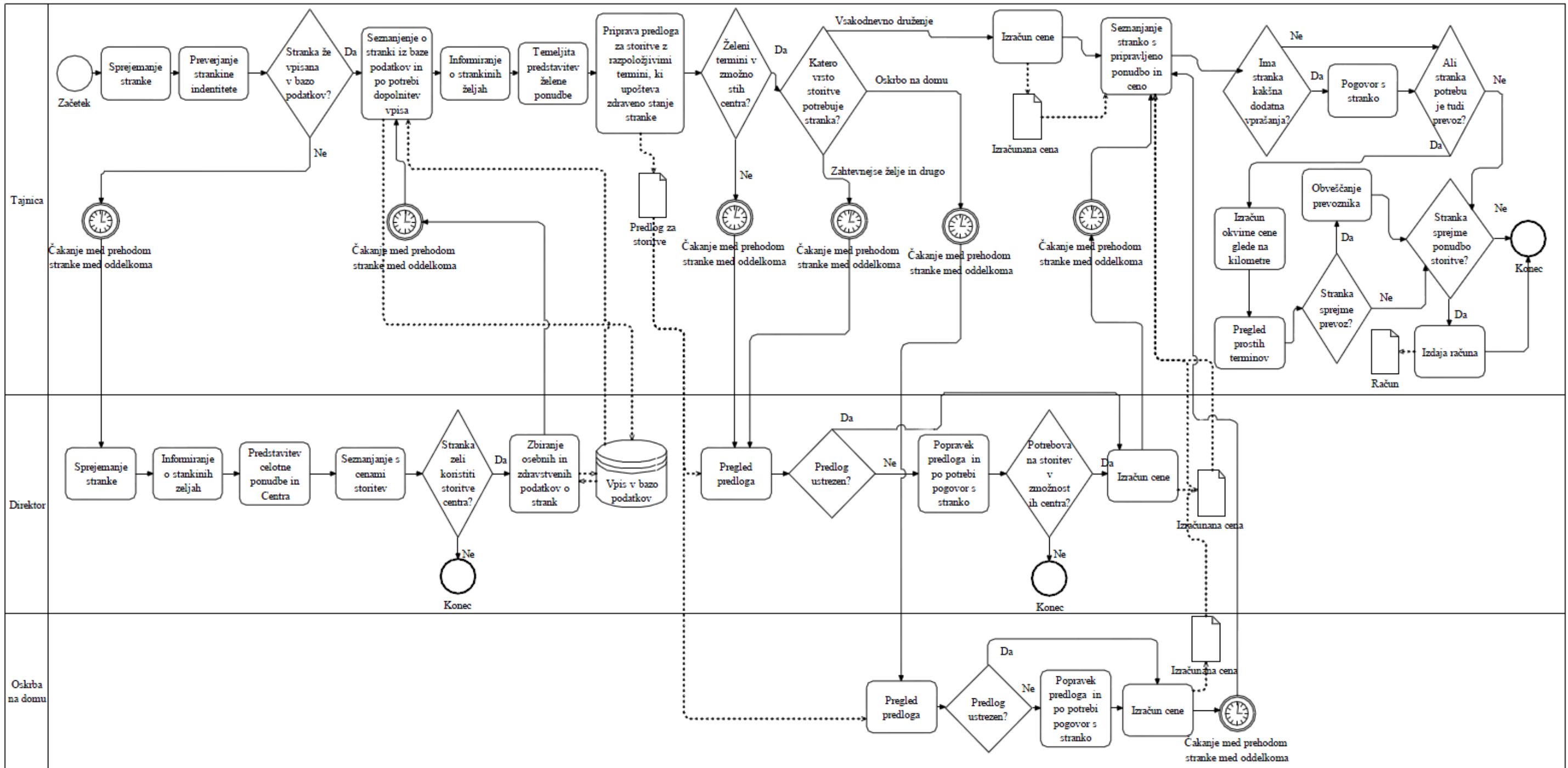
Ocena centra o predlagani spremembi:

V Centru se strinjajo, da komunikacija med njimi in prevoznikom ni dovolj dobra. Razvoj omenjene rešitve se jim zdi prezahteven. Menijo pa, da bi morda lahko res sami izračunali ceno in bi le v primeru, če se stranka odloči za prevoz, kontaktirali prevoznika.

#### **4.3.4 Model spremenjenega stanja »TO BE«**

Model spremenjenega stanja s predlaganimi izboljšavami je prikazan na sliki 8

Slika 8: Spremenjen proces



#### 4.3.5 Primerjava simulacij obstoječega in spremenjenega stanja

Iz tabele 4 je razvidno, da se je zaradi uvedenih sprememb trajanje procesa pri 100 strankah zmanjšalo za 25,8 ure. Povprečno trajanje cikla se je v spremenjenem procesu skrajšalo za 15,5 minut, kar je 25,1 procentov manj, kot v obstoječem procesu. Povprečno delo se je skrajšalo za 15,1 minut. Čakanje se ni bistveno spremenilo, povprečno za 0,4 minute.

Tabela 4: Primerjava simulacij obstoječega in spremenjenega stanja

	Trajanje procesa za 100 strank (ure)	Povprečno trajanje cikla (min)	Povprečno delo (min)	Povprečno čakanje (min)
Obstoječe stanje	102,9	61,8	52,0	9,8
Spremenjeno stanje	77,1	46,3	36,9	9,4
Razlika	25,8	15,5	15,1	0,4
Sprememba (v %)	25,1	25,1	29,0	4,1

Primerjava obremenjenosti oddelkov omenjenih procesih je razvidna v tabeli 5.

Tabela 5: Primerjava obremenjenosti oddelkov

Oddelek	Povprečno trajanje cikla (min)		Razlika
	Obstoječ proces	Spremenjen proces	
Direktor	32,3	12,4	<b>19,8</b>
Oskrba na domu	27,5	10,9	<b>16,6</b>
Tajnica	31,4	35,8	<b>-4,4</b>

V simulaciji spremenjenega procesa sta bila razbremenjena direktor in oddelek za oskrbo na domu, kar je bila tudi želena sprememba. Ta oddelka bi se tako lahko bolj posvečala svojim drugim dejavnostim, tajnici pa bi bilo predvidoma potrebno priskrbeti kakšno pomoč. Trajanje povprečnih ciklov posameznih aktivnosti spremenjenega procesa je prikazano v Prilogi 2.

## 5 OCENA STANJA PODJETJA, POMANJKLJIVOSTI IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Menim, da Center deluje dobro. Ima zelo velik potencial in veliko prostora za izboljšave. Zelo pozitivno se mi zdi, da imajo željo po modernizaciji. Veliko pomanjkljivost vidim v nezadostni povezanosti oddelkov v podjetju.

Černi (2009, str 240) navaja, da sodobni časi zahtevajo od podjetji razvoj ustreznih in hitrih načinov pretoka informacij. To podjetjem omogoča hitrejše prilagajanje spremembam na trgu.



Komunikacija v podjetju je eden izmed temeljev upravljanja. Prenovljen proces informiranja in komuniciranja zagotavlja hitrejši pretok informacij ter je podlaga za izvajanje temeljnih in podpornih dejavnosti podjetja in prispeva k nastajanju dodane vrednosti za kupca.

V Centru prihaja do veliko podvajanj del, kar bi se, po mojem mnenju, dalo rešiti z manjšimi spremembami procesov in uporabo naprednejše skupne ažurne aplikacije. Ta bi vsebovala vse podatke o strankah in razpoložljivih terminih oddelkov.

Trenutno Center za vsako stranko naredi kratkoročen in dolgoročen plan oskrbe. Ta vsebuje tudi urnik jemanja zdravil, ki ga vsak teden znova natisnejo na papir. Pri tem, po besedah nekaterih strank Centra, prihaja do težav. Svetoval bi jim, da aplikacijo izboljšajo tako, da bo odgovornega uslužbenca opozarjala na čas, ko morajo stranke vzeti zdravila. Poleg tega bi morali zaposleni v njej za vsako stranko potrditi, da je vzela zdravilo. Iz tega bi bilo jasno razvidno, ali so bila zdravila dana in kje je prišlo do morebitnih napak. Dobro bi bilo, če bi sistem tudi avtomatsko, prek SMS sporočil, opozarjal stranke, da morajo vzeti zdravila. Tiste, ki ne znajo brati SMS sporočil, pa bi o tem obvestili s klicem.

V podatkih o strankah bi lahko zapisali več osebnostnih lastnosti. Do takšne ideje sem prišel na podlagi pogovora z eno izmed strank. Povedala mi je, da slabo prenaša domače živali, v Centru pa jo vsakič, ko imajo dan z živalmi, skušajo pripraviti do igranja z njimi. To se ji zdi izjemno moteče. Tako mislim, da bi bilo dobro, če bi imeli za vsako stranko zabeleženo kaj rada počne in česa ne, kakšne so njene prehrabne navade in posebnosti, kakšno osebnost ima in podobno.

Za izjemno uspešnega se je izkazal projekt v katerem so vrt v okolici razdelili na manjše dele in posameznim strankam ter skupinam ponudili, da jih uredijo z nekaj začetnega danega denarja. Na koncu so vse stranke skupaj glasovale za najboljšega. Po besedah uslužbencev vrt še nikoli ni bil tako urejen, stranke pa so se pri tem zelo zabavale, kljub temu, da so porabile tudi nekaj svojega denarja in veliko časa. Svetoval sem jim, naj v prihodnosti organizirajo čim več takšnih in podobnih aktivnosti. S strankami, ki to želijo početi, bi se morali več pogovarjati in jih bolj vključevali v planiranje vsakodnevnega dogajanja. Na primer pri organizaciji izletov in zabav.

Stranke sem povprašal katerih aktivnosti si želijo. Največ se jih je odločilo za kartanje, šah, večdnevne izlete po Sloveniji in v tujino, različna izobraževanja, obiske kulturnih prireditelj in športne aktivnosti, kot so družabni plesi, balinanje, tenis, golf, ipd. Po moji predstavitvi curlinga, so veliko zanimanja pokazali tudi za tovrstno aktivnost, ki je z določenimi prilagoditvami primerna tudi za starejše.

Zdeli so se mi zelo tekmovalni, zato bi jim svetoval organizacijo prvenstev.

V dolgoročni plan za izboljšave bi bilo po mojem mnenju dobro vključiti tudi pripravo načrta za spremljanje starejših na domu na daljavo. To bi vsebovalo dnevne preglede prek kamer in pogovore prek telefonov za preverjanje stanja in potreb strank.

## **SKLEP**

Pri modeliranju poslovnega procesa sem spoznal, da se moramo pred anketiranjem zaposlenih glede procesa, zelo dobro pripraviti.

Ugotovil sem da je zelo pomembno, da pripravimo specifična vprašanja, da ne izpustimo česa pomembnega. Med pogovorom so bistvenega pomena potrpežljivost, koncentracija in vljuden pristop.

Preden sem se lotil dela, sem že imel nekaj izkušenj z modeliranjem poslovnih procesov. Kljub temu pa je bil ta projekt do sedaj najzahtevnejši. Iz njega sem se veliko naučil. Izkazalo se je, da zaposleni niso vedno najbolj naklonjeni spremembam in niso preveč motivirani za odgovarjanje na vprašanja. Lahko so zaskrbljeni za svoje delavno mesto, zato je treba ubrati previden pristop. Uslužbenci radi veliko povedo o svojih opravilih, ki se ne nanašajo na modeliranje procesa.

Po opravljenem dolgotrajnem zbiranju podatkov in odstranitvi vseh nepotrebnih podatkov, sem dobil okvirno sliko procesa. Ob modeliranju procesa so se odprla števila nova vprašanja, tako, da je bilo potrebno ponovno poizvedovanje.

Koristno je, da med in po izdelavi modela le tega pokažeš posameznim oddelkom. Izkazalo se je tudi, da je zelo pomembno, da pri modeliranju procesa, anketirancem postavljaš vprašanja, ne da bi pri tem razkril svoje videnje zadeve. V nasprotnem primeru se pogosto zgodi, da se vprašani strinjajo s tvojim mnenjem, kasneje pa se izkaže, da vseeno ni tako.

Spoznal sem, da je po izvedbi simulacije procesa dobro ponovno temeljito preveriti dobljene rezultate, s čimer preverjamo tudi ustreznost modela. V mojem primeru se je izkazalo, da smo v podjetju slabo ocenili čakanje stranke med prehodom med oddelki.

Spremenjen model sem pokazal vodstvu. S spremembami so bili načeloma zadovoljni, a so imeli nekaj pripomb. Menim, da bodo poskusili uvesti nekatere predlagane spremembe.

Več zadovoljstva kot za spremenjen proces sprejema strank so v Centru prikazali nad mojimi predlogi zaboljšanje delovanje Centra. Ponudili so mi, da bi nekatere uvedli z mojo pomočjo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Berce, B. (2009). *Primerjalna analiza modeliranja poslovnih procesov s tehnikama eEPC in BPMN* (magistersko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Černi, J. (2009). Kako prenoviti proces informiranja in komuniciranja. *Uporabna informatika*, XVII(4), 240-243.
3. Damij, T. (2002) *Poslovna informatika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Gradišar, M. (2003). *Uvod v informatiko*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Gradišar, M., & Resinovič, G. (2001). *Informatika v poslovnem okolju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Gradišar M., Jaklič J., & Turk T. (2007). *Osnove poslovne informatike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. *iGrafx Process Diagram Quick Reference Guide* (2011). Najdeno 10. avgusta 2012 na spletnem naslovu: <http://my.igrafx.com/acton/attachment/1035/1035:f-0046/0/%7B%7BEnv.MsgId%7D%7D/-/l-0082/l-0082:1cb3>.
8. Indihar Štemberger, M. (2011). Prosojnice pri predmetu Modeliranje poslovnih procesov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Najdeno 5. avgusta 2012 na spletnem naslovu: [http://miha.ef.uni-lj.si/\\_dokumenti3plus2/196162/PIP1011-redni\\_Stemberger\\_predavanja.ppt](http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/196162/PIP1011-redni_Stemberger_predavanja.ppt).
9. Kovačič, A., & Bosilj-Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.
10. Kovačič, A., Groznik, A., & Ribič, M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Vertot, N. (2010). *Starejše prebivalstvo v Sloveniji*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
13. Vrhovec, S., & Rupnik, R. (2011). Obvladovanje odpora pri projektih informacijskih tehnologij. *Uporabna informatika*, XIX(1), 24-29.
14. Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, XXXVI(8), 542-548.
15. White, S. (2004). *Introduction to BPMN*. IBM Corporation. Najdeno 29. junija 2012 na spletnem naslovu: [http://www.omg.org/bpmn/Documents/Introduction\\_to\\_BPMN.pdf](http://www.omg.org/bpmn/Documents/Introduction_to_BPMN.pdf).

## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Statistika trajanja aktivnosti za obstoječ proces.....	1
Priloga 2: Statistika trajanja aktivnosti za spremenjen proces .....	2

Priloga 1: Statistika trajanja aktivnosti za obstoječ proces

Activity Statistics (Minutes)

	Count	Avg Cycle
Tajnica - Začetek	100	0,0
Tajnica - Preverjanje strankine identitete	100	1,5
Tajnica - Stranka že vpisana v bazo podatkov?	100	0,3
Tajnica - Sprejemanje stranke	100	0,5
Tajnica - Katero vrsto usluge potrebuje stranka?	88	0,3
Tajnica - Informiranje o strankinih željah	88	2,0
Tajnica - Predstavitve celotne ponudbe stranki	88	10,0
Tajnica - Konec	82	0,0
Tajnica - Stranka sprejme ponudbo usluge?	82	0,3
Tajnica - Izdaja računa	53	2,0
Tajnica - Čakanje med preходом stranke med oddelkoma	50	5,0
Direktor - Pregled strankinega zdravstvenega stanja in pogovor z njo	47	15,0
Direktor - Usklajevanje želja	47	12,0
Direktor - Potrebovana usluga v zmožnostih centra?	47	0,3
Direktor - Ali stranka potrebuje prevoz?	37	0,3
Direktor - Izračun cene	37	2,0
Oskrba na domu - Potrebovana usluga v zmožnostih centra?	35	0,3
Tajnica - Pregled strankinega zdravstvenega stanja in pogovor z njo	35	10,0
Tajnica - Predstavitve poteka vsakodnevnega druženja	35	12,0
Tajnica - Določanje urnika prihodov	35	2,0
Tajnica - Želeni termini v zmožnostih centra?	35	0,3
Tajnica - Čakanje med preходом stranke med oddelkoma	35	5,0
Oskrba na domu - Predstavitve poteka in tipov primerne oskrbe na domu	35	12,0
Oskrba na domu - Pregled strankinega zdravstvenega stanja in pogovor z njo	35	10,0
Oskrba na domu - Določanje urnika in tipa oskrbe	35	4,0
Tajnica - Čakanje med preходом stranke med oddelkoma	25	5,0
Direktor - Zbiranje osebnih in zdravstvenih podatkov o stranki	25	7,0
Direktor - Seznanjanje s cenami storitev	25	2,0
Direktor - Stranka želi koristiti usluge centra?	25	0,3
Direktor - Predstavitve celotne ponudbe in Centra	25	5,0
Direktor - Sprejemanje stranke	25	3,0
Direktor - Informiranje o strankinih željah	25	5,0
Tajnica - Izračun cene	24	2,0
Tajnica - Ali stranka potrebuje prevoz?	24	0,3
Oskrba na domu - Izračun cene	21	2,0
Direktor - Konec	18	0,0
Tajnica - Čakanje med preходом stranke med oddelkoma	18	5,0
Direktor - Ima stranka zahtevnejše želje?	17	0,3
Direktor - Čakanje med preходом stranke med oddelkoma	14	5,0
Tajnica - Stranka sprejme prevoz?	13	0,3
Tajnica - Čakanje med preходом stranke med oddelkoma	13	5,0
Tajnica - Obveščanje prevoznika	13	2,0
Prevoznik - Usklajevanje časa transporta	13	3,0
Prevoznik - Izračun cene	13	2,0
Tajnica - Čakanje med preходом stranke med oddelkoma	11	5,0

Priloga 2: Statistika trajanja aktivnosti za spremenjen proces

Activity Statistics (Minutes)

	Count	Avg Cycle
Tajnica - Začetek	100	0,0
Tajnica - Sprejemanje stranke	100	0,5
Tajnica - Preverjanje strankine indentitete	100	1,5
Tajnica - Stranka že vpisana v bazo podatkov?	100	0,3
Tajnica - Priprava predloga za storitve z razpoložljivimi termini	96	10,0
Tajnica - Seznanjenje o stranki iz baze podatkov in po potrebi dopolnitev vpisa	96	3,0
Tajnica - Želeni termini v zmožnostih centra?	96	0,0
Tajnica - Informiranje o strankinih željah	96	2,0
Tajnica - Temeljita predstavitev zelene ponudbe	96	4,0
Tajnica - Ali stranka potrebuje tudi prevoz?	94	0,3
Tajnica - Stranka sprejme ponudbo storitve?	94	0,5
Tajnica - Seznanjanje stranko s pripravljeno ponudbo in ceno	94	2,0
Tajnica - Konec	94	0,0
Tajnica - Ima stranka kakšna dodatna vprašanja?	94	0,3
Tajnica - Katero vrsto storitve potrebuje stranka?	67	0,0
Tajnica - Izdaja računa	61	2,0
Direktor - Pregled predloga	43	3,0
Direktor - Predlog ustrezen?	43	0,0
Tajnica - Čakanje med preходом stranke med oddelkoma	41	5,0
Direktor - Izračun cene	41	2,0
Tajnica - Pogovor s stranko	38	4,0
Tajnica - Čakanje med preходом stranke med oddelkoma	29	5,0
Tajnica - Čakanje med preходом stranke med oddelkoma	27	5,0
Oskrba na domu - Čakanje med preходом stranke med oddelkoma	27	5,0
Oskrba na domu - Pregled predloga	27	3,0
Oskrba na domu - Predlog ustrezen?	27	0,0
Oskrba na domu - Izračun cene	27	2,0
Tajnica - Izračun cene	26	2,0
Tajnica - Čakanje med preходом stranke med oddelkoma	25	5,0
Direktor - Sprejemanje stranke	25	3,0
Direktor - Informiranje o stankinih zeljah	25	5,0
Direktor - Predstavitev celotne ponudbe in Centra	25	5,0
Direktor - Seznanjanje s cenami storitev	25	2,0
Direktor - Stranka zeli koristiti storitve centra?	25	0,3
Tajnica - Čakanje med preходом stranke med oddelkoma	21	5,0
Direktor - Zbiranje osebnih in zdravstvenih podatkov o strank	21	6,0
Tajnica - Pregled prostih terminov	19	2,0
Tajnica - Izračun okvirne cene glede na kilometre	19	1,5
Tajnica - Stranka sprejme prevoz?	19	1,0
Tajnica - Obveščanje prevoznika	16	2,0
Tajnica - Čakanje med preходом stranke med oddelkoma	14	5,0
Direktor - Potrebovana storitev v zmožnostih centra?	9	0,0
Direktor - Popravek predloga in po potrebi pogovor s stranko	9	4,0
Oskrba na domu - Popravek predloga in po potrebi pogovor s stranko	6	4,0
Direktor - Konec	4	0,0
Direktor - Konec	2	0,0